



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Gerso lung**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2006**

**CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

**por**

**Gerso lung**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Rolando Juan Soliz Estrada**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2006**

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Tecnologia**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a dissertação de Mestrado

**CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

elaborada por

**Gerso lung**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO ORGANIZADORA:**

---

**Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**  
(Presidente/Orientador)

---

**Dr. Alberto Souza Schmidt**

---

**Dr<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy**

Santa Maria, 13 de Fevereiro de 2006.

## **DEDICATÓRIA**

A Deus, que abençoa e capacita; a minha esposa Rosane, que é fonte de força e amor; aos meus filhos Arthur e Valentina, que são a inspiração da busca dos novos horizontes e aos meus Pais, que me ensinaram o caminho do amor, da crença e da superação.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares, pela união, carinho e amor.

Aos amigos, obrigado a cada um.

Ao professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela oportunidade enriquecedora que tive ao tê-lo como orientador, professor e amigo que possibilitou meu crescimento na difícil aventura do saber.

Ao Sr. Emerson Vontobel, que me oportunizou um crescimento, apoiando-me, demonstrando que é um incentivador da busca do conhecer.

Aos colegas do Grupo CVI, pela amizade e aprendizado de todos os dias.

Aos Colegas de mestrado, pela ajuda e companheirismo, em especial àqueles com que tive maior convívio e transmitiram-me seus conhecimentos contribuindo, significativamente no meu crescimento como pessoa e profissional.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelos ensinamentos e amizade. Levarei lembranças enriquecedoras.

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Um estudo de caso em uma indústria de bebidas**

AUTOR: GERSO IUNG

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Santa Maria, 13 de Fevereiro de 2006.

Este trabalho apresenta, através de um estudo de caso em uma indústria de bebidas localizada no estado do Rio Grande do Sul, um modelo de controle e avaliação, que permite o acompanhamento do planejamento estratégico, integrando três ferramentas: controle do plano de ação, plano orçamentário e de indicadores de desempenho, que orientam as políticas organizacionais estabelecida, de modo a apoiar as questões e ações, permitindo a verificação, ao longo do tempo, a eficiência e a eficácia desse planejamento, através de informações confiáveis, auxiliando aos gestores na correção dos rumos desse planejamento, para garantir, dessa forma, que a organização atinja a visão de futuro descrita em seu planejamento.

Esse controle permite que os gestores tomem decisões, não somente em dados financeiros passados, mas baseados em seu plano estratégico, visando o futuro, acompanhando o desempenho efetivo desses, comparado com o desempenho desejado, proporcionando o *feedback*, para que os gestores desencadeiem as ações corretivas, quando necessário. A partir disso, as questões estratégicas estabelecidas, desmembradas em planos de ações, quantificadas no plano orçamentário e definidos os indicadores chaves a serem controlados, proporcionará uma maior probabilidade de se ter os resultados desejados nas estratégias estabelecidas, tornando-se o caminho para posicionar a organização de forma competitiva, e garantir sua sobrevivência, a longo prazo, com o alcance de sua visão de futuro.

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** **Um estudo de caso em uma indústria de bebidas**

AUTOR: GERSO IUNG  
ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA  
Santa Maria, 13 de Fevereiro de 2006.

This work presents, through a study of case in a beverage's enterprise located in Rio Grande do State, a control and evaluation model letting the strategic planning's accompaniment, integrating three tools: action plan's control, budgetary plan and fulfillment indicators, which orientate the politics organization established, lay the way to support the questions and actions, letting the verification, a long the time, the efficiency and the efficacy of this planning, through confident information, aiding the managers on the planning's route correction, to maintain, like this, the organization gets the future objective related on its planning.

This control lets to the managers make decisions not only in past financial data but also based on its strategic planning longing for the future, accompanying the efficient fulfillment of those, compared to the desire fulfillment proporcionating the feedback to the corrective actions done by the managers, when it will be necessary. Then, the established strategic matters on its planning, distributed in action plans, quantified in budgetary plan and called key-indicators to be controlled, will proporcionate a larger probability to get the desire results on the established strategics, becoming the way the organization get a comparative position and maintain its survivance a long time with its objective future obtained.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Avaliação de poder (Modelo de Estrada) .....	32
Quadro 2 - Avaliação de cultura (Modelo de Estrada).....	35
Quadro 3 - Avaliação do pilar crescimento lucrativo (Modelo de Estrada) .....	37
Quadro 4 - Avaliação do pilar mercado (Modelo de Estrada).....	38
Quadro 5 - Avaliação do pilar imagem, comunidade e governo (Modelo de Estrada)	39
Quadro 6 – Avaliação do pilar processos internos (Modelo de Estrada).....	40
Quadro 7 – Avaliação do pilar pessoas e aprendizado (Modelo de Estrada).....	41
Quadro 8 – Exemplo de tabela de projeção de dados macroeconômico .....	55
Quadro 9 – Exemplo de tabela de projeção volume de vendas .....	57
Quadro 10 – Exemplo de tabela composição da receita de vendas.....	59
Quadro 11 – Exemplo de tabela composição dos custos.....	63
Quadro 12 – Exemplo tabela de composição das despesas operacionais .....	66
Quadro 13 – Exemplo de tabela composição dos resultados financeiros .....	67
Quadro 14 – Exemplo de tabela composição demonstrativo de resultado (DRE) .....	71
Quadro 15 – Exemplo de tabela composição do balanço patrimonial .....	72
Quadro 16 – Desvendando a dinâmica do capital de giro Cavalcante (2002, up-to-date 020) .....	77
Quadro 17 – Fórmulas de cálculo do ciclo operacional da empresa .....	78
Quadro 18 – Quadro resumo das variáveis da análise dinâmica .....	80
Quadro 19 – Exemplo de tabela composição do fluxo de caixa .....	82



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Almeida - Manual de Planejamento Estratégico, (2003, p. 42) .....	19
Figura 2 – Análise dos aspectos internos - Manual de Planejamento Estratégico, Almeida (2003, p18) .....	20
Figura 3 - Campo de atuação - Manual de Planejamento Estratégico, Almeida (2003, p19) .....	21
Figura 4 – Ambiente de uma região - Manual de Planejamento Estratégico, Almeida (2003, p20) .....	22
Figura 5 – Etapa operacional - Manual de Planejamento Estratégico, Almeida (2003, p39) .....	26
Figura 6 – Modelo de Estrada (2005) In: NGE <a href="http://www.nge.ct.ufsm.br">www.nge.ct.ufsm.br</a> .....	27
Figura 7 – Elemento da Estrutura Industrial (cinco forças competitivas), vantagem competitiva, Porter (1989, p5) .....	45
Figura 8 – Cadeia de valores .....	52
Figura 9 – O <i>balanced scorecard</i> , como estrutura para ação estratégica, Kaplan e Norton (1997:12) .....	88
Figura 10 - Estrutura do software .....	97
Figura 11 – Tela inicial do navegador .....	98
Figura 12 – Questões estratégicas .....	98
Figura 13 - Inclusão do plano de ação .....	99
Figura 14 - Seleção da visualização dos relatórios .....	99
Figura 15 - Relatório de acompanhamento do plano de ação .....	100
Figura 16 – Menu geral do orçamento .....	100
Figura 17 – Comparativo de análise de resultado .....	101
Figura 18 – Comparativo gráfico de análise de resultado .....	101
Figura 19 – Comparativo gráfico histórico .....	102
Figura 20 – Controle indicadores setor .....	104
Figura 21 – Controle indicadores departamento .....	105
Figura 22 – Controle indicadores área .....	105
Figura 23 – Quadro de indicadores .....	106
Figura 24 – Quadro de metodologia de cálculo do indicador .....	106

Figura 25 – Quadro de observações sobre os indicadores .....	107
Figura 26 – Quadro de indicadores comparativos entre dados mensais com dados acumulados .....	107
Figura 27 – Quadro de análise de tendências .....	108
Figura 28 – Quadro de valores .....	108
Figura 29 – Quadro de indicadores de medição do tamanho da empresa .....	109
Figura 30 – Quadro de impressão do indicador .....	109

## LISTA DE SIGLAS

- *ISO - International Organization for Standardization*
- *ERP – Enterprise Resource Planning*
- FCS – Fatores Críticos de Sucesso
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- BSC – *Balanced Scorecard*
- EPI – Equipamento de Proteção Individual
- IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
- PIS – Contribuição para o Programa de Integração Social
- COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
- ICMS – Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços
- CMV – Custo Médio de Venda
- EI – Estoque Inicial
- EF – Estoque Final
- CO – Compras
- PCP – Planejamento e Controle da Produção
- CPMF – Contribuição Provisória Sobre Movimentação Financeira
- EBITDA – Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
- MC – Margem de Contribuição
- PV – Preço de Venda
- CV – Custo Variável
- MC% - Margem de Contribuição em Percentual
- Qtde – Quantidade
- CPL – Capital Permanente Líquido
- T – Tesouraria

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Justificativa</b> .....	15
<b>1.2 Objetivos</b> .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
<b>1.3 Revisão Bibliográfica</b> .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
<b>2.1 Estratégia</b> .....	17
<b>2.2 Planejamento Estratégico</b> .....	17
<b>2.3 Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003)</b> .....	18
2.3.1 Orientação .....	19
2.3.2 Diagnóstico .....	19
2.3.2.1 Análise dos Aspectos Internos.....	20
2.3.2.2 Análise do Ambiente .....	21
2.3.2.3 Campo de Atuação .....	21
2.3.2.4 Estabelecimento da Estratégia Vigente .....	24
2.3.3 Direção.....	24
2.3.4 Viabilidade .....	25
2.3.5 Operacional.....	26
<b>2.4 Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2005)</b> .....	27
2.4.1 Avaliação .....	28
2.4.1.1 Poder .....	29
2.4.1.2 Cultura .....	32
2.4.1.3 Avaliação Organizacional .....	35
2.4.2 Formulação Estratégica .....	42
2.4.2.1 Visão de Futuro.....	42
2.4.2.2 Ambiente Externo e Ambiente Interno .....	44

2.4.2.3 Questões Estratégicas.....	46
2.4.3 Implementação.....	47
2.4.3.1 Plano de Ação .....	47
2.4.3.2 Controle Estratégico .....	48
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>90</b>
<b>3.1 Planejamento da pesquisa .....</b>	<b>90</b>
3.1.1 Classificação da Pesquisa .....	90
3.1.2 Formulação do Problema.....	92
3.1.3 Questão da Pesquisa.....	92
3.1.4. Coleta de Dados .....	93
<b>4 A EMPRESA .....</b>	<b>94</b>
<b>4.1 A sua História.....</b>	<b>94</b>
<b>4.2 Dados da Empresa.....</b>	<b>96</b>
<b>4.3 Missão e Visão de Futuro .....</b>	<b>96</b>
<b>4.4 Controle e Avaliação Estratégica .....</b>	<b>96</b>
4.4.1 Controle das Questões Estratégicas e Plano de Ação.....	98
4.4.2 Plano Orçamentário .....	100
4.4.3 Controle dos Indicadores de Desempenho .....	102
4.4.3.1 Crescimento Lucrativo .....	102
4.4.3.2 Mercado.....	103
4.4.3.3 Imagem, Comunidade e Governo .....	103
4.4.3.4 Processos Internos .....	103
4.4.3.5 Pessoas e Aprendizado .....	103
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>113</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O Brasil encontra-se, atualmente, em meio a uma revolução de governança corporativa, definida como o conjunto de normas, valores e regras que moldam o comportamento dos gestores de uma organização. Os sistemas de governança são estabelecidos para medir desempenho, planejar o negócio e avaliar a eficiência dos gestores, de acordo com os resultados.

