

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

NATHALIA CECHINEL SERAFIM

**A FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS DO RAMO
CÊRAMICO DE REVESTIMENTO: UM COMPARATIVO SOB A ÓTICA DA
CONTROLADORIA**

**CRICIUMA
2020**

NATHALIA CECHINEL SERAFIM

**A FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS DO RAMO
CÊRAMICO DE REVESTIMENTO: UM COMPARATIVO SOB A ÓTICA DA
CONTROLADORIA**

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

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos

CRICIUMA

2020

NATHALIA CECHINEL SERAFIM

**A FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS DO RAMO
CÊRAMICO DE REVESTIMENTO: UM COMPARATIVO SOB A ÓTICA DA
CONTROLADORIA**

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, 26 de novembro de 2021

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ana Paula Silva dos Santos - Mestra - (UNESC) - Orientador

Prof. Me. Anderson Corrêa Benfatto - (UNESC)

Prof. Esp. Valcir Mantovani - (UNESC)

Dedico este trabalho aos meus pais e familiares, que estiveram presentes comigo me apoiando e dando força, para poder concluir esse ciclo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou chegar até aqui para poder terminar esse ciclo tão importante na minha vida.

Aos meus familiares, principalmente meus pais José e Niceia que me ajudaram e forneceram toda estrutura necessária para a conclusão do curso.

Aos meus amigos de faculdade, em especial a Cassiane, Estefani, Ludmila e Sara, que dividiram momentos de alegria e aprendizado ao longo desses anos. E também em especial a minha amiga Kimberlyn que não mediu esforços em ajudar nas atividades que me tomavam urgência.

Aos meus professores do curso de Ciências Contábeis da UNESC pelos ensinamentos que nos foi passado.

A minha orientadora Professora Mestra Ana Paula Silva dos Santos, meus sinceros agradecimentos pela dedicação e suporte para desenvolver meus objetivos, compartilhando conhecimentos que foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

E a todos que de maneira direta ou indireta contribuíram para que esta etapa fosse concluída. Muito obrigada.

“O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes”

Peter Drucker



A FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS DO RAMO CERÂMICO DE REVESTIMENTO: UM COMPARATIVO SOB A ÓTICA DA CONTROLADORIA

Nathalia Cechinel Serafim¹

Ana Paula Silva dos Santos²

RESUMO: O planejamento estratégico é um instrumento utilizado pelas organizações para que elas consigam conhecer melhor o cenário em que são postas e planejar o futuro de uma ação de uma forma que estejam a frente de seus concorrentes. Neste contexto a pesquisa objetiva comparar sob a ótica da controladoria o processo de construção do planejamento estratégico de duas empresas do ramo cerâmico de revestimento de diferentes portes. Para o alcance do objetivo foi utilizado como procedimento metodológicos uma pesquisa qualitativa, descritiva e a coleta de dados se deu por meio de levantamento e entrevista. Foi feita uma entrevista com duas empresas do ramo cerâmico de revestimento, uma de grande porte, com o controlador da empresa no cargo de Analista Pleno e outra de pequeno porte no cargo de Diretor Comercial. A empresa A apresenta maior experiência com a construção de um planejamento estratégico. Assim, ela inicia com o desenvolvimento do orçamento, revisa as contas e ajusta o orçamento, faz o plano de negócio, tem a aprovação da diretoria, desenvolve metas de desempenho mensal e por último avalia o desempenho. Já a empresa B, está pela primeira vez externalizando um planejamento estratégico, todavia já pratica controles e a construção de objetivos. Seu processo inicia com a previsão de vendas, metas, cenários e suposições, estabelece o plano operacional, revisa o plano trimestralmente e finaliza com a aprovação da diretoria. O resultado organizacional, muito se associa ao uso de controles.

PALAVRAS – CHAVE: Planejamento Estratégico. Estratégia. Controle.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças socioeconômicas há o crescimento da competitividade. Isso faz com que as empresas pensem em planejamento estratégico para assim se manter firmes e assumir padrões decisivos, alcançando objetivos dentro da organização (GUAZZELI, 2018). Face a isto Ludícibus (2020) acrescenta que hoje o mercado procura pelo *controller*, na qual interage tanto na área interna quanto na área externa e tem a responsabilidade de extrair e consolidar informações que auxiliam na tomada de decisão.

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



Conforme Mintzberg (2010) a estratégia é vista como um plano, onde consegue olhar para o futuro e analisar diversificações, mais também como padrão extraindo seu comportamento no passado, fazendo com que as empresas conheçam suas forças e assim escolhem sua melhor estratégia.

De acordo com Porter (2000) as forças competitivas é que moldam a estratégia, sejam elas, explícita ou implícita, assim o estrategista é habilitado a desenvolver um plano de ação construindo defesas para realçar suas áreas e enfrentar o ambiente setorial. Deste modo, Oliveira (2007) afirma que com o aumento da concorrência entre as empresas pela evolução tecnológica e pela maior exigência dos clientes, tem levado o aumento do uso de estratégias.

Conforme Sebrae (2017) o planejamento estratégico é essencial para a empresa se manter no mercado, porém mais da metade não o realiza, obrigando aos gestores enfrentarem desafios. Deste modo, leva muitas vezes ao fechamento desses negócios, onde aponta que 24,4% dessas empresas fecham as portas com menos de dois anos, podendo a chegar em 50% em empresas com menos de quatro anos.

Neste cenário para alcançar um bom planejamento estratégico é preciso dar um amplo caminho para a instituição, passar por várias etapas até uma situação desejada de futuro. Para Oliveira (2018) ter um desafio é essencial pra qualquer negócio, é preciso lidar com as incertezas para ter decisões planejadas para toda empresa. Neste contexto tem-se a seguinte questão problema: Qual a relação do processo de construção do planejamento estratégicos de duas empresas do ramo cerâmico de revestimento de diferentes portes?

Com base nessas considerações, o objetivo geral desse estudo consiste em comparar sob a ótica da controladoria o processo de construção do planejamento estratégicos de duas empresas do ramo cerâmico de revestimento, de diferentes portes, localizadas no sul de Santa Catarina. Desta forma para atingir o objetivo específico tem-se como finalidade analisar os seguintes cenários: I – levantar o perfil das empresas; II – Verificar o processo de construção do planejamento estratégico das empresas III – Comparar os processos de construção do planejamento estratégico das empresas.

A realização desse trabalho se justifica pela necessidade que as empresas, objeto dessa pesquisa tende a enfrentar com o aumento das mudanças gerais na organização, para tentar alcançar futuras metas, onde em consequência muitos desses fatores, tornam os mercados consumidores mais exigente em relação a contribuição prática. Nesse contexto, a contribuição teórica desta pesquisa consiste em conceituar o planejamento estratégico aplicado as organizações, com assuntos mais aprofundados. Em relação a contribuição social demonstra que o método de planejamento estratégico pode ser viável a pequenas e grandes empresas.

Quando não há um planejamento estratégico, se torna cada vez mais difícil a identificação de necessidades e oportunidades dentro de uma organização, onde muitas vezes precisam de um tempo maior para implementar medidas. Diante disso para Oliveira (2007) muitas empresas de sucesso não estão conscientes das estratégias que sustentam seu negócio, onde pode-se considerar o porquê que muitas empresas fracassam quando se empenham em diversificar produtos ou até mesmo expandir mercados.

O seguinte trabalho está dividido em cinco seções: onde a primeira contém a introdução, na seção dois abrange a fundamentação teórica, na terceira seus procedimentos metodológicos, logo na quarta seção a apresentação e análise dos



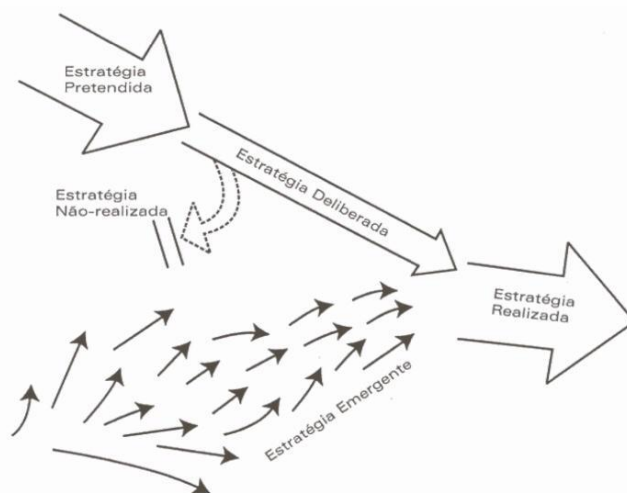
resultados e por fim na seção cinco, serão apresentadas as considerações finais e se foram atingidos os resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Bueno (2005) a palavra estratégia vem da *strategós* (de *stratos*, “exército” e *ago* “liderança”) relacionadas com acontecimentos de guerra, política ou jogos. A estratégia é um conjunto de regras para a tomada de decisão, relacionada ao comportamento de uma organização com dois ou mais oponentes, que disputam o mesmo objetivo, “podendo ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários a consecução dessas metas”. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p.5).

Assim as empresas desenvolvem planos para seu futuro, estabelecendo direções para a organização. Para isso, extraem padrões de seu passado, definidas pelo comportamento resultante do plano, reconhecidas pela escola de planejamento e assim chamadas de estratégias deliberadas, não realizadas e emergentes, na qual cada uma possui um papel importante na formulação da estratégia (MINTZBERG 2000).