O Controle e avaliação são processos inerentes a qualquer atividade humana. A partir deles, obtém-se a informação que permite conhecer, orientar, melhorar ou transformar os aspectos avaliados.

O objetivo de um sistema de controle e avaliação é fornecer informações confiáveis, que possam orientar as políticas organizacionais, de modo a apoiar as questões e ações do planejamento estratégico.

As informações geradas, por um sistema de controle e avaliação de uma organização, permitem verificar, ao longo do tempo, a eficiência e a eficácia do planejamento estratégico, auxiliam na correção dos rumos desse planejamento, garantindo, dessa forma, que as organizações atinjam a visão e missão nele descritas.

No início dos anos 90, as organizações passaram a incorporar a visão de processos nos negócios, na busca pela qualidade, produtividade e eficiência gerencial. As idéias de reengenharia, e todo o movimento internacional de normatização ISO, pela qualidade total, influenciaram e continuam influenciando, fortemente, os padrões da indústria. Anos mais tarde, a própria tecnologia de informação passou a incorporar o conceito de processos de negócio, nos chamados sistemas de gestão empresarial, por meio dos ERPs - *Enterprise Resource Planning*. Ao implementar os sistemas ERP, em muitas organizações, estimulou-se a reflexão sobre o fluxo de atividade, que integra valor ao cliente (a chamada cadeia de valor), e o gerenciamento das empresas era voltado para o objetivo fim de sua atividade principal: aperfeiçoamento do serviço/produto, os processos e o aumento de sua participação no mercado. Buscava-se o aumento do lucro, sem maior preocupação com a gestão estratégica. Nesses tempos de economia global, e altamente dinâmica, não há sucesso empresarial garantido sem a correta exploração das oportunidades propiciadas pela gestão estratégica.

Assim, nas organizações, despertou-se para a necessidade de estratégia, como questão de sobrevivência. Os empresários acordaram para uma questão básica e fundamental da gestão, que é o empregar e administrar, consciente e deliberadamente, recursos financeiros e humanos limitados em situações e contextos de negócio ilimitados: “Quando não sabemos qual é o nosso caminho, qualquer caminho serve”, diz Robert Wong.

Com base nesse contexto, apresentar-se-á um modelo de controle do planejamento estratégico, que oriente os gestores de uma organização industrial, do setor de bebidas, para acompanhamento de seu planejamento estratégico, proporcionando-lhes uma tomada de decisão focada não somente em dados financeiros, mas também estratégica, levando em consideração tendências futuras que garantirão o alcance de sua visão de futuro.

### **1.1 Justificativa**

Um dos maiores desafios, em processos de controle e avaliação de desempenho, é determinar quais ferramentas, e ou metodologias, são mais adequadas para medir se a organização caminha para o alcance de sua visão organizacional, que atenda às necessidades dos gestores, a fim de sustentar-lhes o processo de decisão.

Com essas mudanças, os sistemas de medição tradicionais, que possuam um enfoque estritamente financeiro e, geralmente, direcionam-se ao público externo, estão sofrendo muitas críticas, pois, referem-se a dados retirados do sistema de contabilidade, que expressam, apenas, resultados de atividades passadas, mas não prevêm o futuro. Obviamente, os indicadores financeiros são importantes, por, refletirem os resultados dos esforços organizacionais, mas esses necessitam ser complementados por indicadores que traduzam a visão organizacional.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um modelo de controle e avaliação, que auxilie à tomada de decisão dos gestores, e que leve a alcançar a visão de futuro estabelecida no planejamento estratégico de uma organização industrial.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever o modelo de gestão estratégica adotado pela empresa pesquisada.
- Descrever ferramentas de controle e avaliação, que possibilitem o acompanhamento e implementação da gestão estratégica.
- Aplicar o modelo na empresa pesquisada.

## **1.3 Revisão Bibliográfica**

As referências teóricas, que serão utilizadas como base para o desenvolvimento do trabalho proposto, relacionam-se aos seguintes assuntos: planejamento estratégico e sistema de controle e avaliação do desempenho organizacional.

Esses referenciais sustentarão a pesquisa, a fim de que se compreenda o controle e a avaliação de desempenho, no processo de tomada de decisão, de forma que contribua à sustentabilidade da tomada de decisão, por parte dos gestores, para atingirem sua visão de futuro.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As referências teóricas sustentarão a pesquisa permitindo a compreensão sobre a contribuição de um sistema de controle e avaliação organizacional, para o processo de tomada de decisão, a fim de que esse contribua para a sustentabilidade da estratégia definida pelo planejamento estratégico formal.

### 2.1 Estratégia

A conceituação de estratégia é fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

Mintzberg (1999), em seu livro “Safári de Estratégia”, apresenta cinco definições principais para estratégia, nesse, entendida como: (1) **um plano**, a estratégia é entendida como “olhar para frente”, ao se configurar como um curso de ação que apresenta diretrizes para a atuação da organização, (2) **um padrão**, na referência a modelos passados, em busca da consistência para os comportamentos, (3) **uma posição**, diz respeito às considerações sobre determinados produtos em determinados mercados. É o posicionamento da organização em seu ambiente, (4) **uma perspectiva**, a estratégia, entendida como perspectiva refere-se ao “olhar para dentro”. É a busca de potencialidades, mas considerando a visão de futuro da empresa e (5) **um truque**, por fim, na última definição apresentada por Mintzberg (1999), a estratégia é um truque, ou seja, uma manobra específica para ludibriar um concorrente.

### 2.2 Planejamento estratégico

Para Oliveira (1991), o planejamento estratégico é um instrumento administrativo empresarial, sendo a sustentação do desenvolvimento e da implementação das estratégias das empresas.

Para Ansoff (1981); Sampaio, (2002) e Almeida (2003), o planejamento estratégico é como um processo sistemático para tomada de decisões, que não

pretende adivinhar o futuro e, sim, garantir o sucesso da empresa em seu ambiente, evitando o máximo de surpresas.

Com isso, o planejamento estratégico, de uma organização, tem como objetivo responder às seguintes questões: qual a visão de futuro que inclui os grandes desafios propostos? Quais serão as estratégias de posicionamento e crescimento? Quais os mercados atendidos? Quais as metas e os investimentos necessários? Finalmente, quais as competências a serem desenvolvidas para garantir o alcance dos seus objetivos?

Existem, na literatura, diversos modelos que apresentam características distintas. Estaremos apresentando o Modelo Almeida (2003), o qual é referência em estudos de planejamento estratégico na USP – Universidade de São Paulo e o Modelo Estrada (2005), elaborado na UFSM – Universidade Federal de Santa Maria. A escolha do Modelo Estrada (2005), é destacada pelo fato de a empresa, que é objeto de estudo deste trabalho, ter implementado esse modelo em seu planejamento estratégico.

### **2.3 Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003)**

Para Almeida (2003), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho a seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, isto é, a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe-se na direção pretendida.

A partir do pressuposto de que ser eficiente é desenvolver bem sua obrigação, mas ser eficaz é o que traz o sucesso à empresa, as técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, apenas mostrarão como estruturar as ações, para que sejam dirigidas ao resultado. Observe-se que o planejamento estratégico não irá indicar como administrar o dia-a-dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas idéias e a redirecionar suas atividades.

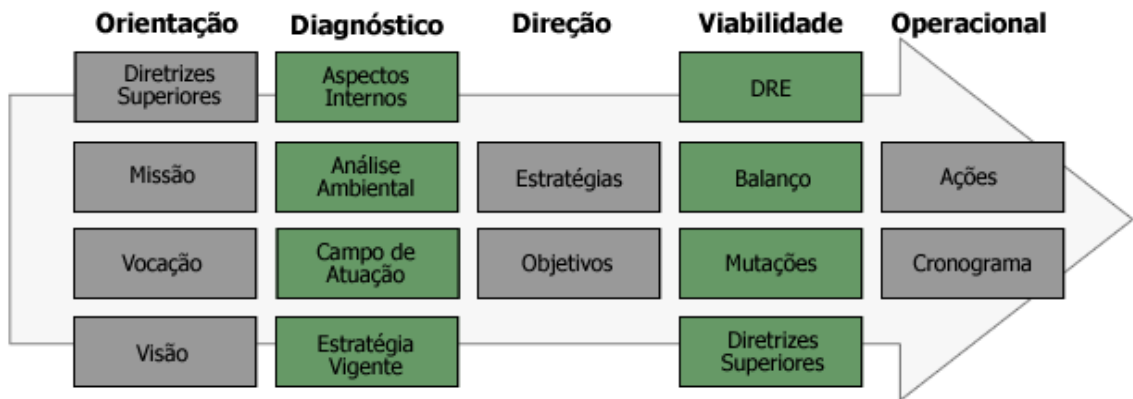


Figura 1 – Modelo de Almeida - Manual de Planejamento Estratégico, (2003, p.42).

A seguir, será discutido o processo de estabelecer a estratégia, segundo os passos do modelo do Almeida (2003), conforme Figura 1.

### 2.3.1 Orientação

Para nortear essas atividades, a primeira etapa é chamada orientação. É necessário que, primeiramente, discuta-se qual é a missão e ou vocação da entidade. A missão é a razão de ser da entidade, e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro do conceito de missão, pode-se acrescentar os valores da organização, que também estruturarão toda a estratégia da empresa.

### 2.3.2 Diagnóstico

A visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio que deve, indicar como atingí-la, pois a visão orienta as ações.

Visão deve ser compartilhada com todos os *stakeholders* (funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores, governo, etc).

A segunda etapa é chamada de diagnóstico, e possui quatro passos:

### 2.3.2.1 Análise dos Aspectos Internos

Nesta atividade, inicialmente, são identificados os fatores de sucesso de uma empresa em seu ramo de atividade, de uma unidade de empresa, ou de um profissional, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão (razão de ser) ou vocação.

Esses fatores, que levam uma entidade ao sucesso, são chamados de fatores críticos de sucesso (FCS). A seguir, faz-se a comparação dos FCS com os dos concorrentes, ou entidades semelhantes, para verificar aqueles que são superiores, inferiores, ou semelhantes, ao da entidade comparada. Essa análise levará aos pontos fortes e fracos.

Para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de reduzi-los. Observe-se que o desconhecimento dos concorrentes também pode ser um ponto fraco, pois é importante, para o sucesso, conhecer os concorrentes.

Os passos, para a análise dos aspectos internos, conforme Figura 2, são os seguintes: determinação dos fatores críticos de sucesso da entidade, comparação dos fatores críticos de sucesso da entidade com os dos concorrentes, pontos fortes/fracos e estratégias para aproveitar os pontos fortes e reduzir os pontos fracos.

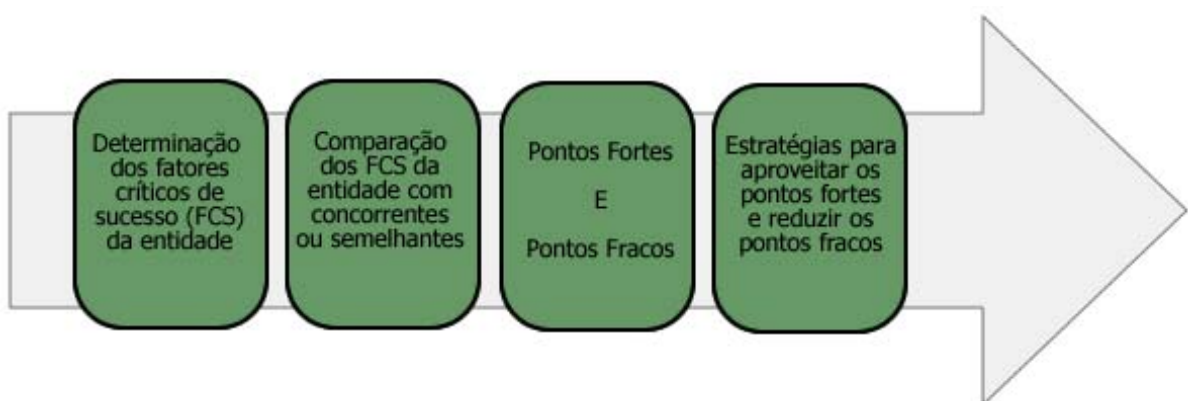


Figura 2 – Análise dos aspectos internos - Manual de Planejamento Estratégico, Almeida (2003, p.18).

### 2.3.2.2 Análise do Ambiente

É, geralmente, a etapa mais importante do plano estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançarem a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças.

O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho, sem que pouco, ou nada, possa fazer-se para mudar tais fatores, ou variáveis.

Enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e medidas que só dependam da entidade, a análise do ambiente visualiza o futuro e, como pouco ou nada pode ser feito para mudá-lo, cabe à entidade apenas tomar medidas a fim de preparar-se para esse futuro.

Na análise ambiental são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para que se tenha sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

### 2.3.2.3 Campo de Atuação

Na Figura 3, estará sendo analisado o terceiro passo do diagnóstico, o campo de atuação de uma entidade.

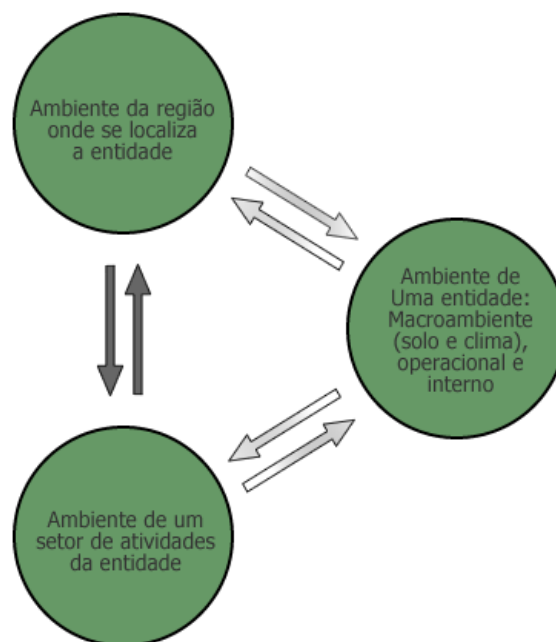


Figura 3 – Campo de atuação - Manual de Planejamento Estratégico, Almeida (2003, p.19).

**Ambiente de uma Região:** Antes de analisar o ambiente da entidade, é preciso analisar o ambiente futuro da região em que a entidade se situa e do setor de atividades no qual atua, pois tanto um quanto o outro tem grande influência em seu desempenho. Para melhor compreensão, pode-se acompanhar, na Figura 4, os passos para a análise do ambiente de uma região.

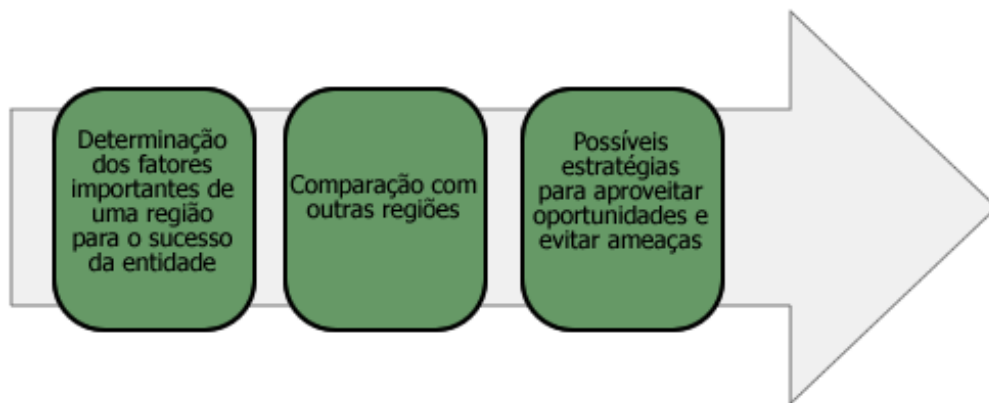


Figura 4 – Ambiente de uma região - Manual de Planejamento Estratégico, Almeida (2003, p.20).

**Ambiente de um setor de atividade:** Quanto ao setor de atividades, Porter (1989) discute a vantagem competitiva das indústrias (ramo de atividade) e das nações (Porter, 1993). Pela utilização de alguns desses conceitos, e acréscimo do nível de interferência do governo, pode-se dizer que, para discutir a favorabilidade de um setor de atividades, deve-se levar em conta:

- o poder dos clientes e fornecedores;
- o nível de saturação da concorrência;
- a facilidade de entrada de novos concorrentes;
- a facilidade de entrada de produtos, ou serviços substitutos;
- o nível de interferência do governo.

**Macroambiente Clima:** As variáveis do macroambiente clima estão ligadas a ações de governo, e podem ser municipais, estaduais, federais, ou de outros países. Essas ações podem refletir-se nas entidades.

As variáveis do macroambiente clima incluirão as variáveis políticas da organização em que a unidade está inserida. Entre essas, as possíveis mudanças de diretoria.

Para a empresa, é necessário visualizar-se, além das mudanças na economia e na política do país e do mundo, o que deverá ocorrer com sua política, no futuro.

De qualquer forma, a previsão do macroambiente clima é sempre incerta, exigindo aquilo que se chama de uma “aposta” no que acontecerá com as variáveis ambientais.

**Macroambiente Solo:** As variáveis do macroambiente solo estão ligadas ao estudo da tendência da população, e suas características. As tendências da população poderão ser de crescimento, ou redução, segundo características que interessem estudar. Por exemplo:

- por faixa de renda;
- por escolaridade;
- por idade;
- por região.

A previsibilidade das variáveis do macroambiente solo é muito precisa, existindo Estatísticas elaboradas pelo governo, como as do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com fácil acesso e baixo custo.

**Ambiente Operacional:** A análise do ambiente operacional implica entender como deverá funcionar a entidade, em suas operações, dentro das futuras tecnologias, com os demais componentes que se inter-relacionam, como: fornecedores, prestadores de serviços, clientes e concorrentes.

Para projetar como será o futuro do ambiente operacional, deve-se usar uma técnica conhecida como elaboração de cenário, em que se projeta, por meio das tendências conhecidas, como será o relacionamento operacional.

As técnicas de cenário também são utilizadas para o macroambiente clima, quando se discute as tendências políticas e econômicas, mas, nesse caso, quase sempre a coleta de informações baseia-se em opiniões de peritos, e não no relacionamento entre as variáveis.

**Ambiente Interno:** Recentemente, a ciência da administração vem mostrando que as empresas servem para satisfazer a diversos grupos: clientes, fornecedores, proprietários, governo, e inclusive, os funcionários e dirigentes.

Dessa forma, não se pode deixar de lado, na análise ambiental, o segmento que procura conhecer as aspirações e valores das pessoas que compõem a entidade, ou se relacionam a ela, principalmente se for no caso de profissionais.

Antigamente, as organizações eram voltadas para atender aos interesses dos acionistas (*shareholders*) apenas. Hoje, no planejamento estratégico, deve-se levar em conta o conjunto das pessoas, chamados de *stakeholders*, que se beneficiam da organização, não sendo, esses, somente os acionistas, mas também os clientes, os fornecedores, os funcionários, dentre outros.

#### 2.3.2.4 Estabelecimento da Estratégia Vigente

Para que não aconteça uma descontinuidade, é necessário conhecer qual a estratégia que a entidade vem seguindo, para procurar, sempre que possível, não mudar, radicalmente, de direção, o que poderá implicar em prejuízos.

Para Almeida (2003), além das duas etapas, orientação e diagnóstico, descritas acima, é necessário a viabilidade estratégica por meio da **etapa de direção** e a **etapa viabilidade**, nas quais se tem dois grandes passos:

- estabelecimento de objetivos (direção);
- elaboração dos demonstrativos financeiros (viabilidade).

#### 2.3.3 Direção

Nesta etapa, deve-se estabelecer os objetivos. O objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de modo geral. Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo.



### 2.3.4 - Viabilidade

Nesta etapa são elaborados os demonstrativos financeiros. O processo, até chegar-se aqui, é predominantemente qualitativo. Nesses processos são estruturadas idéias para definir o caminho que a entidade deverá seguir. Entretanto, esse caminho estabelecido nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo, para isso, necessários dados quantitativos.

Caso se verifique a inviabilidade de determinada estratégia, esta deve ser repensada.

Os demonstrativos financeiros servem para visualizarem a viabilidade de uma forma integrada. Na demonstração de resultado, observa-se a geração de lucro no fluxo de caixa, que pode ser integrado à demonstração de resultado com alguns ajustes, nota-se o nível de liquidez e, na projeção de balanço, que deve ser integrada às fontes e aplicações de fundos, cujas demonstrações mostram qual vem sendo a geração e alocação dos recursos na organização.

A projeção de demonstração de resultado gerencial deverá ser iniciada pelas receitas operacionais, seguindo-se a dedução das despesas operacionais e, depois, deverão ser relacionadas às receitas e às despesas não operacionais.

À medida do possível, devem ser criados subtotais que possibilitem a visualização da margem de contribuição em cada nível, possibilitar a tomada de decisões específicas.

O balanço é um instrumento que permite visualizar a relação entre as obrigações da organização com acionistas e terceiros (passivo), e suas respectivas alocações (ativo). À medida em que se compara um balanço com outro, visualiza-se suas mutações, ou seja, a revolução da organização, de acordo com a estratégia seguida. Para uma análise da estratégia, essa projeção tem a utilidade de identificar de onde os recursos se originam, e onde são aplicados, sendo importante comparar essa visualização com o que foi colocado na estratégia, concluindo sobre sua viabilidade.

O demonstrativo de mutação do balanço procura identificar as origens e aplicações dos recursos. Para chegar a esse demonstrativo, faz-se a diferença entre os valores do balanço de um ano e os valores do balanço do ano seguinte. Dessa movimentação de recursos, pode-se identificar se as estratégias estão coerentes com aquilo que, realmente, está acontecendo.

### 2.3.5 - Operacional

A quinta etapa é chamada de Operacional, o planejamento, nas entidades, é dividido em três níveis:

1. nível estratégico, em que são planejadas as decisões que afetem o todo da entidade. Além disso, não se pode voltar atrás, uma vez que essas decisões a afetam a longo prazo;
2. nível administrativo, também conhecido como tático ou integrativo, que faz a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais;
3. nível operacional, em que as ações realmente acontecem.