Figura 1- Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000, p.19)

Conforme a Figura 1, a estratégia deliberada são as intenções que foram perfeitamente realizadas, coletando dados do ambiente externo da empresa. Na estratégia realizada corresponde de fato o que é colocado em prática, mais também que nem tudo aquilo que é colocado em prática é realizado, por isso ainda tem-se a estratégia não realizada, abrindo mão e mantendo foco para atingir objetivos maiores. Já a estratégia emergente se adapta aos eventos inesperados, testando mercados, tomando decisões e identificando ações a serem adotadas. Por isso, a estratégia deve ser guiada por um quadro de planejamento sintonizados pela prática empresarial e governamental (MINTZBERG 2000).



2.1 ESCOLA DE DESIGN

De acordo com Mintzberg (2000) a escola de design é a peça essencial para a formulação do processo de estratégia, onde analisa suas forças e fraquezas internas da empresa, com as ameaças e oportunidades de seu ambiente externo, sendo esta a composição de uma das ferramentas mais conhecidas, a Matriz SWOT.

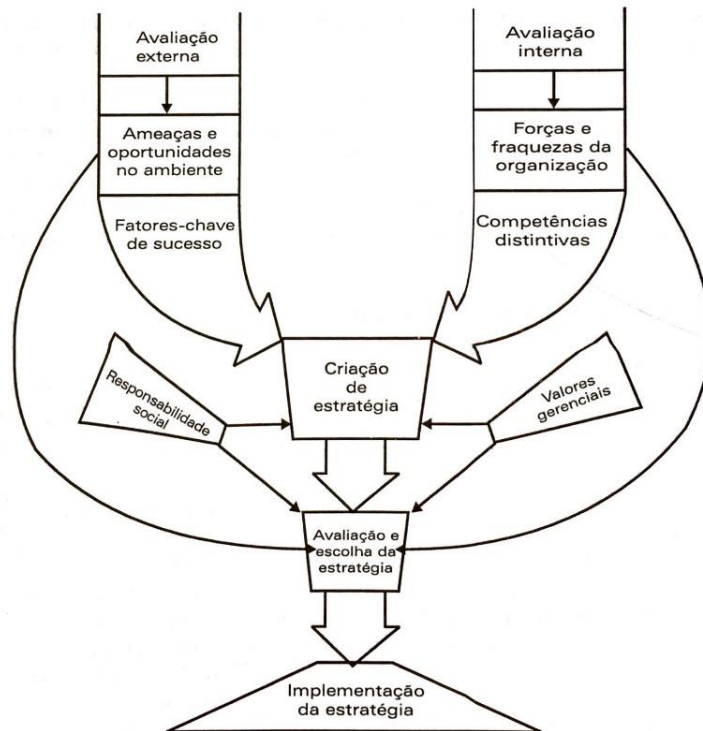
Conforme Cavalcanti (2007) foi nos anos 70 que o planejamento estratégico se formalizou. O modelo básico era o SWOT, onde posteriormente Henry Mintzberg chamaria de Escola de Design, constituindo uma série de etapas e estágios sequenciais formados por subestratégias.

Segundo Mintzberg (2000) o campo da administração estratégica tem crescido e se desenvolvido em direções diferentes, mas a maior parte continua a usar o modelo SWOT. Para Muller (2014) é uma série de decisões sobre que oportunidades serão usufruídas analisando suas ameaças, buscando rapidamente o crescimento para concretizar o posicionamento da empresa e que pontos fracos serão atualizados para a sobrevivência ou se a empresa ainda precisa reduzir custos, desinvestir ou até vender o negócio.

Em suma, “a análise do ambiente interno é importante no mapeamento dos processos da empresa, identificação de problemas e análise de relações para futura definição dos projetos de melhoria” (MULLER, 2014, p.43). Assim é preciso analisar as forças e fraquezas da organização para alcançar seus objetivos e entender que tipos de estratégias podem ser realizadas pela empresa. Já a análise do ambiente externo segundo Muller (2014) exercem impacto sobre a empresa, composto por fatores que existe longe dos limites da organização, mais que de alguma forma exercem influência sobre ela na forma de ameaças e oportunidades. Mas é a partir do relacionamento do ambiente interno e externo que se tem a formulação da estratégia, onde “a formulação da estratégia constitui em um processo organizacional, inseparável da estrutura, comportamento e cultura da empresa” (MULLER, 2014, p.43).



Figura 2- Modelo Básico da escola de Design



Fonte adaptado de Mintzberg (2000, p. 30)

No entanto a Figura 2, ressalta com mais ênfase as avaliações do ambiente externo e interno, mostrando primeiro suas ameaças e oportunidades com suas forças e fraquezas da organização. Em seguida tem-se a criação da estratégia, onde o estrategista deve evidenciar os valores da organização de forma simples, informal e específica. Logo depois tem-se os valores gerenciais, onde são as crenças e preferências daqueles que lideram a organização e o das responsabilidades sociais, sendo a ética da sociedade na qual a organização opera. Seguidamente tem-se a avaliação e escolha da estratégia, onde após a elaboração da estratégia, uma deve ser escolhida de cada grupo, com garantia que o processo seja consistente com objetivos da organização. E por fim a implementação da estratégia, no qual é o processo que são postas em ação, onde o primeiro passo é avaliá-las e escolher qual a melhor alternativa. Em suma, tem-se uma série de testes de estrutura (MINTZBERG, 2000).

2.2 ESCOLA DE PLANEJAMENTO

Conforme Lobato, Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2009) foi na década de 70 que a escola de planejamento preconiza a formação da estratégia como um processo formal, seguindo um conjunto específico de etapas, coordenado de planos que guie a organização até alcançar seus objetivos. Diante disso se encontra algumas etapas desse modelo, possuindo a determinação de objetivos e metas, elaboração e quantificação dos resultados que a organização pretende alcançar ao longo do tempo.

De acordo com Mintzberg (2000) o modelo básico de planejamento estratégico continua usando o modelo SWOT, mas divide-se em etapas: a fixação de objetivos; estágio da auditoria externa; estágio da auditoria interna; avaliação da



estratégia, operacionalização da estratégia e programação de todo o processo. No entanto é na fixação dos objetivos que a escola de planejamento desenvolveu procedimentos para quantificar as metas da organização. Assim, no estágio da auditoria externa, uma vez estabelecidos os objetivos, é preciso prever e preparar todos os fatores externos, com a finalidade de visualizar a situação futura de uma empresa, sendo que no estágio da auditoria interna, a responsabilidade de todo o processo está com um executivo principal e na prática com os planejadores.

Neste sentido Ackoff (1975) elabora um roteiro da construção do planejamento estratégico:

- 1- Fins: especificação de objetivos e metas;
- 2- Meios: escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais, busca-se os objetivos;
- 3- Recursos: determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários;
- 4- Implantação: determina os procedimentos para a tomada de decisão e a maneira de organiza-los para a correta execução do plano;
- 5- Controle: determina procedimentos para detectar erros no planejamento ou na execução e prevenir ou corrigir esses erros (ACKOFF, 1975, p. 55).

Na avaliação da estratégia é preciso ter consciência a respeito do estágio da evolução, onde segundo Mintzberg (2000) o processo é concluído quando as estratégias estão totalmente formuladas, evitando que a formulação da estratégia continue durante e depois da implementação. Já na operacionalização da estratégia o processo se torna oposto, a formulação sendo divergente e aberto e a implementação fechada e convergente, orientados por objetivos, orçamentos, estratégias e programas reunidos em um sistema de plano operacional. E por fim a programação de todo o processo, na qual “é preciso programar não só as etapas do processo, mas também o cronograma pelo qual são executadas”. (MINTZBERG, 2000, p. 48).

Entretanto, o planejamento estratégico enfrentou problemas no início dos anos 80, onde poucas estratégias, foram implementadas com sucesso. Um artigo publicado em 1990, Goold e Quinn encontraram evidências, que cresciam contra o processo, pois “na prática, poucas empresas identificam medidas de controle estratégico formais e explicito para embuti-los em seus sistemas de controle.” (MINTZBERG, 2000, p.53). Para Serra, Torres e Torres (2004) o planejamento estratégico é o processo no qual os eventos futuros são antecipados para que as ações sejam implementadas e assim atingir os objetivos organizacionais. Contudo, nenhuma técnica recebeu mais atenção do que o planejamento estratégico, mostrando que as vezes os planos são insignificantes, mais o processo de planejamento estratégico é indispensável (MINTZBERG, 2000).

Segundo Cruz (2017) o planejamento estratégico corresponde a um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo, que define o melhor caminho a ser seguido pela organização. Da origem a análise dos pontos fortes e fracos da organização, onde visa a realização de cada um dos objetivos estabelecidos. O planejamento estratégico pode ser dividido em três tipos, sendo eles: O Planejamento Operacional, Tático e Estratégico.



Figura 3 – Níveis de Planejamento Estratégico



Fonte Adaptado de Cruz (2017, p.81)

Deste modo, o plano Estratégico é criado pelos diretores da empresa, considerado de longo prazo e que abrange a organização como um todo, onde deve ser definidos a missão, a visão e os valores mostrando o melhor caminho a ser seguido. O plano Tático é a ponte entre o nível estratégico e operacional, que é responsável por criar metas e condições para que os objetivos sejam estabelecidos, para que a operação flua de forma alinhada a estratégica organizacional definida. Já o plano operacional é responsável por cada tarefa dentro de um mesmo departamento/setor em uma empresa com foco ao curto prazo. Em suma, o plano tático liga o plano estratégico ao plano Operacional (CRUZ, 2017).