Existe a necessidade de haver uma integração para que aquilo que é planejado, em nível estratégico, seja levado para o nível administrativo e, também, para o operacional. O planejamento, em nível operacional, é chamado de ações, que deve refletir a real necessidade de pessoas e recursos, servindo para comprometer essas pessoas com os planos.

Para que haja acompanhamento desse compromisso, é necessário que se estabeleça um cronograma, no qual as datas estabelecidas servirão de controle para que as ações sejam, efetivamente, realizadas.

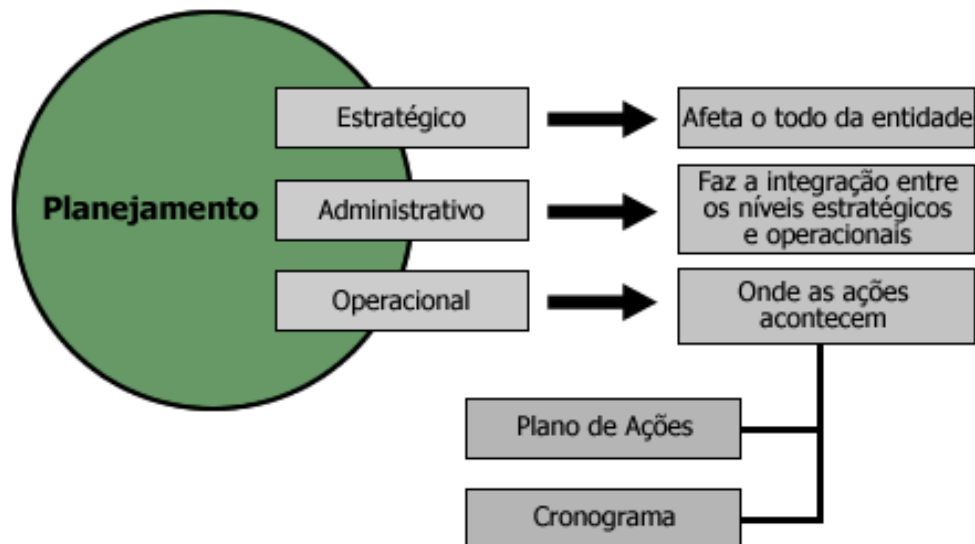


Figura 5 – Etapa operacional - Manual de Planejamento Estratégico, Almeida (2003, p.39).

## 2.4 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2005) (IN: NGE [www.nge.ct.ufsm.br](http://www.nge.ct.ufsm.br))

O Modelo Estrada (2005), apresentado na Figura 6, é composto de duas etapas. A primeira etapa contempla uma avaliação da organização, chamada de Pré-Operacional, e a segunda é o Modelo de Gestão Estratégica, que é realizado em três fases: formulação, implementação e aprendizagem.

As quatro fases: avaliação, formulação estratégica, implementação e aprendizagem relacionam-se e interagem pela condução do processo de mudança e pelo monitoramento e retro alimentação das diversas fases, ou etapas.

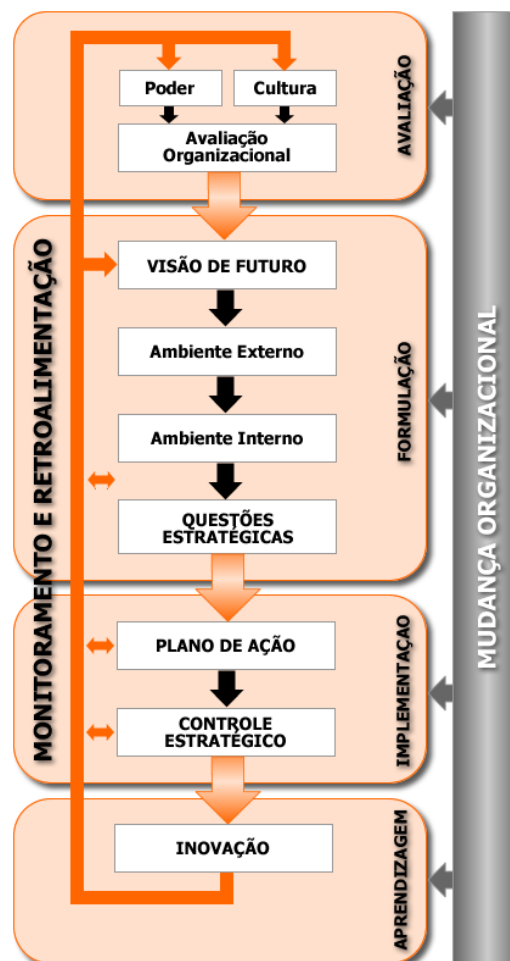


Figura 6 – Modelo de Estrada (2005) In: NGE [www.nge.ct.ufsm.br](http://www.nge.ct.ufsm.br).

Para a melhor compreensão da organização, o Modelo Estrada enfatiza a prévia elaboração, que permite realizar uma avaliação da personalidade da organização, nada menos que sua cultura e suas relações de poder, assim como uma avaliação de posição que contemple os cinco pilares que a sustentem: crescimento lucrativo, mercados, imagem, comunidade e governo, processos internos e pessoas e aprendizado.

De acordo com esse pensamento, a inexistência da avaliação de personalidade, e de posição, pode dificultar a implementação da gestão estratégica.

O modelo proposto apresenta, em sua fase de avaliação, a etapa pré-operacional, pressupondo que, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, devem, primeiramente, ser levantados os aspectos qualitativos e quantitativos da organização, ou seja, a personalidade e a posição da organização, da cultura e poder e da situação em relação aos pilares.

Na fase pré-operacional, recomenda-se que sejam realizadas avaliações, tais como:

- relações de poder na organização;
- aspectos culturais presentes na organização;
- posicionamento econômico-financeiro, atual, da organização;
- políticas comerciais, as relações com clientes, bem como o *portfólio* de produtos, participação de mercado, arquitetura de preço, utilizado atualmente pela empresa;
- processos produtivos e de qualidade, custos e giros de estoque;
- clima organizacional, as pessoas e a tecnologia.

#### **2.4.1 Avaliação**

A avaliação, na forma de pesquisa exploratória, assim abordada, é desenvolvida com o objetivo de levantar e definir as possibilidades e as condições de implementação do modelo de gestão estratégica. Dessa forma, esta etapa divide-se em três (3) partes: análise sobre o poder, análise sobre a cultura da organização e avaliação organizacional.

Nesta etapa, a empresa deve utilizar grande parte do tempo para dedicar-se a uma avaliação introspectiva de personalidade, que resulta das relações de poder e

de cultura. Num segundo momento, deve realizar uma avaliação dos seus tangíveis (sua posição atual sobre os resultados econômico-financeiros, share, qualidade, capacidade produtiva, área de atuação, etc.), além dos intangíveis, (políticas de gestão de pessoas, imagem organizacional, clima organizacional, etc.).

É na etapa de avaliação de posição que será visto como a empresa está realizando, atualmente, suas políticas de gestão nos cinco pilares: 1) crescimento lucrativo; 2) mercados; 3) imagem, comunidade e governo; 4) processos internos; 5) pessoas e aprendizado.

#### 2.4.1.1 Poder

Em relação ao poder, é essencial, para uma organização, perceber a existência de aspectos políticos envolventes nas atividades daqueles que elaborem as regras, e daqueles que as seguem, ou seja, as organizações são intrinsecamente políticas, e suas manifestações, estruturas de autoridade, poder e relações superior-subordinado nem sempre estão visíveis. O imprescindível é encontrar formas de criar direção e ordem, a fim de torná-lo racional.

Visando dar subsídios à elaboração de um plano de gestão estratégica de fácil implementação e controle, procura-se avaliar, analisar a estrutura de poder da organização, o processo de tomada de decisões, a circulação de informações, o nível de comprometimento das pessoas da organização, para com os processos e as atividades.

Deve-se analisar os aspectos de cada organização, para iniciar a formulação da estratégica, considerando seus aspectos particulares como suas relações de poder. Para Morgan (1996), o poder é o meio pelo qual o conflito de interesses é resolvido. A maioria dos teóricos em organização tem, como ponto de partida, a definição de poder desenvolvida pelo cientista político americano Robert Dahl, sugerindo que o poder envolva a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita.

Na análise de Morgan (1996), as fontes de poder são ricas e variadas, tendo utilização para modelar a dinâmica da vida organizacional. Proporcionam, aos membros da organização, uma variedade de meios para ampliarem os seus

interesses, resolvendo, ou perpetuando, os conflitos organizacionais, como por exemplo:

- uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos;
- controle do processo de tomada de decisão, da informação e conhecimento e da tecnologia;
- autoridade formal;
- alianças interpessoais, redes e controle da organização informal;
- habilidade para lidar com a incerteza;
- fatores estruturais que definem o estágio da ação;
- poder hierárquico atual.

A fonte de poder definida como autoridade formal, consiste em um tipo de poder legitimado, que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage. Esta aparece à medida em que as pessoas reconheçam alguém com o direito de mandar em alguma área da vida humana, assim como alguém considerando com o dever obedecer. É representada por três tipos: autoridade carismática, tradicional e burocrática, e cada uma dessas podem ser encontradas nas organizações modernas.

O tipo burocrático, mais óbvio na maior parte das organizações, está tipicamente associado à posição que alguém mantém. Essas diferentes posições organizacionais são, freqüentemente, definidas em termos de direitos e obrigações, criando um campo de influência em meio daquilo que se pode, legitimamente, operar junto ao apoio formal daqueles com quem se trabalha.

Servem de base informacional à avaliação inicial, do processo de formulação estratégica o conhecimento da autoridade formal, o uso da estrutura organizacional, o controle dos limites, as alianças interpessoais, redes e controle da organização informal, controle das contra-organizações, simbolismo e administração do significado e, por fim, o controle existente. O controle do processo de tomada de decisão, e as demais fontes são análises importantes durante a implementação e controle do planejamento estratégico.

Bolman e Deal (1997) enunciaram, a respeito do mundo da política organizacional:

- a maior parte das decisões relevantes envolve a alocação de recursos escassos, quem obtém o quê;
- metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados;
- organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse;
- existem diferenças duradouras, entre os membros de coalizões, em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade;
- recursos escassos e diferenças duradouras dão, ao conflito, um papel central nas dinâmicas organizacionais, e tornam o poder o recurso mais importante.

A fim de tornar a fase de implementação mais rápida, e de fácil absorção por parte de todos na organização, a análise das relações de poder serve para conhecer a organização. Com o propósito de avaliar as relações de poder de uma organização, são levantadas questões sobre:

- estrutura de poder da organização;
- como se dá a tomada de decisões na organização;
- como ocorre a circulação de informações na organização;
- qual é o nível de comprometimento das pessoas da organização para com os processos, as atividades, etc.

## Poder

Planejamento, Práticas de gestão e Padrões de Trabalho	Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1. A liderança, na organização, está identificada ? E os principais líderes estão identificados ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
2. O sistema de liderança está estruturado? E estão identificadas as competências das lideranças ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
3. A alta direção evidencia seu comportamento a todas as partes interessadas ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
4. A alta direção participa da formação das estratégias?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
5. A organização estabelece padrões de trabalho para o sistema de liderança?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
6. A organização possui manuais com a descrição de funções e os procedimentos operacionais?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
7. Existe um organograma e um plano de cargos e salários, os quais definam posição de trabalho, atribuições, responsabilidades e autoridades ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
8. Existe um plano de sucessão ? Quais os critérios para ascensão a estes cargos ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
9. Existe um plano de carreira definido? Como está estabelecidos?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
<b>Ciclo de controle</b>		
	<b>Resposta</b>	<b>Como - Quais - Descrição - Observações</b>
1. Existem indicadores de desempenho das práticas relativas à liderança ? Citar os principais indicadores de desempenho, ou informações qualitativas utilizadas.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
2. A organização compara suas práticas de liderança com padrões estabelecidos (indicadores de desempenho ou informações qualitativas, frequências e responsáveis pelo controle), após comparação com os padrões, ações são implementadas, exemplos ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
<b>Ciclo de aprendizado</b>		
	<b>Resposta</b>	<b>Como - Quais - Descrição - Observações</b>
1. As melhorias decorrentes da avaliação dos padrões de trabalho são implementadas ? Citar exemplos.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Quadro 1 – Avaliação de poder (Modelo de Estrada).

### 2.4.1.2 Cultura

Estando presente nas organizações, deve ser percebida quando da formulação de planos, pois cada organização difere quanto às crenças peculiares, rotinas e rituais que a identificam como uma vida cultural distinta, quando comparada com outras organizações.

Na avaliação de cultura, é de suma importância que se levante questões sobre como, e se, a organização utiliza controles formais e informais em seus diversos departamentos.



Conhecer esses aspectos é essencial, para que não se incorra na formulação de uma visão de futuro que venha a enfrentar barreiras quando da implementação e controle.

Todo processo de planejamento estratégico é rigorosamente influenciado pela cultura organizacional. Esta é decisiva na elaboração e implementação do mesmo. Para modificar uma organização, é imprescindível alterar os sistemas nos quais as pessoas vivam ou trabalhem, ou seja, sua cultura, ao invés de tão somente alterar suas metas ou estrutura.

De acordo com Robbins (2000), cultura organizacional refere-se a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, diferenciando-a de outras. Esse sistema de significados comuns é, observando-se atentamente, um conjunto das características fundamentais valorizadas pela organização.

Não obstante, conforme esse autor, as pesquisas sugerem a existência de sete características básicas que, juntas, interatuam com a essência da cultura de uma organização:

- inovação e ousadia: o grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos;
- atenção ao detalhe: até que ponto espera-se a demonstração de precisão, análise e atenção aos detalhes por parte dos funcionários;
- busca de resultados: o quanto a administração prioriza mais resultados ou efeitos a técnicas e processos utilizados para alcançar estes resultados;
- concentração nas pessoas: o grau em que as decisões da administração afetam o pessoal da organização;
- orientação para a equipe: o nível em que as atividades de trabalho são organizadas, visando às equipes e não aos indivíduos;
- agressividade: até que ponto as pessoas são mais agressivas e competitivas, do que temporizadas.

Aquilo que for valorizado pela empresa, assim como os significados comuns aos membros da organização, estarão presentes na declaração de visão, e serão os valores essenciais que permanecerão inalterados, ao passo que suas estratégias e práticas adaptam-se, continuamente, ao mundo em transformação. Os valores essenciais são os princípios básicos e duradouros da organização.

Para Certo (1993), “Cultura Organizacional significa um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia. A importância desta cultura para a implementação de estratégias é tamanha que afeta o comportamento dos empregados e, esperando-se, motivá-los a conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais”.

Ao observar por outro ângulo, pode-se ter fatores que influenciem a cultura organizacional, pode-se ter, de acordo com Schein (1985), mecanismos de desenvolvimento cultural. Esses podem ser divididos, de acordo com sua influência, em primários e secundários.

Os mecanismos primários são:

- fatos em que os líderes prestam atenção, medem e controlam;
- reações dos líderes em momentos críticos e crises organizacionais;
- papel deliberado na modelagem, ensino e condução da organização;
- critérios para alocação de recompensas;
- critérios para recrutamento, seleção, promoção e saída de pessoal.

Os mecanismos secundários são:

- desenho e estrutura da organização;
- sistemas e procedimentos da organização;
- projeto do espaço físico (fachadas e edifícios);
- histórias, lendas, mitos e parábolas de eventos e pessoas importantes;
- declarações formais de filosofia, credo e privilégios na organização.

Nesta fase do modelo, a análise da cultura serve para conhecer a organização e, assim, tornar a fase de implementação mais rápida e de fácil absorção.

Pela sua influência, dentro da organização, a cultura organizacional pode diminuir-lhes ou aumentar-lhes a eficiência. Além disso, existem vários modelos de cultura organizacional. Contudo, cada organização tem sua cultura e subcultura próprias e particulares, diferindo-as de qualquer outra organização.

Para avaliar as características da cultura de uma organização, são levantadas questões sobre a utilização, pela organização, de controles formais e informais, nas diversas áreas, como, por exemplo: produção, vendas, marketing, finanças, etc.

## Cultura

Planejamento, Práticas de gestão e Padrões de Trabalho	Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1. A empresa possui o valor e diretrizes que promovam a cultura de excelência e o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
2. A alta direção participa do estabelecimento e garante o entendimento dos valores e diretrizes organizacionais, internalizando-os na organização ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
3. A alta direção promove o comportamento ético, interna e externamente, à organização ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
4. A organização estabelece padrões de trabalho no estabelecimento da cultura e da excelência ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Ciclo de controle	Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1. A organização mede o seu desempenho e compara com padrões estabelecidos (Indicadores de desempenho ou informações qualitativas) ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
2. São implementadas ações decorrentes da comparação com esses padrões de trabalho?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Ciclo de aprendizado	Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1. As melhorias decorrentes da avaliação dos padrões de trabalho são implementadas ? Citar exemplos.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Quadro 2 – Avaliação da cultura (Modelo de Estrada).

### 2.4.1.3 Avaliação Organizacional

Conforme analisaram Kaplan e Norton (2004), a estratégia de uma organização descreve como ela pretende agregar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Os referidos autores afirmam que a formulação e a execução da estratégia devem tratar, concomitantemente, da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis (capital humano, capital da informação e capital organizacional), considerando que 75% do valor de uma organização são representados pelos mesmos.

Para tanto, idealizaram o *Balanced Scorecard* (BSC), um modelo para a descrição de estratégias que produzem valor pelo qual, inicialmente, era destinado a melhorar a mensuração dos ativos intangíveis da organização. Atualmente, pode-se constituir de poderosa ferramenta para descrever e implementar a estratégia da organização. Este modelo retrata a missão e a estratégia das empresas, num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Esse mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia, possibilitando que os pilares sejam vistos não como medidas de desempenho independente, mas uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos.

O Modelo de Estrada trabalha com os chamados cinco pilares mais importantes da organização, o qual é formado pelas quatro perspectivas do BSC incluído o pilar da imagem, comunidade e governo.

A avaliação requer conhecimentos de ordem geral, e é realizada pela pesquisa dos dados internos e vistoria das instalações dos setores e departamentos, com o objetivo de conhecer a situação geral do ativo produtivo e coletar informações junto aos principais colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos.

Assim, com o levantamento da cultura, e do poder na organização, esta avaliação servirá de auxílio para a definição da visão, considerando-se que a visão de futuro de uma organização é formada por valores básicos e de várias supermetas concomitantes em perspectivas interligadas. Ou seja, tendo em vista a cultura, poder, e a situação atual da empresa. Nos cinco pilares formula-se a visão da organização, contendo metas gerais dentro dos pilares analisados.

### ***Pilar 1: Crescimento Lucrativo***

Nesta etapa, deve-se realizar a avaliação do posicionamento econômico-financeiro atual da organização.

## Crescimento Lucrativo

Planejamento, práticas de gestão e padrões de trabalho		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	Possui critérios e métodos para obter e selecionar as informações? Como são determinadas as necessidades das informações?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
2.	Quais os principais tipos de informações utilizados e como cada tipo se relaciona aos principais processos e práticas de gestão ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
3.	Como as informações da organização são utilizadas na gestão das suas atividades ? Qual a tecnologia utilizada para a geração das informações (Software, rede) ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
4.	Existe duplicidade de informações entre os setores? Quais? Por quê?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
5.	A gestão financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos de ação da organização?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
6.	A organização seleciona as melhores opções e realiza captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
7.	A organização elabora e acompanha o seu plano orçamentário?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
8.	Existem ações decorrentes da comparação entre os padrões de trabalho em gestão financeira?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
9.	A empresa controla a margem de contribuição por produto, identificando os mais rentáveis, e aqueles para ações de mercado, para garantir a margem total adequada?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
10.	A empresa possui, claramente, a estrutura de capital próprio e terceiros e seus custos?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
11.	A empresa calcula e administra o valor econômico agregado (EVA) ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
12.	A empresa calcula os principais índices econômicos ? Como administra os seus índices, com vistas ao equilíbrio econômico para diminuir o custo de capital ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
13.	A empresa calcula o ciclo operacional e financeiro, prazo médio de recebimento, pagamento e estoque, e como os administra para ter um maior equilíbrio ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
14.	A empresa tem como prática a realização de projeto de viabilidade econômica operacionais (exemplo: troca, aquisição de equipamentos)?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
15.	A empresa possui cálculo que demonstre o valor acionário ? Qual a metodologia? Como administra suas oportunidades e ameaças identificadas?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
<b>Ciclo de controle</b>			
1. Existem indicadores de desempenho ou informações qualitativas (área, setor ou nível organizacional) para medir o desempenho do sistema de informações? Quais as ações desenvolvidas para o ajuste do desempenho atual com o desempenho esperado?		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
<b>Ciclo de aprendizado</b>			
1. Como são identificadas e implementadas as inovações e melhorias? Citar exemplos de inovação recentes introduzidas nos padrões de trabalho.		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Quadro 3 – Avaliação do pilar crescimento lucrativo (Modelo de Estrada).

## Pilar 2: Mercado

Neste momento, devem ser avaliadas as políticas comerciais, as relações com clientes, bem como o *portfólio* de produtos, participação de mercado e arquitetura de preços atual da empresa.

### Mercado

Planejamento, práticas de gestão e padrões de trabalho		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	A organização define o segmento de mercado ? Área de atuação ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
2.	A empresa possui política de análise e acompanhamento dos concorrentes por setor, por área de atuação e por produto?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
3.	Como a organização identifica as necessidades dos clientes atuais e potenciais ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
4.	Avalia a capacitação de força de trabalho ? De que forma são compartilhados os conhecimentos adquiridos ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
5.	A organização avalia o grau de satisfação dos clientes ? De que forma o grau de satisfação dos clientes é comparado ao da concorrência?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
6.	A empresa sabe o potencial de mercado? Como define esse potencial? Quais os fatores utilizados para esta definição? (estatística, pesquisa, etc.)	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
7.	A empresa consegue medir sua participação de mercado ? Como ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
8.	A empresa possui análise da curva ABC, dos clientes com maior volume versus os com maior margens ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
9.	A empresa controla as reclamações de clientes ? Qual a política de tratamento para estas políticas ? Qual o percentual sobre as vendas totais ? A organização assegura que as reclamações sejam eficazmente atendidas ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
10.	Como são elaboradas os seus planos de marketing? São genéricos, por segmento, ou produtos?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
11.	Qual a influência das ações de marketing na geração da receitas ? Como são medidas estas relações ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
Ciclo de controle		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	Existem indicadores de desempenho que demonstrem todas as ações de mercado que a empresa realiza ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
Ciclo de aprendizado		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	Como são identificadas e implementadas as inovações e melhorias com foco ao mercado ? Citar exemplos ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Quadro 4 – Avaliação do pilar mercado (Modelo de Estrada).