2.3 ESCOLA DE POSICIONAMENTO

A escola de Posicionamento teve início nos anos 80, que segundo Lobato, Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2009) tornou-se uma das escolas de planejamento mais influentes do mundo. A organização deve escolher uma estratégia de competição, defendendo sua posição no mercado contra seus concorrentes, analisando o ambiente competitivo de sua empresa, conforme as cinco forças de Porter que servem como direcionamento no processo de análise de qualquer empresa. Assim esta escola possui muitas semelhanças com a escola de Design e de Planejamento, buscando identificar uma estratégia específica e não um conjunto.

Segundo Mintzberg (2000) a escola de posicionamento é uma das escolas mais deterministas de todas as escolas sobre a formulação da estratégia, delineando categorias na qual as organizações devem se encaixar para sobreviver, podendo dizer ainda que esta escola fez uma contribuição muito importante a administração estratégica, fornecendo um poderoso conjunto de conceitos e práticas. Sendo assim, existem três diferentes ondas da escola de posicionamento (1) origens nas máximas militares; (2) busca por imperativos de consultoria; (3) desenvolvimento de preposições empíricas.

Na primeira onda, aborda as origens nas máximas militares conforme Mintzberg (2000) onde a escola de posicionamento, é uma das escolas mais antigas de formação de estratégia, no contexto de batalhas militares, onde codificavam e



expressavam sabedoria, respeito para se atacar o inimigo e defender a própria posição. Assim, a estratégia básica para todas as empresas ter uma vantagem competitiva significativa, acrescentando:

Para a grande empresa

- A. Planejar é crucial;
- B. Abrir mão das migalhas;
- C. Preservar a força e estabilidade.

Para a pequena empresa

- A. Ataque quando o inimigo se retira;
- B. Não tirar proveito das oportunidades;
- C. Chamar menos atenção possível;
- D. Reagir rapidamente.

(MINTZBERG, 2000, p. 76)

A segunda onda, aborda imperativos de consultoria, que para Mintzberg (2000) a escola de posicionamento foi feita sob medida para consultores, onde a partir dos anos 60 surgiram as boutiques de estratégias para promover seus próprios conceitos aperfeiçoando máximas militares. O modelo impacto das estratégias de mercado nos lucros (PIMS) desenvolvido em 1972 identificou uma série de variáveis de estratégias, como intensidade de investimento, posição no mercado e qualidade dos serviços e produtos, formando uma base de dados de várias empresas que forneciam dados e comparar suas posições com amostras de outras.

A terceira onda, aborda o desenvolvimento de preposições empíricas. De acordo com Mintzberg (2000) essa terceira onda da escola de posicionamento teve início nos anos 70, mas ganhou importância em 1980, buscando a relação entre condições externas e estratégias internas, revelando as estratégias a serem seguidas em determinados conjunto de condições.

O modelo de Porter de análise competitiva, identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência, onde cada uma dessas forças explica o porquê as empresas adotam tal estratégias. Porter acrescenta que somente poucas estratégias genéricas sobrevivem a concorrência a longo prazo (MINTZBERG, 2000).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE

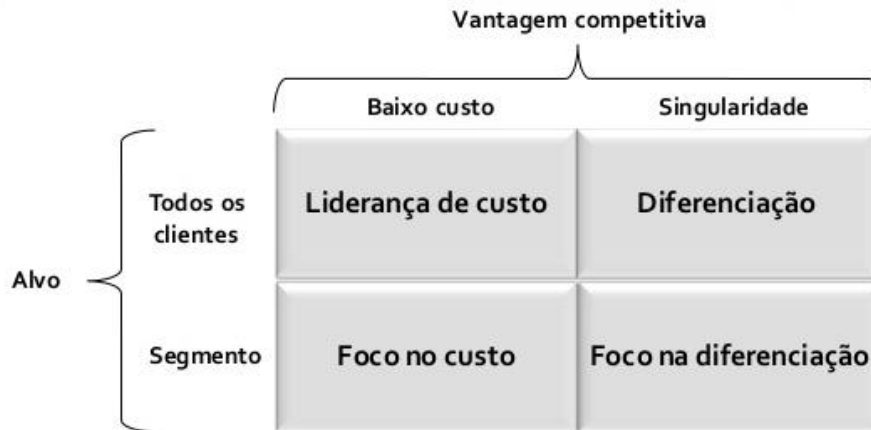
Com o mercado globalizado, as empresas que não estão preparadas para enfrentar essas transformações do mercado competitivo, sofrem mudanças que afetam diretamente as organizações, por isso para Serra, Torres e Torres (2004) para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é preciso que alcance um desempenho superior. Não basta somente estabelecer metas de crescimento e de faturamento, é fundamental procurar entender bem a área de negócios na qual a organização está inserida antes de tomar qualquer decisão.

As empresas que buscam vantagem competitiva podem escolher diversos caminhos estratégicos, podendo estar em um único negócio atendendo uma variedade de clientes, ou concentrar em um nicho, desenvolvendo uma linha de produção ampla. Assim as organizações precisam decidir como agiriam as novas condições econômicas, para crescer e atingir os objetivos (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).



De acordo com Porter (1999) em qualquer empresa, a tecnologia exercem efeitos fortes sobre a competitividade, onde possui assim quatro estratégias genéricas conforme a figura abaixo.

Figura 4 - Estratégias Competitivas genéricas.



Fonte Adaptada por Porter (1980, p 53)

Deste modo, “a empresa que consegue ter custo mais baixos em relação aos seus clientes, pode optar por praticar os mesmos preços aos dos concorrentes, alcançando margens mais altas ou mais baixas”, onde as organizações que optam por liderança em custo precisam não apenas ser mais enxutas do que os concorrentes, mais também suportar longos períodos de baixa lucratividade. Assim a vantagem de custo deve ser direcionada para melhorar a competitividade e com isso aumentar a participação do mercado (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p.99).

As empresas que escolhem estratégias de diferenciação podem utilizar a vantagem competitiva para cobrar um valor maior do que outras alternativa ou preços similares aos dos concorrentes. Em suma, para manter a diferenciação, depende se a empresa aplica seus produtos difíceis de serem copiados ou se está sempre à frente da concorrência inovadora.

A estratégia de foco concentra-se em custo ou diferenciação, que envolve a escolha de um nicho de mercado que contém clientes que tem preferência diferenciadas, com condições de atender melhor ou com preços mais baixos do que a concorrência faz (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Para Oliveira (2007) toda empresa bem-sucedida tem uma visão do que pretende. A definição do negócio age imediatamente sobre a estratégia da empresa, portanto se uma empresa quiser ser eficaz no mercado, deve ter significativa vantagem competitiva. O processo de competitividade pode ser feito de dentro para fora, onde a empresa opera numa relação entre produto ou serviços *versus* mercado, ou de fora para dentro, onde a empresa tem condições únicas de competição. A vantagem competitiva é externa se estiver baseada em diferenciais do produto ou serviço, que dá a empresa um poder de mercado efetivo, onde permite impor aos consumidores um preço superior ao dos principais concorrentes, detectando e atendendo as necessidades dos clientes. Já a interna se baseada em custo de fabricação, resulta na melhor produtividade, dando a empresa maior rentabilidade e capacidade impostas pela concorrência. Por isso é necessário que todas as empresas tenham conhecimento de seu ambiente organizacional, sejam ele interno ou externo.



Assim tem-se o modelo das cinco forças, criado em 1979 por Michael Porter, um dos pensadores da gestão mais influentes. Para Muller (2014) as cinco forças de Porter é um modelo de análise setorial, onde permite entender o nível de competitividade de uma organização determinado pelo conjunto de forças, que podem influenciar no sucesso e no lucro da empresa. Por isso é preciso conhecer essas forças para planejar suas estratégias conforme mostra a figura abaixo.

Figura 5- Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: Porter (1997, p.23)

No entanto, a Figura 4 segundo Lobato, Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2009) ressalta a rivalidade entre concorrentes sendo a primeira força quando é formada a análise externa, influenciando na capacidade de atender novos clientes pela luta das empresas no mercado. Assim essa força é considerada a mais importante dentro de todas as cinco, onde conseguem ver como funciona a rivalidade do ambiente competitivo da organização para assim posicionar seu planejamento estratégico (LOBATO; MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2009).

Para Lobato, Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2009) a ameaça de novos entrantes é influenciada pelos concorrentes existentes e pelos concorrentes em potencial, sendo a barreira de entrada quando os lucros aumentam bem acima do zero, avaliando aos entrantes potenciais, através da existência de maior economia, maior diferenciação do produto, necessidade de capital, alto custo de mudança de fornecedor.

A ameaça dos produtos substitutos é a condição básica, que segundo Lobato, Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2009) limita o montante que uma indústria pode



criar, resolvendo um problema já existente com outras formas para solucionar a mesma questão. Onde essa força está relacionada pela análise de substituição por demanda, no qual seu foco é nas funções dos clientes. E pela análise de substituição de produtos dos fornecedores, onde afeta os fornecedores de prestarem os serviços requeridos.