### Pilar 3: Imagem, Comunidade e Governo

Aqui, devem ser avaliadas as políticas sociais, de marketing e tributárias da organização.

#### Imagem, Comunidade e Governo

Planejamento, práticas de gestão e padrões de trabalho		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	A organização avalia e trata os impactos atuais, e potenciais, de seus produtos, processos e instalações sobre os ecossistemas e a sociedade? Citar as principais práticas, e metas, para atender e superar requisitos legais e regulamentares, bem como as ações tomadas para minimizarem os riscos associados a produtos/serviços, processos e instalações	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
2.	As necessidades das comunidades são identificadas, analisadas, de forma a promoverem o espírito de cidadania?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
3.	O grau de satisfação da comunidade, com a organização, é avaliado?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
4.	Qual o percentual da receita investido em responsabilidade social, ou gestão ambiental?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
5.	Como a organização trata suas responsabilidades tributárias?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
6.	Como a organização administra as influências do governo em sua empresa?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
7.	A organização possui algum incentivo por parte do governo? Qual as vantagens competitiva desses incentivos para a organização?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
Ciclo de controle		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	Existem indicadores relativos ao grau de relacionamento da organização com sua imagem, comunidade e governo ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
Ciclo de aprendizado		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	A organização identifica e implementa inovações e melhorias? Citar exemplo de inovações recentes, introduzidas nos padrões de trabalho.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Quadro 5 – Avaliação do pilar imagem, comunidade e governo (Modelo de Estrada).

### Pilar 4: Processos Internos

Nesta fase, devem ser avaliados os processos produtivos e seus reflexos, como qualidade, custos, eficiência ao atendimento aos clientes interno e externo.

**Processo Interno**

<b>Planejamento, práticas de gestão e padrões de trabalho</b>		<b>Resposta</b>	<b>Como - Quais - Descrição - Observações</b>
1.	A organização possui algum sistema de qualidade ? Qual ? Como a empresa analisa a ligação de seus sistema com as políticas e planejamento estratégico ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
2.	A análise critica do desempenho global, informações comparativas, e as variáveis do ambiente externo, são consideradas ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
3.	Como a empresa avalia os padrões de trabalho, quanto a análise critica do desempenho global ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
4.	Fornecer EPI o funcionários utilizam os EPI, fornecidos, de maneira adequada ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
5.	As necessidades dos clientes, mercado e sociedade são incorporadas como requisitos nos produtos e processo da organização?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
6.	Como são tratados os desenvolvimento de novos produtos pela organização?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
7.	São identificados todos os processos internos na organização? São identificados os gargalos, e como são tratadas suas soluções?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
8.	Como é tratado o controle de qualidade de produtos e serviços?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
9.	Como o processo de produção é planejado?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
10.	O local de armazenamento está organizado para facilitar a localização? Possui layout ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
11.	Como é realizado o controle estatístico de fabricação (capacidade nominal, capacidade real, etc.) ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
12.	Como são realizadas as manutenções nos equipamentos, na organização?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
13.	Como é realizado o controle do estoque, e seu ciclo entre o fornecedor e a venda ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
14.	Existem critérios para a seleção e qualificação de fornecedores? A organização informa o desempenho de seus fornecedores ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

<b>Ciclo de controle</b>		<b>Resposta</b>	<b>Como - Quais - Descrição - Observações</b>
1.	Existem indicadores relativos ao grau de relacionamento da organização com os clientes ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

<b>Ciclo de aprendizado</b>		<b>Resposta</b>	<b>Como - Quais - Descrição - Observações</b>
1.	A organização identifica e implementa inovações e melhorias? Citar exemplos de inovações recentes, introduzidas nos padrões de trabalho.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Quadro 6 – Avaliação do pilar processos internos (Modelo de Estrada).

**Pilar 5: Pessoas e Aprendizado**

Neste momento, devem ser avaliadas as atividades intangíveis: pessoas, tecnologia e clima organizacional da empresa.



## Pessoas

Planejamento, práticas de gestão e padrões de trabalho		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	Estão definidas as exigências e requisitos dos cargos, quanto ao campo de atuação, contribuição esperada, competência profissional e pessoal?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
2.	A organização identifica seus cargos chaves e críticos?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
3.	A iniciativa, a criatividade e a inovação são estimuladas pela organização ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
4.	Existe incentivo ao trabalho individual, ou em grupo ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
5.	Como são asseguradas a cooperação, a comunicação eficaz e o compartilhamento de conhecimento e habilidade entre as pessoas de diferentes localidades, setores e unidades?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
6.	Existem programas formais de integração dos funcionários ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
7.	Como a organização seleciona, interna e externamente, e contrata pessoas para a sua força de trabalho, levando em conta as características e habilidades necessárias?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
8.	A empresa avalia o desempenho das pessoas (de forma a estimular a obtenção das metas)?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
9.	Possui práticas em termos de remuneração, que estimulam à obtenção das metas da organização? Quais os tipos de benefícios e incentivos existentes?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
10.	Existe um plano de capacitação? E qual sua abrangência? As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
11.	São compartilhados os conhecimentos adquiridos?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
12.	A organização dimensiona o seu capital intelectual? Como ela incentiva este capital ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
13.	Possui formas de incentivos do pensamento criativo e inovador ?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
14.	A organização identifica e trata os fatores relacionados à saúde, segurança e ergonomia? Como os funcionários participam da identificação desses fatores?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
15.	Verificam a diferenças entre ambiente de trabalho, grupo e setores unidades? Quais? Como são tratados essas diferenças?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Ciclo de controle		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	Existem indicadores de desempenho na área de gerenciamento de pessoas (absenteísmo, rotatividade, pesquisa de clima e satisfação)? De que forma são controlados os indicadores e os subsistemas de gerenciamento de pessoas?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
Ciclo de aprendizado		Resposta	Como - Quais - Descrição - Observações
1.	Como são identificadas e implementadas as inovações e melhorias? Citar exemplos de inovações recentes introduzidas nos padrões de trabalho.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Quadro 7 – Avaliação do pilar pessoas e aprendizado (Modelo de Estrada).

A segunda etapa refere-se ao Modelo de Gestão Estratégica, como vimos na Figura 6, a qual se desenvolve em três fases: Formulação, Implementação e Aprendizagem.

## **2.4.2 Formulação Estratégica**

Na fase de formulação estratégica realiza-se o delineamento da visão de futuro, que a empresa pretende alcançar, assim como uma avaliação do ambiente externo, por meio de cenários, levantando as oportunidades e ameaças. Também é realizada uma avaliação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, Ambiente Interno. A partir desses trabalhos, são levantadas as questões consideradas indispensáveis, chaves ou estratégicas, para a realização da visão de futuro.

### **2.4.2.1 Visão de Futuro**

A visão é a inspiração para o futuro almejado. Não é limitada por tempo. Representa propósitos globais permanentes, e serve como base para o planejamento estratégico. Um futuro ideal, para a organização, é delineado por uma visão tanto no que se refere à sua ação no ambiente externo quanto em relação às condições do ambiente interno.

A declaração de visão tem dois componentes básicos:

- a ideologia central - composta pelos valores essenciais e pela finalidade básica (missão) e
- a visualização do futuro – constituída pela definição de supermetas.

“A ideologia central define o caráter duradouro de uma organização – a identidade consistente que transcende os ciclos de vida dos produtos ou dos mercados, as revoluções tecnológicas, os modismos gerenciais e os líderes individuais” (Colins e Porras, 1999). Para isso, a fim de estabelecer a ideologia central é fundamental:

- Que seja descoberta, não criada, ou definida. Não pode ser estabelecida olhando o ambiente externo. É compreendida quando se olha para dentro.

- Transcende ciclos de vida, de produtos, ou de mercado, revoluções tecnológicas, modismos gerenciais, ou lideranças individuais.
- A ideologia central persiste como fonte de orientação e inspiração.
- Mantém unida a organização com o passar do tempo, mesmo quando crescendo, descentralizando e ou diversificando.

A primeira parte da ideologia essencial são os valores essenciais, são os preceitos básicos, e permanentes, de uma organização.

- Os valores essenciais não mudam, devem resistir ao tempo, são princípios de orientação perenes para a organização.
- Os valores essenciais têm importância intrínseca, para as pessoas internas da organização.
- As empresas têm apenas poucos valores essenciais. Poucos valores podem ser, verdadeiramente, essenciais, ou seja, tão fundamentais e arraigados que raramente mudam.

A segunda parte da ideologia essencial é formada pelo propósito essencial, que representa a razão de ser da organização.

- Um propósito eficaz reflete as motivações idealistas das pessoas, para impulsionar o funcionamento da empresa.
- Capta a alma da organização, não se limita a descrever os objetivos da empresa, em termos de produtos e clientes.
- O propósito define as razões mais profundas para a existência da organização, além da mera geração de lucros.

O segundo componente básico do referencial da visão é a visualização de futuro. Representa as supermetas para os próximos 8 a 30 anos.

As supermetas servem como ponto focal, unificador dos esforços, e atuam como catalisador do espírito de equipe. Ainda que as empresas, às vezes, tenham grandes metas, em diferentes níveis operacionais, ao mesmo tempo, a visão requer um tipo especial, uma supermeta a nível de visão, que se aplica à toda organização, e cuja realização exige o mesmo período definido na visão de futuro.

Visão de futuro = Definição da Missão + Valores + Super-meta

#### 2.4.2.2 Ambiente Externo e Ambiente Interno

A análise do ambiente externo consiste no diagnóstico das oportunidades e ameaças que a organização poderá encontrar, ao procurar a realização de sua visão de futuro. Oportunidades são situações, ou eventos, externos à organização que, se bem aproveitados, podem facilitar o cumprimento da visão de futuro. Ameaças são situações, ou eventos, externos à organização, que podem dificultar o cumprimento da visão.

A análise do ambiente interno consiste em determinar os pontos fortes e oportunidade de melhoria da empresa, ressaltando-se que o nível interno é completamente influenciável pela ação gerencial.

Por isso, o entendimento das potencialidades, e limitações da empresa, podem esclarecer os pontos fortes que sustentam a vantagem competitiva, e os pontos que são fatores que fragilizam a organização diante dos concorrentes. De acordo com Aacker (2001), a análise interna refere-se a: Análise de performance (rentabilidade, vendas, qualidade do produto, share, custo de produto, etc.) e aos determinantes das opções estratégicas (estratégicas passadas e atuais, limitação de capacidade da organização, recursos e restrições financeiras, etc.).

Dessa maneira, os gestores da organização devem identificar todas as oportunidades, e analisar cada oportunidade, e sua contribuição efetiva para a organização. Após, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades, para priorizá-las em seus planos de ação.

Churchman (1972) salienta que o ambiente de uma empresa abrange todos os aspectos sobre os quais a organização não detém controle, o que envolve aspectos externos, e mesmo internos, como aspirações, valores e expectativas individuais e coletivas.

No modelo do triângulo estratégico de Ohmae (1985), existem três elementos básicos que devem ser considerados, na formulação de estratégias empresariais: os clientes, a concorrência e a própria empresa. Para Ohmae (1985), uma estratégia será bem sucedida se encontrar, para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes, um equilíbrio superior ao obtido pela concorrência. Nesse enfoque, o estrategista deve evitar a concentração em apenas um dos elementos do triângulo, e procurar, sempre, divisá-los em conjunto, influenciando a dinâmica das

relações existentes entre eles, de forma a ampliar a vantagem da empresa sobre a concorrência.

O enfoque das cinco forças competitivas de Porter (1989), por sua vez, estabelece que a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas e estratégias empresariais, e que o conjunto dessas forças é o fator que determina o potencial de lucro da empresa. Para Porter (1989), em qualquer indústria, seja local, seja internacional, que produza um produto, ou serviço, as cinco forças competitivas são: (1) a entrada de novos concorrentes, (2) as ameaças dos substitutos, (3) o poder de negociação dos compradores, (4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) a rivalidade entre os concorrentes existentes.

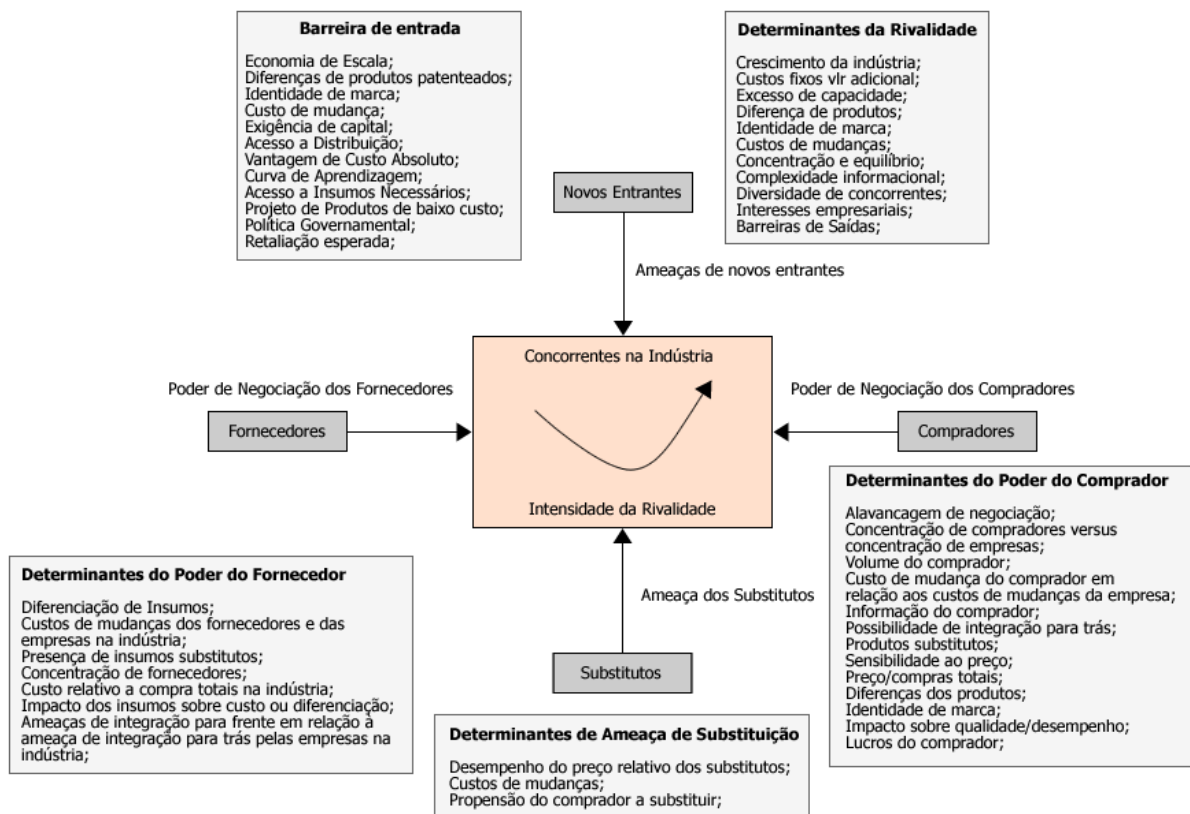


Figura 7 – Elemento da Estrutura Industrial (cinco forças competitivas), vantagem competitiva, Porter (1989, p.5).

Porter (1989) expõe que a essência da formulação de estratégias competitivas relaciona a empresa ao seu meio ambiente. Como o ambiente externo é muito amplo, o autor enfatiza a estrutura industrial, em que as empresas competem, como aspecto principal a ser analisado. Assim, suas cinco forças competitivas compõem um modelo de referência para a análise ambiental.

Um outro modelo, para os referenciais externos das empresas, além do triângulo estratégico e das cinco forças competitivas das indústrias, é o apresentado por Freeman e Reed (1983). Estes autores resgatam o termo *stakeholder*, e a partir deste conceito, pode-se formular um modelo para a análise ambiental. Essa visão do ambiente organizacional fornece melhores subsídios para a análise do ambiente externo e interno das organizações, do que as tradicionais abordagens e classificações oferecidas pela teoria de sistemas.

Para Freeman e Reed (1983), *stakeholder* é todo e qualquer grupo, ou indivíduo identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos da organização, ou que possa ser afetado por tais objetivos. Nesse caso, agências de governo, associações comerciais, competidores, segmentos de clientes, empregados, sócios são todos considerados *stakeholders*. Em suma, *stakeholder* é todo e qualquer grupo ou indivíduo identificável, do qual a organização dependa para sua sobrevivência.

Os autores argumentam que, do ponto de vista da estratégia empresarial, os *stakeholders* devem ser entendidos em seu sentido amplo, pois é preciso que sejam consideradas as estratégias mediante todos os grupos, ou indivíduos, que possam afetar a consecução dos objetivos da empresa, principalmente, em ambientes de turbulência. As proposições da análise de *stakeholders* exigem uma completa compreensão e conhecimento de todos os *stakeholders* de uma organização, e seu poder de influência na vida organizacional. Isso significa que o administrador deve estar consciente dos possíveis impactos que suas decisões possam ter sobre grupo-chave de *stakeholders*.

#### **2.4.2.3 Questões Estratégicas**

A determinação das estratégias deverá considerar cursos de ação apropriados, para alcançar os objetivos organizacionais (Certo & Peter, 1993).

Assim, o monitoramento, por meio da coleta e interpretação de informações, é a atividade que permite, aos gestores, formular e conhecer o contexto em que a empresa esta inserida. As principais vantagens de adotar práticas de monitoramento ambiental reside na possibilidade de se conhecer oportunidades, e ameaças, que influam no desempenho e na sobrevivência organizacional, capacitando a empresa a formular estratégias competitivas congruentes com as condições ambientais enfrentadas.

Lenz e Engledow (apud Smeltzer, Fann e Nikolaisen, definem o monitoramento ambiental (*environmental scanning*) como a coleta e interpretação de informações pertinentes e a introdução de seus resultados no processo de decisão organizacional.

Segundo Aaker (2001), porém, as estratégias selecionadas devem ser responsivas ao ambiente externo, quando indicado por incertezas estratégicas, refletir ameaças e oportunidades, incluir uma vantagem competitiva sustentável, ser coerente com a visão e objetivos da empresa, ser factível e encaixar-se em outras estratégias existentes.

Portanto, a identificação das alternativas estratégicas, sua seleção e implementação e resultado de um processo racional e, ao mesmo tempo, criativo, que objetive encontrar os caminhos mais adequados à consecução da visão de futuro da organização.

### **2.4.3 Implementação**

Na fase de implementação, realiza-se o controle das questões estratégicas através do plano de ação. Também é realizado o controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirá de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou necessitará correção de rumo.

#### **2.4.3.1 Plano de ação**

Os planos de ação, conforme Furlan (1997), referem-se aos passos pragmáticos, para a concretização das estratégias estabelecidas, possuindo data de realização e prioridade de execução. São de responsabilidade de pessoas, órgãos,

ou unidades organizacionais, que poderão ser avaliados de acordo com seu desempenho nessa realização. De acordo com o autor, o sucesso da estratégia empresarial dependerá, em larga escala, do compromisso gerencial assumido na implementação dos planos de ação.

As questões estratégicas, segundo Estrada (2005), devem ser transformadas em planos de ação, os quais terão um detalhamento minucioso, para melhor controle e monitoramento de seus resultados.

A partir dessa idéia, para melhor entendimento e monitoramento, o plano de ação deverá especificar a questão estratégica a que pertença o plano de ação, a data em que será iniciado e a previsão de sua conclusão, os responsáveis pela execução e gerenciamento dos resultados no decorrer de sua execução, o grupo de pessoas que estará executando o plano, o orçamento necessário à sua execução e qual o indicador de controle que será monitorado e controlado regularmente, para que se possa determinar os resultados, com modificações, alterações desse plano, ou, ainda, a definição de novas ações estratégicas para garantir o que foi proposto em sua visão de futuro.

#### 2.4.3.2 Controle Estratégico

O sistema de avaliação e controle deverá medir, quantitativamente, os planos desenvolvidos no planejamento estratégico, para orientação e suporte às correções necessárias, que garantam o alcance da visão de futuro.

Para Hunger e Wheelen (2002), avaliação e controle são o processos pelos quais as atividades corporativas e os resultados de desempenho são acompanhados, de modo que o desempenho realizado possa ser comparado com o previsto. Isso proporciona o *feedback* necessário para que os gestores avaliem os resultados e desencadeiem as ações corretivas, quando essas forem necessárias.

1 - **Determine o que mensurar:** Os gestores precisam especificar os processos de implementação e os resultados a serem acompanhados e avaliados. Os processos, e os resultados devem ser mensuráveis de uma maneira, razoavelmente objetiva e consistente. O foco deve concentrar-se nos elementos mais significativos de um processo. Devem ser encontradas mensurações para todas as áreas importantes, independentemente da dificuldade.



**2 - Estabeleça padrões de desempenho:** Os padrões, usados para avaliar o desempenho, são uma expressão detalhada dos objetivos estratégicos. São avaliações de resultados de desempenho aceitáveis. Cada padrão, geralmente, inclui uma margem de tolerância, a qual define qualquer desvio aceitável. Os padrões podem ser estabelecidos não só para o resultado final, mas também para estágios intermediários de saída de produção.

**3 - Avalie o desempenho efetivo:** Se os resultados do desempenho efetivo estiverem dentro da tolerância desejada, o processo de avaliação pára neste ponto.

**4 - Adote medidas corretivas:** Se os resultados efetivos estiverem fora dos limites de tolerância desejados, devem ser adotadas medidas para corrigir o desvio, sendo que, não apenas corrija o desvio, mas também evite que ele se repita. Para isso, as seguintes questões precisam ser resolvidas.

- a) o desvio é apenas uma flutuação ocasional?
- b) os processos estão sendo executados de modo incorreto?
- c) os processos são apropriados para se alcançar o padrão desejado?

Para que o binômio avaliação e controle sejam eficazes, os gestores devem obter, de pessoas abaixo deles, na hierarquia da corporação, informações claras, imediatas e não-tendenciosas. Utilizando-se dessas informações, os gestores comparam o que foi, originalmente, planejado, estrategicamente com o que de fato está acontecendo.