O poder de barganha dos compradores, está relacionada a análise de seus compradores na hora de exercer e negociar seu poder de compra. Sendo assim permitem que os consumidores reduzam preços ou aumentam o nível de serviço, onde quanto mais diferenciado uma empresa atender, mais força ela terá sobre seus consumidores (LOBATO; MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2009).

O poder de barganha dos fornecedores, na concepção de Lobato, Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2009) está relacionada ao poder que seu fornecedor tem sobre seu negócio, estabelecendo os preços, formas de negociar, condições de pagamento ou até mesmo tendo que elevar preços ou reduzir a qualidade de seus serviços. Por isso é importante estabelecer vínculos de parcerias com seus fornecedores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Conforme Appolinário (2015) a ciência é a forma especial na produção de conhecimento, que explica de maneira específica a realidade, pelo uso da razão associada a experimentação. Assim na pesquisa em estudo, quanto a abordagem do problema se classifica como pesquisa qualitativa, onde possibilita realizar uma análise mais profunda do ambiente, direto entre o pesquisador e o pesquisado. Deste modo para Flick (2008) a abordagem qualitativa é o ponto de partida para justificar a utilização da pesquisa, que consiste na escolha adequadas de métodos e teorias para reconhecer diversos pontos de vista.

Quanto aos objetivos de pesquisa, se classifica como descritiva, onde proporciona analisar e detalhar o desempenho de um conjunto de empresas de modo comparativo. Segundo Gil (2019) a pesquisa descritiva tem como objetivo estudar a classificação de um grupo, onde visa descobrir a existência de associações entre variáveis dentro da prática.

Em relação aos procedimentos de pesquisa, se classifica como Levantamento/*Survey*, pois ocorrerá em duas empresas do ramo Cerâmico, localizado no sul de Santa Catarina, onde será feito um levantamento de busca de dados, descrevendo algumas de suas características. Para Gil (2019) o levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas, verificando opiniões e possibilitando ao pesquisador um conhecimento mais amplo.

Quanto as técnicas de coletas de dados, será feito por meio de entrevista semiestruturadas, aplicados com o setor administrativo, que busca objetivos da obtenção de dados que interessa a pesquisa. Conforme Gil (2019) a entrevista semiestruturada, refere-se a entrevistas abertas em que as perguntas são previamente estabelecidas, mostrando identificar alternativas para obtenção do resultado.



3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O artigo apresenta uma pesquisa em duas empresas do ramo cerâmico, sendo uma em Cocal do Sul/SC e uma em Criciúma/SC, onde a técnica de pesquisa teve aplicação de entrevista semiestruturada (APÊNDICE 1). Para a construção do instrumento de pesquisa utilizou-se por base a dissertação de Luiz Felipe Torcato Zanela (2015). O estudo de Zanela objetivou avaliar como o controle do processo do Planejamento estratégico influencia no desempenho organizacional, compreendendo o que ocorre com elas após o desenvolvimento do planejamento estratégico, desde sua implantação até o final da validade do planejamento, cumprimento dos prazos, dos orçamentos, das estratégias que são postas em práticas e as estratégias que não são postas e da necessidade da estratégia emergente. Para assim analisar, adaptar as práticas e criar um modelo de planejamento estratégico.

A entrevista das empresas A e B, ocorreu de forma presencial, sendo a primeira realizada no dia 30 de setembro de 2021 e a segunda no dia 07 de outubro de 2021, uma aplicada pelo profissional da controladoria no cargo de analista pleno e a outra pelo diretor de vendas. O instrumento da entrevista é composto por quatro partes, sendo I- 03 perguntas sobre o perfil dos entrevistados; II- 06 perguntas sobre a construção do planejamento estratégico; III- 05 perguntas sobre a estratégia e IV- 04 perguntas sobre as ferramentas e sua implementação. A aplicação do mesmo levou cerca de uma hora para cada entrevistado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 EMPRESA A

As empresas em estudo atuam no ramo cerâmico. A empresa A, começou suas atividades em meados de 1960, com o objetivo de desenvolver, produzir e comercializar produtos cerâmicos. Hoje está presente em mais de 80 países e com mais de 15 mil pontos de vendas no Brasil, produzindo desde então mais de 32 milhões de m² de revestimentos por ano, com o auxílio de 41.600 funcionários. Possui seis unidades de produção, sendo quatro em Cocal do Sul/SC, uma em Criciúma/SC e uma em Camaçari/BA, onde é uma das líderes do mercado nacional e a primeira fabricante de porcelanato.

O entrevistado pela empresa A, é formado em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela UNESC, possui MBA em Controladoria e Finanças. Atualmente está cursando Ciências Contábeis, considerando que o entrevistado é profissional da controladoria no cargo de Analista Pleno e é responsável pela apuração do custo realizado, pelo custo padrão e na elaboração de orçamento e do planejamento estratégico. Atua mais ou menos há 16 anos na empresa, sendo 8 dentro de escritório e 3 anos diretamente no planejamento estratégico.

4.1.1 Construção do Planejamento Estratégico

A empresa A em estudo, dispõe de um planejamento estratégico externalizado, onde possui controle de tudo em planilha Excel e em seu próprio sistema *Strategic Budget Plan* (SBPL). Kassai (2021) complementa, relacionando os controles com o planejamento estratégico, afirmando que são as quantidades e os valores do planejamento estratégico, uma antecipação de ações, onde busca a

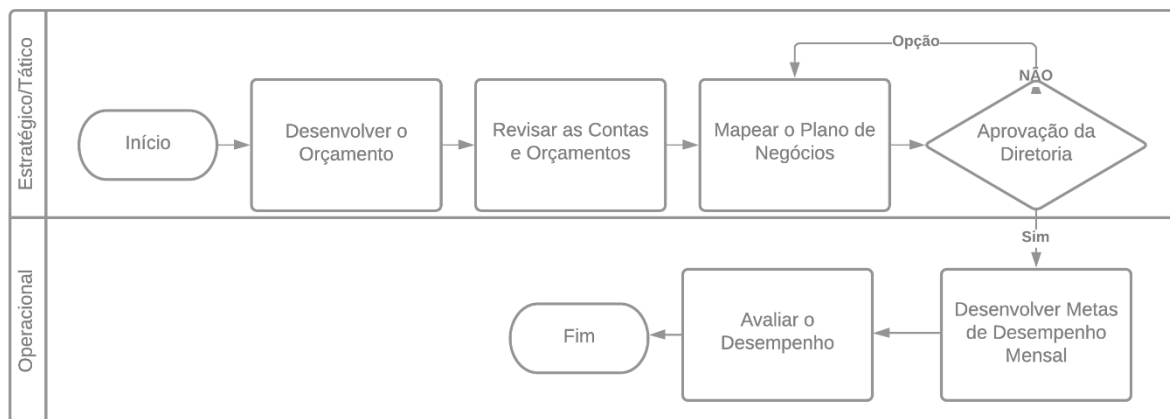


rentabilidade para o investimento, como a valorização da empresa na função aos resultados operacionais. A empresa desenvolve o planejamento estratégico por cinco anos, sendo um ano orçado, e quatro anos de *Business Plan* a médio prazo.

O *Business Plan* é uma outra ferramenta utilizada na gestão das organizações. Segundo Dornelas (2020) o *Business Plan* é conhecido como um Plano de Negócios, responsável por fazer um mapeamento de como será a operação de um negócio lucrativo. Orienta as primeiras etapas de desenvolvimento, começando com Conceito do Negócio, Mercado e Competidores, Gestão, Produtos e Serviços, Estrutura e operações, Marketing e Vendas, Estratégias de crescimento, Finanças e por fim o Sumário do plano. Assim, mostra ao empreendedor o potencial e a viabilidade do negócio e estratégias que pretende criar antes de colocá-la em prática, para poder enxergar melhor onde é possível chegar e por qual caminho, prevendo os riscos e traçando algumas estratégias de crescimento.

A Figura 5 expõem o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa A:

Figura 6 – Processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira etapa do processo de construção do planejamento estratégico é o orçamento (*Budget*). É uma das principais ferramentas de orçamento empresarial, que traça as metas, despesas, custos e gastos de uma empresa para determinado período. Na sequência é desenvolvido o *Forecast*, que revê as contas e ajusta o orçamento, onde mensalmente é revisado o orçamento para o restante do ano com base no que vem realizando, onde considera o montante que falta e divide entre os meses restantes no orçamento, para compensar o gasto a mais, sendo o próximo passo a composição e ajuste do *Business Plan*.

Deste modo são feitas reuniões com a diretoria e participação de gestores e gerentes, onde são definidos os parâmetros e analisados os dados conforme o mercado. Assim, é feito um diagnóstico interno a organização, a análise de mercado, análise dos resultados, apuração do resultado do mês, com base nestes estudos que é desenvolvido o *Budget*. O entrevistado considera a análise de mercado uma análise interna, todavia a literatura apresenta a análise de mercado como externa. Já o diagnóstico externo refere-se pela área comercial, levados em consideração a análise de concorrentes e com base nisso é definido as diretrizes e os parâmetros de preços. Frente a este raciocínio percebe-se que o processo de estratégia da Empresa A, seguiu



um conjunto específico de etapas como Mintzberg (2010) relata, coordenado de planos que guie a organização até alcançar seus objetivos.

A avaliação do planejamento estratégico influencia e tem diretamente vínculo para o desempenho da organização, pois é com base nessas avaliações que é tomado decisões, como por exemplo, se é possível investir, esperar mais um tempo para fazer um investimento em uma linha nova ou que tipo de investimento vai ser feito, para tentar chegar o mais próximo da realidade proposta e assim chegar a bons resultados para a empresa. De acordo com a dissertação do Zanella (2015) na construção do planejamento estratégico, planejar significa antecipar uma tomada de decisão para o melhoramento do futuro da organização, como é o caso da empresa A, que planeja algo antes de agir, decidindo o que e como fazer.

Sendo assim, o entrevistado relata que com o planejamento estratégico é mais fácil encontrar dificuldades e possibilidades de crescimento interno a organização, onde consegue verificar qual o produto que está dando mais ou menos rentabilidade, qual que vai conseguir investir para trazer mais retorno. Deste modo, há convergência na construção do planejamento quanto a estratégia organizacional, pois hoje é levantado qual as metas a seguir, onde a empresa quer chegar e a missão para os parâmetros dos próximos anos.

Deste modo, a empresa A tem correlação as escolas de Design e Planejamento. Segundo Mintzberg (2000) a escola de Design, propõe um modelo de formulação da estratégia que busca atingir acerto entre as capacidades internas e possibilidades externas. Onde a empresa A evidencia um planejamento interno avaliando a análise de mercado, análise dos resultados, apuração do resultado do mês e também pela análise externa onde mostra a análise de concorrentes.

Já em relação a escola de Planejamento, Mintzberg (2000) cita que é na fixação dos objetivos que desenvolve-se procedimentos para quantificar as metas da organização e dos resultados que a organização pretende alcançar ao longo do tempo. A empresa A traz, um plano de negócio onde mostra ao empreendedor a viabilidade do negócio para poder enxergar aonde é possível chegar e por onde, trazendo como primeira etapa da construção do planejamento o orçamento que traça metas, despesas, custos para a empresa.

4.1.2 Estratégia

A consciência da vantagem competitiva da organização é evidenciada por dois fatores, a marca e a análise de resultados. A marca da empresa tem um *feedback* alto e a análise do resultado dispõe de uma margem que quando comparada as outras empresas do ramo cerâmico que divulgam o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) são melhores, conduzindo a organização a um melhor desempenho.

Onde segundo Oliveira (2007) o processo de competitividade, pode ser feito de dentro para fora, numa relação entre produto *versus* mercado ou de fora para dentro, onde a empresa tem condições únicas de competição, como é o caso da empresa A, que tem a alta demanda pela marca e o produto que auxilia no resultado. Deste modo é por meio do controle do planejamento estratégico que influencia o desenvolvimento financeiro de uma vantagem competitiva. Onde é por meio dele que se consegue analisar, mensurar, investir e analisar se o investimento vai ser viável ou não naquele momento, a partir disso é tomado as decisões necessárias para a organização.



A motivação para o alcance de metas pelos demais setores da organização, em níveis táticos e operacionais funciona com a participação de lucro, onde é feito um orçamento, para assim calcular o *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Ebitda) da empresa, que é o principal parâmetro passado para os colaboradores, pois se é alcançado o Ebitda é distribuído o prêmio de participação de resultado. Os setores comprovam o desenvolvimento das metas pela controladoria, que apura o resultado da empresa por meio do DRE e com base nisso é visto se o Ebitda que foi apurado no mês, ficou próximo da meta que foi orçada. Zanella (2015) afirma que o planejamento define as metas de uma organização, tendo o desenvolvimento de planos para integrar e coordenar atividades.

Deste modo são utilizados relatórios gerenciais e contábeis com periodicidade mensal (demonstrativos, apuração do consolidado comparado ao custo real ao custo padrão). No entanto esses dados não são suficientes para a análise da aplicação do planejamento estratégico, pois é feito de forma mais detalhada, onde não apura somente o DRE da unidade da empresa como um todo, mas faz uma apuração de DRE a nível de item, de grupo de portfólio e analisado por cada produto a sua rentabilidade, sendo possível traçar ações corretivas com base nos relatórios recebidos, sendo com base neles, que se conseguiu refazer e revisar como é feito, onde o próprio *Forecast* é exemplo disso.

4.1.3 Ferramentas e implementação do planejamento estratégico

Os principais processos e ferramentas/*software* adotadas pela organização para promover a tradução da estratégia em ações e resultados, hoje é o próprio Balanço Patrimonial e o DRE. Por uma análise interna da controladoria o principal instrumento é o DRE consolidado da unidade ou da empresa como um todo, como também o DRE por grupo de produto. Neste contexto é visto que o planejamento estratégico está sendo implementado de uma forma efetiva, onde é revisado conforme o *Forecast*, de acordo com o *Budget*, em um período de médio prazo que é chamado de *Business Plan*. Segundo Zanella (2015) a implementação do planejamento estratégico é etapa importante para o sucesso da organização, integrado com a construção, implementação e controle. Sendo assim, a criação da estratégia e a implementação são processos necessários, pois uma depende da outra para uma operação perfeita.

Deste modo, o entrevistado evidencia que planejamento da empresa A é revisado mensalmente e mensalmente é feito o *Forecast*. Em relação ao *Business Plan* é analisado se teve uma alteração muito grande do que estava orçada, baseado no *Budget* revisado. Caso a mudança advinda da revisão for pequena, então não, fica somente ao curto prazo, que é o orçamento. Assim a revisão do planejamento é feita com o próprio orçamento. Com a aprovação do orçamento é seguido para o planejamento, verificando as ações para os próximos quatro anos de acordo com o posicionamento da diretoria. É verificado qual vai ser os investimentos, qual planta industrial receberá o investimento e equipamentos vai ser investido.

Na empresa A em estudo, o entrevistado relata não ser utilizado estratégias emergentes na organização. Entretanto de acordo com Mintzberg (2000) é a estratégia emergente que abre a porta para o aprendizado estratégico, pois reconhece a capacidade da organização de experimentar. É possível que a empresa A, tenha um forte compartilhamento de seus objetivos, onde uma tomada de decisão emergente não fique perceptível, pois a empresa não deixa de ter o controle, mas sempre tem o



comparativo para ver se está alcançando as metas ou não, ou se está fugindo muito do realizado, comparado com o próprio *Forecast* e o *Budget*. Sendo assim, o orçamento entre o início e o final da execução da atividade é o chamado *Forecast*, onde a pouco tempo atrás não era utilizado pela empresa, inserido a mais ou menos dois anos, tornou uma forma de análise que vem crescendo muito em empresas de médio e grande porte.

No entanto, a revisão do planejamento estratégico é feita mensalmente, em que se tem o orçamento que é a meta, chamado de 12+0 (são 12 meses orçados e 0 meses realizados), evoluindo para 11 + 1, trazendo o realizado e revisando o que falta dos meses pro orçamento. Normalmente não existe grandes variações do início ao fim do planejamento, mas no ano de 2020 houve uma grande variação devido ao Covid 19. Em 2021 sofreu um impacto positivo, possuindo um orçamento mais enxuto, com resultados um pouco pior do que o ano anterior, mas as vendas superaram as expectativas, onde hoje o realizado está muito acima do que tínhamos orçado.

4.2 EMPRESA B

A empresa B em estudo, está no mercado cerâmico a mais de 30 anos, buscando tendências da satisfação de seus clientes, agregados a personalização com qualidade e design moderno, sendo uma das mais bem conceituadas no segmento de peças especiais no Brasil. Possuindo mais ou menos 200 funcionários, com parque fabril em Criciúma.

O entrevistado pela empresa B é formado em Ciências Econômicas, possui Mba em Gestão Estratégica e pós graduação em Marketing, considerando que atua no cargo de Diretor Comercial e é responsável pelo setor de vendas e marketing. Hoje está na empresa a pelo menos três meses, porém participa desde 2006 de planejamento estratégico, quando participou da primeira vez de outras empresas do mesmo ramo e para uma organização não governamental que fez parte, onde participou de duas edições.

4.2.1 Construção do Planejamento Estratégico

De acordo com o entrevistado, a empresa não possui documento externalizado, pois o planejamento estratégico ainda está em processo de construção. Já foi feita uma reunião de abertura e atualmente estão no período do orçamento de receita e despesa, para depois tê-lo consolidado e divulgado somente para os parceiros interessados.

O processo de construção do planejamento estratégico abrange diversas áreas, partindo na capacidade máxima de produção, previsão de venda e estabelecendo metas. Para assim ver onde a empresa quer chegar, fazendo novos produtos, ampliando a produção ou trazendo outros perfil de clientes para guiar até os objetivos. Deste modo, é feito reuniões, em que participa a diretoria, o diretor de vendas, comercial, industrial entre outros. Como Zanella (2015) relata que a visão da estratégia não parte somente de um único indivíduo, ou grande visionário da organização, mas sim de uma visão mais coletiva e colaborativa.

Atualmente aconteceu uma reunião de abertura do planejamento estratégico que definiram as informações estratégicas, como a capacidade de produção, a previsão de venda, para depois enviar essas informações para uma pessoa que consolida. Como traz a escola de Posicionamento, segundo Mintzberg (2000) está

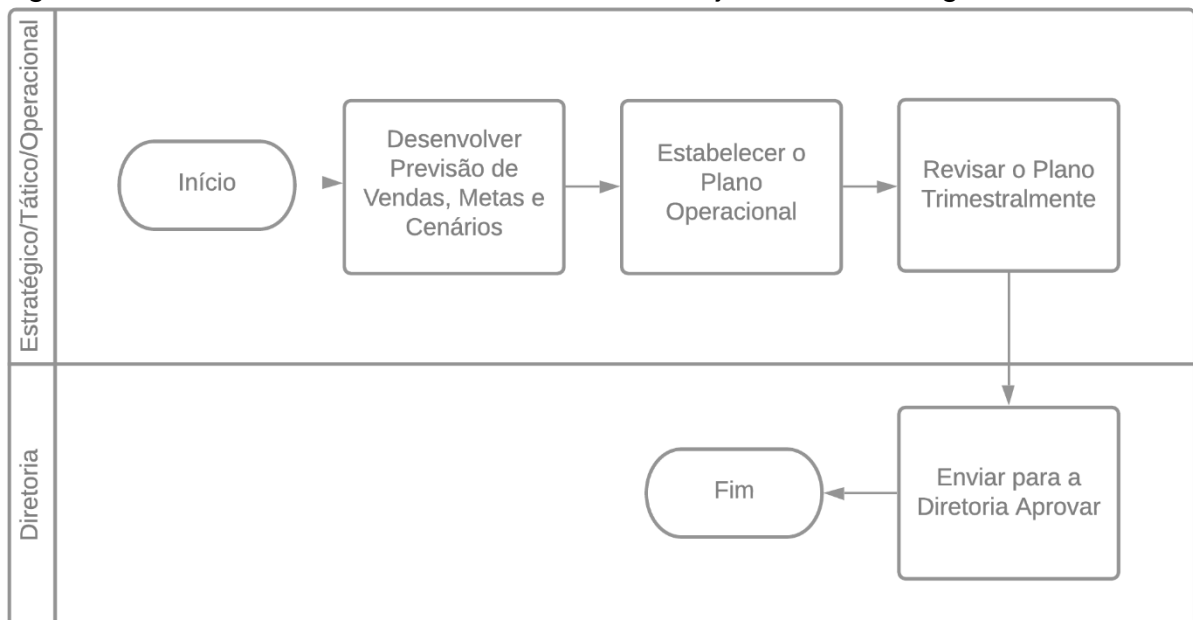


escola faz uma contribuição muito importante a administração estratégica, na qual as organizações devem delinear categorias e se encaixar para sobreviver, como é o caso da empresa B, onde avaliam diversos conjuntos, setores e possibilidades para estabelecer as metas, onde, a partir disso será feito mais reuniões para estabelecer o plano operacional e mudar as ações que vão ser feitas, para alcançar as metas do planejamento estratégico.

No entanto, é feito um diagnóstico interno a organização para construir o planejamento estratégico, sendo este um dos pontos de partida. Quando é feita a mensuração da capacidade de produção e previsão de vendas, é feito um levantamento da rentabilidade do atual ambiente de produção, para avaliar se pode ou não ampliar os perfis de clientes. Este fato se explica, porque tem clientes que buscam pela estratégia de custo, ou seja, pagar mais barato no produto e o perfil de cliente que busca a excelência, refletindo em um produto mais caro. Conforme Oliveira (2007) toda empresa bem-sucedida tem uma visão do que pretende, a definição do negócio age imediatamente sobre a estratégia da empresa. Com estas avaliações chega-se aos objetivos, atrelado aos pontos que precisa ser melhorado nos próximos ciclos do planejamento estratégico. Também é feito diagnóstico interno e externo a organização, onde são levados em consideração o câmbio, na compra de matéria prima, a logística, as margens de preços, custos, setores comuns como os concorrentes e fatores econômicos. E segundo Padoveze (2017) a competitividade cambial só pode ser medida considerando determinados momentos, que muitas vezes pode promover mudanças na estrutura da balança comercial, objetivando volumes de importação e exportação.

A Figura 6 expõem o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa B:

Figura 7 – Processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa.

Contudo, a avaliação influencia o planejamento estratégico, pois consegue a partir desse diagnóstico, indicadores, estarem preparados no que pode vir, estando



preparados para uma alta demanda (capacidade de produção, compra de matéria prima) ou uma baixa demanda (não estocar falta matéria prima, reduz custo).

Assim, o processo contribui com o desempenho da organização, com a avaliação do *status* atual há a descoberta de possibilidades de melhoria. É com esse processo “de onde estamos e onde queremos chegar” que vai ser possível identificar qual as principais dificuldades e possibilidades de crescimento interno a organização. Entretanto, no momento da construção do planejamento estratégico, houve convergência quanto a estratégia organizacional, em que inicialmente os departamentos defenderam seus interesses e foi necessário ter uma interdição.

4.2.2 Estratégia

A consciência da vantagem competitiva da organização vem do próprio mercado, pois nem sempre o que vai ser importado pela empresa é o que o mercado demonstra. A disputa de mercado, compreendendo o que o mercado espera, traz inúmeras possibilidades e assim escolher qual ambiente vai ser trabalhado naquele momento.

A construção da vantagem competitiva passa por duas formas, sendo pela análise com relação aos concorrentes e por desenvolvimento de um diferencial. A empresa faz parte de uma cadeia “casa e construção”, com acesso a um estudo do mercado de decorações, dispendo da observação dos concorrentes e vendo o que estão fazendo dentro de uma tendência. Contudo, dentro dessa lógica, passa a apresentar o produto e criar um diferencial dentro da tendência de mercado, vindo de participação de feiras, conhecimento de leitura, arquitetos (revistas e programa) trazendo conhecimento nessas tendências para assim se tornar um diferencial. Sendo assim segundo Lobato; Moysés Filho; Torres; Rodrigues (2009) aborda que quanto mais diferenciado uma empresa atender, mais força ela terá sobre seus consumidores.

Assim, elas conduzem a organização a um melhor desempenho no caso da indústria. Pois dependendo da situação econômica a venda vai acontecer e dentro do olhar externo, se decide o que vai conseguir produzir, as características de produção, o interesse do consumidor, gerando recurso para medir sucesso ao planejamento.

Os controles do planejamento estratégico influenciam o desempenho financeiro de uma vantagem competitiva, pois eles garantem a medida em que não distanciamos aquilo que foi proposto. Se todas as áreas que tem um objetivo comum reduza chance de ruptura do planejamento estratégico. Mintzberg (2000) relata que é preciso programar não só as etapas do processo, mas também o cronograma pelo qual são executadas, onde à medida que tem o controle frequente e vai sendo observado que todos estão no caminhando no mesmo passo, garante o sucesso do planejamento estratégico.

A motivação para o alcance de metas pelos demais setores da organização, em níveis táticos e operacionais é observado “onde queremos chegar” e ter metas mais amplas, como por exemplo, ter maior participação do mercado de arquitetos e criar um plano operacional para viabilizar isso, onde é responsabilidade dos gestores fazerem que diversos departamentos tenham planos operacionais específicos, porém conectados para fazer uma convergência nos objetivos.

Os setores comprovam o desenvolvimento das metas através dos *Key Performance Information* (KPI) que são indicadores criados de acordo com números e ações que precisam medir resultados, a fim de definir estratégias para melhorar



rotinas internas e ampliar o lucro dos negócios, um exemplo é a expedição, que comprova por meio de tabelas quantas cargas estão conseguindo montar e carregar por dia, analisando a data de faturamento. Deste modo, a empresa não utiliza relatórios, e hoje ainda não se sabe como vai ficar, mas acreditam que a periodicidade do envio desses dados será semestral.

No entanto, são utilizados relatórios de Gestão de Relacionamento com o cliente (CRM) que ajuda com a mensuração de ações comerciais, em especial a número de clientes, números de visitas, quantidade de ações que estão em andamentos, para poder alcançar os objetivos decisivos para o crescimento da empresa. Possui outros indicadores a partir do sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) que ajudam a identificar questões logísticas, de custo, produção e além disso possui os acompanhamentos de cada indicador, através dos KPI que não estão no sistema mas consegue extrair questões financeiras (balanço, balancete) fatores de marketing, relacionados a exposição e loja e o alcance de publicações em rede sociais.

Deste modo, os dados são suficientes para a análise da aplicação do planejamento estratégico, pois é possível traçar a necessidade de ações corretivas com base nos relatórios recebidos. Atualmente junto com a pandemia ocorreu uma migração de vendas *e-commerce*, como também no ambiente a educação a distância, onde quanto mais cedo receber esses relatórios, mais fácil tem-se de avaliar as ações do plano operacional ou do planejamento estratégico, corrigindo os rumos para buscar uma coerência bem conectada com a realidade.

4.2.3 Ferramentas e implementação do planejamento estratégico

Hoje na empresa B, não possui relatório anual ainda para prever o planejamento estratégico, pois está em processo de construção mas possui o relatório anual da empresa, onde tem reuniões semanais e semestrais para avaliação de resultados. Utilizam os próprios Balanço e Balancete que evidenciam a parte numérica desses resultados, juntos com o sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) e de Gerenciamento de Relacionamentos com parceiros (PRM) que é um sistema gerencial de informações, onde parceiros podem intercambiar informações de vendas, determinando preços, promoções, configurações de pedidos e assim melhoria dos produtos e serviços ofertados aos clientes, onde também utilizam outros meios dependendo da coerência da necessidade da empresa.

Segundo o entrevistado pela empresa B, o planejamento está sendo corretamente implementado e de uma maneira participativa, na qual tem-se os *stakeholders*, que participam e avaliam, com um pouco de antecedência como estão colocando em prática os planos. Como mostra na escola de Planejamento segundo Lobato, Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2009) que seguiu um conjunto de etapas, coordenado de planos e resultados que a organização pretende alcançar ao longo do tempo. Deste modo, foi feita algumas mudanças na empresa para que as áreas tenham um perfil mais estratégico e não tão reativo, pois a ideia é revisar o plano mesmo não estabelecido, visando período de prática, avaliar a coerência dos momentos do planejamento, para perceber se estão alcançando as metas ou não, já que dependem dos fatores econômicos e sociais. Assim o acompanhamento dos dados é mensal, já revisão das mudanças dos indicadores é a nível semanal e semestral. Já o processo de revisão do planejamento estratégico, é feita trimestralmente, onde antigamente faziam acompanhamento das metas



mensalmente, mas não havia uma revisão dos objetivos porque o cenário muda muito, como foi o caso da pandemia, que motivou a mudança.

De acordo com o entrevistado, a empresa não utiliza nenhuma estratégia emergente, porém acredita que seja importante que a empresa tenha. Contudo, há uma alteração entre o início da meta e o final da execução da atividade, onde à medida que não tenha atingido as metas, gera uma dificuldade para aumentar metas futuras, podendo haver uma mudança de meta e necessidades de mudanças. Porém Zanella (2015) evidencia que o planejamento tem por intenção cruzar fronteiras, onde evita ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos na exploração das oportunidades.

Da mesma forma obteve uma variação histórica neste ano, com meta 20% menor do que a empresa estava ajustada (reajuste de custo). Para este final de ano, está evidenciando um movimento contrário, com 20% a 30% acima da meta, onde está fazendo com que a empresa tenha que fazer outro tipo de reajuste, pois se a empresa não estava atingindo a meta, precisou reduzir quadro, dias de produção e reajustar orçamento, eventualmente o planejamento estratégico e agora que está passando das metas, tem a necessidade de aumentar quadros e passar para mais dias de produção e assim atingir o sucesso da empresa.

4.3 EMPRESAS A E B

4.3.1 Fatores Divergentes

Equiparando a empresa A de grande porte, com mais de 60 anos no mercado cerâmico, com a empresa B de pequeno porte, onde está a pelo menos 30 anos no ramo cerâmico, foi possível evidenciar algumas diferenças em seu processo de planejamento estratégico. A empresa A possui um planejamento estratégico externalizado, apresentado no formato de um documento em planilha Excel e no sistema (SBPL), diferente da empresa B, onde o processo do planejamento estratégico está em construção e atualmente está no período de orçamento de despesa e receita.

No entanto, a empresa A também se difere da empresa B no processo de construção do planejamento estratégico. A primeira empresa começa realizando o orçamento, depois a revisão, seguido do plano de negócio. Já a empresa B parte da capacidade máxima de produção, previsão de vendas e metas para depois estabelecer o plano operacional, analisando inicialmente o curto prazo.

Assim, em relação a análise do diagnóstico interno a organização da empresa A, é feita pela análise de mercado, análise dos resultados, apuração do resultado do mês. Já o diagnóstico externo refere-se pela análise dos concorrentes. Já a empresa B, a análise interna e externa é diferente, sendo feito um levantamento da rentabilidade do atual ambiente de produção e assim chega-se aos objetivos que precisam ser melhorados. Já em relação ao diagnóstico externo, verifica-se câmbio, concorrentes e os fatores econômicos.

A consciência da vantagem competitiva da organização segundo a empresa A, é mais pela marca, que tem um *feedback* alto, e pela análise do resultado, pois tem margens melhores em comparação a outras empresas do mesmo ramo, diferente da empresa B, onde a vantagem competitiva vem da própria disputa pelo mercado, seguido da análise aos concorrentes e de um diferencial.



Já de acordo com a empresa A, a motivação para o alcance de metas pelos demais setores da organização, em níveis táticos e operacionais, funciona com a participação de lucro, onde o cálculo do Ebitda é o principal parâmetro passado para os colaboradores da empresa, sendo por meio da controladoria que é comprovado o desenvolvimento das metas. Já a empresa B, o repasse das metas é mais “por onde queremos chegar”, disponibilizando metas mais amplas e criar um plano operacional para viabilizar isso, onde é através dos KPI que é comprovado o desenvolvimento das metas da empresa. E hoje na empresa não são utilizados relatórios, mas acreditam que a periodicidade desses dados será semestral, onde a empresa A ocorre mensal.

Há uma diferença entre os relatórios usados nas empresas citadas, em que a empresa A usa relatórios gerenciais e contábeis. Já a empresa B utiliza relatórios de Gestão de Relacionamento com o cliente (CRM), Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) e acompanhamento dos KPI. Assim o entrevistado pela empresa B, relata que os dados são suficientes para análise do planejamento estratégico, diferente da empresa A, que esses dados não são suficientes para a análise, pois é feita de forma mais detalhada.

Os principais processos e ferramentas adotadas pela organização A, é o próprio Balanço e DRE, onde a empresa B não possui relatório anual ainda para prever o planejamento estratégico, pois está em processo de construção, mas possui relatórios anual da empresa, onde utilizam os próprio Balanço Patrimonial e Balancete, junto com o sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) e de Gerenciamento de Relacionamento com parceiros (PRM).

4.3.2 Fatores Convergentes

A empresa A com a B também apresentam algumas semelhanças, onde de acordo com os entrevistados, a avaliação influencia o planejamento estratégico e tem diretamente vínculo para o desempenho das organizações. Com base nesses indicadores, processos e avaliações que é possível ver o quadro das empresas e assim tomar decisões necessárias.

Deste modo, foi visto que com o planejamento estratégico é mais fácil encontrar dificuldades e possibilidades de crescimento interno a organização segundo as empresas citadas, onde é nesse processo de “onde estamos e aonde queremos chegar” que vai ser possível identificar e verificar as dificuldades e possibilidades das empresas. No entanto, foi evidenciado que houve convergência no momento da construção do planejamento estratégico das empresas, na qual hoje é levantado as metas a seguir, aonde a empresa quer chegar. Neste momento para a empresa B, os departamentos inicialmente defenderam seus interesses, mas foi necessário haver uma intervenção, porém o planejamento estratégico, segundo os entrevistados está sendo corretamente implementado em ambas as empresas.

Os controles do planejamento estratégico influenciam o desempenho da organização, onde é por meio deles que se consegue analisar, mensurar, investir e a partir disso que é tomado as decisões, conforme as empresas A e B. Como também traçar ações corretivas ao planejamento estratégico com base nos relatórios recebidos, na qual é com base neles, que se consegue refazer e revisar como é feito.

Na empresa A, o plano é revisado conforme o *Forecast*, com revisão do orçamento feito mensalmente para o restante do ano, ou seja, curto prazo. Já na empresa B, o processo de revisão do planejamento estratégico é feito trimestralmente, curto prazo, onde antes faziam mensalmente, mas não há uma revisão dos objetivos



de acordo com o cenário atual. Nas organizações citadas, hoje não são utilizadas estratégias emergentes, porém na empresa A, é seguido o padrão do próprio processo do *Business Plan*.

Assim, foi visto que na empresa A não houve grande variação no orçamento do início e o final da execução da atividade. Porém em 2020 teve uma grande variação devido ao Covid 19. Já em 2021 sofreu um impacto positivo, com resultados um pouco pior, mas que superaram as expectativas, como é o caso também da empresa B, onde esse final de ano houve uma variação histórica, com 20% a 30% acima da meta na qual está fazendo que a empresa tenha que fazer reajustes positivos.

Desta forma, analisando o proposto pela literatura e a prática do planejamento estratégico, o Quadro 1 apresenta a composição do plano:

Quadro 1 – Teoria *versus* Prática

Mintzberg (2010)	Empresa A	Empresa B
O estágio de fixação de objetivos	1º Passo do PE – Desenvolve o orçamento que traça os objetivos e quantifica as metas.	1º Passo do PE – Abrange diversas áreas, desenvolvendo e estabelecendo metas para alcançar os objetivos.
O estágio da auditoria externa	2º Passo do PE - Revisa as contas e o orçamento antes de colocar em pratica os planos.	3º Passo do PE - Revisa o plano, na qual tem-se os <i>Stakeholders</i> que avaliam com antecedência como estão colocando em pratica os planos.
O estágio da auditoria interna	1º Passo do PE – Feito a análise de mercado, análise dos resultados, apuração do resultado do mês, com base nisso é desenvolvido o orçamento.	1º Passo do PE – Feito a mensuração de capacidade de produção, previsão de vendas, atrelado aos pontos que precisa ser melhorado.
O estágio da avaliação da estratégia	3º Passo do PE – Mapeia o Plano de Negócios, diminuindo os riscos e as incertezas.	1º Passo do PE – Analisa o mercado, riscos e a estratégia competitiva.
O estágio da operacionalização da estratégia	1º Passo do PE – Desenvolve o orçamento, seguido para o planejamento, verificando ações para os próximos quatros anos,	2º Passo do PE – Estabelece o Plano operacional, onde é responsabilidade dos gestores fazerem que diversos departamentos tenham planos operacionais específicos.

Fonte: Dados da Pesquisa

Em suma pode-se notar que as empresas A e B seguem a Teoria, quando analisado a sua Prática, porém de formas diferentes, mas que de maneira alguma influência no sucesso da empresa, onde a empresa A evidencia estratégias a médio e curto prazo. Diferente da empresa B, que está em processo de construção do planejamento estratégico e mais ligada a análise de curto prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico se tornou uma das principais ferramentas de gestão da administração, que permite definir o melhor caminho para a organização, a fim de direcionar o desenvolvimento de metas, ações e a tomada de decisões que permitirá que as empresas chegarão aonde se deseja. A construção é a etapa



essencial do planejamento estratégico, podendo variar de acordo com o porte da empresa, segundo o tamanho, abrangência e complexidade.

No entanto, com relação ao primeiro objetivo específico de levantar o perfil das empresas, foi analisada duas empresas do ramo cerâmico de revestimento, uma de grande porte situada em Cocal do Sul/SC com mais de 60 anos no mercado, e outra de pequeno porte, situada em Criciúma/SC que está no mercado a mais de 30 anos.

Com relação ao objetivo de verificar o processo de construção do planejamento estratégico, se faz necessário analisar o ambiente que as empresas atuam. Desta maneira observou-se que a empresa A, tem o processo de construção do planejamento estratégico, diferente da empresa B, na qual a empresa A começa o processo com o desenvolvimento do orçamento, revisa as contas e ajusta o orçamento, faz o plano de negócio, tem a aprovação da diretoria, desenvolve metas de desempenho mensal e por último avalia o desempenho. Já a empresa B, foi visto que primeiro desenvolve a previsão de vendas, metas, cenários e suposições, estabelece o plano operacional, revisa o plano trimestralmente e finaliza com a aprovação da diretoria. É válido ressaltar que a empresa B está pela primeira vez desenvolvendo um planejamento estratégico externalizado, com documentos evidenciando os seus objetivos.

O último objetivo foi o de propor um comparativo sob os processos de construção do planejamento estratégico das empresas, em que foi observado que a construção do planejamento estratégico das empresas A e B, possuem semelhança nas metodologias citada nesse estudo. Em relação a estratégia das empresas, foi constatado algumas diferenças de acordo com a empresa A e B, conforme sua vantagem competitiva, repasse e comprovação das metas, periodicidade dos relatórios. Já de acordo com as ferramentas e a implementação do planejamento estratégico, foi visto que a empresa A se difere da empresa B em alguns processos, mas que de forma alguma influência na percepção de sucesso das empresas.

O planejamento estratégico, por mais que apresente uma metodologia, quando aplicado em organizações, se molda de acordo com o perfil da empresa, expondo muitas possibilidades de ação. Deste modo, este trabalho buscou não só entender algumas questões referentes ao tema apresentado, como ao mesmo tempo levantar questões a serem estudadas futuramente. Sugere-se como pesquisa futura, reaplicar a pesquisa em empresas de outro ramo ou com empresas de médio porte, para aprofundar o comparativo.



REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A.,1975.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia Científica**. São Paulo Cengage Learning 2015. E- book.
- BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Revista digital comunicação & estratégia**. v. 4, n. 7, p.11-20, jan./jun. 2005
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios**. Evolução, Cenários, Diagnostico e Ação. 2ª Edição, São Paulo: Thomson 2007.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo Atlas 2017. E-book.
- DORNELAS, José. **Plano de negócio do modelo Canvas**. Guia prático de avaliação de ideias de negócio. São Paulo Empreende 2020. E-book.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre ArtMed 2008. E-book.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Rio de Janeiro Atlas 2019. E- book.
- GUAZZELLI, Arianne Menna. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre SER - SAGAH 2018. E-book.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial da teoria à prática**. São Paulo Atlas 2020. E-book.
- LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MINTZBERG, Henry. **Safari da estratégia um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre Bookman 2010. E-book.
- MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**. Um integração necessária. São Paulo: Atlas 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: Como estabelecer, implementar e avaliar. 5ª Ed, São Paulo: Atlas 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. Rio de Janeiro Atlas 2018. E-book.



PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade internacional IFRS, US Gaap, BR Gaap:** teoria a pratica. São Paulo Cengage Learning 2017. E-Book.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de industrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus 2000.

PORTER, Michael E. O que é Planejamento Estratégico. **Havard Business Review.** p.1-25, nov./dez.1996.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas.** São Paulo: SEBRAE, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das%20empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>. Acesso em 28 março de 202.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica.** Conceitos, Roteiro Pratico, Casos. Rio de Janeiro: Ed. Reichmann & Affonso 2004.

KASSAI. **Nossas soluções.** 2021. Disponível em: https://kassai1.websiteseguro.com/br/solucoes/1/sbpl_strategic_budget_plan. Acesso em 30 de outubro de 2021.



APÊNDICE



APÊNDICE 1 – Instrumento de pesquisa

Meu nome é Nathalia Cechinel Serafim, sou acadêmica da 9º fase de Ciências Contábeis da UNESC. Estou fazendo uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso (TCC), com o objetivo **verificar a relação entre o planejamento estratégico e a aplicação do mesmo em empresas do ramo cerâmico**, localizado no sul de Santa Catarina. Desta forma, o instrumento abaixo será utilizado para a coleta de dados. A pesquisa tratará das respostas de forma anônima e sigilosa.

PARTE 1 - Perfil do entrevistado

- 1 – Qual a sua formação? (Graduação, especialista, mestre, doutor)
- 2 – Qual o seu cargo? Quais as suas funções dentro da empresa?
- 3 – Há quanto tempo você atua na empresa? E quanto tempo você tem de experiência no planejamento estratégico?

PARTE 2 – Construção do Planejamento Estratégico

- 1 -A empresa dispõe de um planejamento estratégico externalizado (Documento)? Se sim, o documento de planejamento estratégico é desenvolvido para quanto tempo?
- 2 - Como funciona o processo de construção do planejamento estratégico? É feito reunião? Quem participa? É um grupo que faz?
- 3 - É feito um diagnóstico interno da organização para construir o planejamento estratégico? E externo também? Quais fatores ou relatórios são levados em consideração?
- 4 - Como a avaliação influencia o planejamento estratégico? O processo de avaliação contribui com o desempenho da organização?
- 5 - Com o planejamento estratégico, você acha que é mais fácil encontrar as dificuldades e possibilidades de crescimento interno a organização?
- 6 - Houve convergência, no momento da construção do planejamento estratégico, quanto a estratégia organizacional?



PARTE 3 – Estratégia

- 1 - Como vocês tem consciência da vantagem competitiva da organização? A construção da vantagem competitiva foi por meio de uma análise com relação aos concorrentes ou por um desenvolvimento de um diferencial? (Fazem pesquisa, desenvolve algo) Como elas conduzem a organização a um melhor desempenho?
- 2 - Como os controles do planejamento estratégico influenciam o desempenho financeiro de uma vantagem competitiva?
- 3 – Como funciona o repasse das metas/objetivos para os demais setores (plano operacional)? Como os setores comprovam o desenvolvimento das metas? Utilizam algum tipo de relatório? Caso sim, quais? Qual a periodicidade do envio destes dados/relatórios?
- 4 – Que tipos de relatórios vocês utilizam para mensurar o alcance dos objetivos?
- 5 – Esses dados são suficientes para análise da aplicação do planejamento estratégico? No caso da necessidade de ações corretivas ao planejamento estratégico, é possível traçá-las com base nos relatórios recebidos?

PARTE 4– Ferramentas e implementação do Planejamento Estratégico

- 1-Quais os principais processos e ferramentas/software adotados pela organização para promover a tradução da estratégia em ações e resultados? São utilizados Balanço Scorecard, Swot, 5W2H, Cinco Forças de Porter, Canvas (modelo de negócio canvas) ou outros?
- 2- O planejamento está sendo corretamente implementado? Vocês revisam o plano? De quanto em quanto tempo vocês revisam o planejamento para perceber se estão alcançando as metas? Como funciona o processo de revisão do planejamento?
- 3 - São utilizadas estratégias emergentes na organização? Como é feito o controle dessas estratégias. (Estratégias Emergentes - Estratégias que ocorrem de última hora, que foca na reação rápida as mudanças observadas na área, que precisa tomar uma decisão)



4 - Há alteração no orçamento entre o início da meta e o final da execução da atividade? Tem uma noção de quantos porcentos de variação do início ao fim do planejamento? Para mais ou para menos?)

PARTE 4 – Se a empresa não possui planejamento estratégico

- 1- Como funciona o desenvolvimento de metas ao longo prazo? Vocês criam esses objetivos? Para quanto tempo é feito essas metas ou objetivos?
- 2- Para criar esses objetivos vocês analisam a empresa internamente? (Seus setores e processos) E externo a organização, vocês analisam os fatores para criar as metas? Vocês analisam clientes, fornecedores, concorrentes, legislação, tecnologia, fatores demográficos, econômicos, social, cultural e político?
- 3- Quem faz parte dessa criação de metas de dentro da empresa? As pessoas chegam à conclusão em conjunto? A empresa visualiza um diferencial das demais?
- 4- Há a possibilidade de modificação das metas devido a necessidades não esperadas?
- 5- Como se dá as mudanças das metas? Vocês têm algum tipo de controle financeiro pra essas metas?
- 6- Vocês acreditam que se tivesse mais controles dentro da organização para alcance de metas, teria resultados melhores financeiramente para a empresa?
- 7- Quais as ferramentas adotadas para conseguir que as metas sejam alcançadas?