A avaliação e o controle de desempenho completam o modelo de gestão estratégica. Com base nos resultados de desempenho, os gestores poderão ajustar a formulação, ou implementação, de sua estratégia, ou ambas.

## **PLANO ORÇAMENTÁRIO**

Orçamento, para Stedry (1999 apud Padoveze, 2005, p.31), é a “expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação desse plano.”

Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação da gestão de uma organização, introduzir os dados previstos para o

próximo exercício, considerando o que foi estabelecido em seu planejamento estratégico.

É fato que o plano orçamentário permite uma discussão interna, na empresa, do estágio em que se encontra nas práticas de planejamento. Esse tipo de discussão traz ótimos resultados relacionados às atitudes dos indivíduos que tomam consciência da necessidade, imperiosa, de adotar o plano orçamentário como sistemática de trabalho.

Logo um orçamento é, basicamente, um mapa para se atingir o destino desejado. Idealmente, ele o conduz do ponto de partida à meta final: do conceito básico do negócio a uma empresa saudável e bem-sucedida. Além disso, fornece uma noção dos obstáculos, indicando caminhos alternativos.

Para Cavalcante e Vianna (2002), muitas pessoas vêem o processo de planejamento empresarial como uma desagradável rotina. Na realidade, é uma oportunidade, durante sua criação, para:

1. aprender a respeito de seu ramo de atividade e do mercado;
2. ter controle sobre sua empresa;
3. conseguir competitividade.

Portanto, a elaboração de um plano orçamentário possibilita, à empresa:

1. tomar decisões cruciais que enfoquem suas atividades e maximizem recursos;
2. compreender os aspectos econômico-financeiros;
3. coletar informações indispensáveis sobre o ramo e *marketing*;
4. prever e evitar obstáculos que possa, provavelmente, encontrar;
5. adotar metas específicas e medidas de avaliação do progresso ao longo do tempo;
6. expandir-se em novas direções, que proporcionem lucratividade crescente.

Um plano orçamentário fornece mecanismos que proporcionam o gerenciamento nas seguintes áreas:

1. **Marketing:** Por meio do desenvolvimento de um plano baseado em um mercado-alvo, bem definido, e de uma avaliação do ramo de atividade e concorrência, crescimento/perfil populacional e renda *per capita* da área de sua atuação;
2. **Operações:** Pela criação e avaliação dos procedimentos, da distribuição de mão-de-obra e distribuição de trabalhos necessários ao bom gerenciamento da empresa no dia-a-dia.
3. **Projeções financeiras:** Com a projeção realista do fluxo de caixa, receitas e despesas, análise do ponto de equilíbrio, margem de contribuição e pelo *feedback* das informações, que mantenham os gestores totalmente informados sobre sua posição financeira.
4. **Desenvolvimento de longo prazo:** É a definição de metas e objetivos específicos e a definição do posicionamento da empresa, de modo a atender tanto às mudanças internas quanto externas, com suas influências ao longo prazo.

Para Padoveze (2005), não existe uma única maneira de estruturar o orçamento e, conseqüentemente, de como fazer o processo de avaliação e controle. A seguir, os principais conceitos existentes, que são importantes, pois dão fundamento para o processo de execução do plano orçamentário.

### **Orçamento de Tendências**

A utilização de dados passados, para fazer projeções de situações futuras, tem sido muito comum como prática orçamentária. Os eventos passados, são decorrentes de estruturas organizacionais, contudo, mesmo tal prática apresentando resultados favoráveis, deve ser considerado também, novas estimativas de eventos que não ocorreram no passado, bem como a exclusão de eventos que não serão repetidos no futuro da organização.

### **Orçamento Base Zero**

A proposta que o orçamento base zero consiste, é que o orçamento nunca deve partir da observação dos dados anteriores, pois eles podem conter ineficiências.

A sua filosofia é romper com o passado e rediscutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento, questionando cada gasto, cada estrutura, buscando verificar as necessidades reais.

Assim, a proposta do orçamento base zero é a rediscussão, de toda a empresa, sempre que se elabora o orçamento. Avaliação de cada operação da empresa, verificando a sua real necessidade, e se ela está em linha com o planejamento estratégico.

Independentemente da maneira da estruturação do orçamento adotado pela organização, os aspectos fundamentais, para se ter um orçamento bem estruturado, são: ter um planejamento estratégico bem elaborado e fundamentado, conforme foi visto nos modelos apresentados; outro passo fundamental para o sucesso é que todos os colaboradores envolvidos devem ter claro a cadeia produtiva de sua organização. Dessa forma, a participação e a maturação dos dados, que irão compor os cenários futuros, serão consistentes, e as probabilidades de erro diminuirão consideravelmente, pois está-se falando de previsões futuras. Para Damodaran (2004), ninguém, apesar de sua habilidade em fazer previsões, e seu grau de preparação, poderá afirmar, com certeza, como um projeto, ou plano orçamentário, vai desenvolver-se efetivamente. Daí, a importância do controle constante de suas realizações para correção dos desvios, e ajustes de rumos necessários, para garantir o alcance maior expresso na visão de futuro da organização.

Conforme foi citado, o terceiro ponto é estar claro, para a organização, a cadeia de valores.



Figura 8 – Cadeia de valores.

## Tipo de Atividades

Dentro de cada categoria existem três tipos de atividades, que desempenham um papel diferente na vantagem competitiva:

- **Direta:** Atividades diretamente envolvidas na criação de valor. Exemplo: vendas, produção, marketing, entre outras.
- **Indireta:** Atividades que tornam possível a execução de atividades diretas, em uma base contínua. Exemplo: manutenção, administração, controladoria, entre outras.
- **Garantia de qualidade:** Atividades que garantem a qualidade de outras, como inspeção, revisão, sistema de qualidade, entre outras.

## Atividades Primárias

- **Produzir:** Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, teste, impressão e operações de produção.
- **Comercializar:** Atividades associadas à atividade de vendas e atendimento ao consumidor, força de vendas, cotação, seleção de canal-de-venda, relações com esses canais e fixação de preços.
- **Distribuição\Expedição:** Atividades associadas à distribuição de produtos, como manuseio de material, armazenamento, controle de estoque, programação de frotas e veículos.
- **Marketing:** Atividades associadas à oferta de um meio, pelo qual compradores possam comprar o produto e induzí-los a fazerem, disso com a propaganda. Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar, ou manter, o valor do produto.

## Atividade de Suporte

- **Compras:** Tem a função de adquirir os insumos empregados na cadeia de valor da empresa. Insumos adquiridos incluem matérias-primas,

suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos permanentes. Embora esses insumos adquiridos estejam comumente associados a atividades primárias, estão presentes em cada atividade de valor, inclusive atividades de apoio.

- **Desenvolvimento Pessoal:** Consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento de todos os tipos de pessoal. Sustenta as atividades primárias e de apoio.
- **Suporte:** A infra-estrutura da empresa consiste em uma série de atividades: planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Geralmente dá apoio à cadeia inteira, e não às atividades individuais.

A diferenciação descreve o modo como uma empresa pode diferenciar-se de seus concorrentes. A cadeia de valores fornece um modo para a identificação das fontes de diferenciação de uma empresa e dos fatores que a dirigem. Daí, a importância da compreensão de todos, na organização, de seu papel. A diferenciação do comprador, por exemplo, é a redução dos custos. A diferenciação resulta da singularidade real na criação de valor do comprador, para a organização.

Como já visto, o orçamento deve, necessariamente, ter o apoio de todos os colaboradores envolvidos na peças orçamentárias. Portanto, um processo de orçamento de cima para baixo (*top down*), de forma impositiva, sem nenhuma participação dos participantes que levarão a cabo os objetivos e cumprirão as metas operacionais, tende a produzir resultados inferiores aos de outra proposta de condução do sistema orçamentário. Por outro lado, o processo orçamentário, conduzido de forma totalmente democrática (*bottom up*), traz, também, os problemas inerentes a essa política de condução de negócio.

Dessa forma, para Padoveze (2005), o sistema orçamentário oscilará entre esses dois extremos: democracia participativa e processo impositivo. Contudo, o entendimento é que o plano orçamentário deve ter o máximo possível de democracia e participação, para o comprometimento dos gestores setoriais, porém, tem de reservar aos responsáveis dos escalões mais altos a possibilidade de ajustes dos objetivos setoriais aos objetivos maiores estabelecidos no planejamento estratégico, mediante procedimentos mandatários.

## Modelos do Processo Orçamentário

A empresa deve definir, com precisão, todas as etapas do processo, bem como, e o mais importante, a ordem dessas etapas. Apresenta-se, a seguir, um modelo do processo orçamentário com suas etapas.

Após a definição bem clara das etapas do processo da organização, começa a elaboração das projeções propriamente ditas. Inicia-se, primeiramente, pela definição do cenário econômico, que se preocupa com os fatores que afetam o desempenho econômico-financeiro da empresa, objetivando atingir a visão de futuro. Os principais, mas não únicos parâmetros a serem definidos na elaboração dos cenários orçamentários, via de regra, são: níveis de atividade econômica, taxa de inflação, evolução das taxas de juros, evolução das taxas de câmbio, reajustes salariais, contratos de financiamentos com as respectivas taxas, entre outros.

Após as definições desses cenários macroeconômicos, apresentam-se, passo a passo, as principais rubricas para estimar o resultado da empresa.

VARIÁVEIS - MACROECONÔMICAS					
Discriminação	Janeiro	Fevereiro	Março	....	Total
. Produto Interno Bruto - P.I.B.					
. Índice Geral de Preços - I.G.P-M					
. INPC -					
. Fator Ajuste Custo Matéria-Prima					
A					
B					
C					
. Alíquota de ICMS					
. Alíquota de IPI					
. Alíquota de IRPJ					
. Alíquota de CSSL					
. Alíquota da Tributação Municipal					
. Forma de Tributação Pis/Cofins					
. Taxa do dólar - % Variação					
. Taxa do dólar - Valor					
. Taxa de Juros -Nacionais					
. A					
. B					
. C					
. Taxa de Juros Capital Próprio					
. Outras aberturas Necessárias					

Quadro 8 – Exemplo de tabela de projeção de dados macroeconômico.

## Receita Bruta

Esta é a variável mais difícil de projetar, portanto, é a mais polêmica de uma avaliação. A dificuldade vem da relativa imprevisibilidade do comportamento dos mercados, que podem afetar a segurança com que são estimados os volumes, preços e margens. Para tanto, devem ser bem trabalhadas, no planejamento estratégico, as cinco forças competitivas. Esses fatores poderão amenizar as dúvidas na projeção deste item.

Primeiramente, as pessoas envolvidas no processo comercial e marketing, com base nas vendas passadas, e levando em consideração as perspectivas dos cenários políticos e econômicos, o mix de produtos e área de atuação, projetam as vendas da empresa para o exercício que está sendo orçado, considerando a sazonalidade entre os meses. Neste método, primeiramente, estima-se o crescimento do mercado e o efeito que este crescimento pode ter nas vendas da empresa. Isto é, qual a relação do crescimento do mercado no crescimento da empresa. Depois, considera-se a participação estimada (*share* de mercado) que a empresa pretenda ter. Imagine-se, então a seguinte situação:

Uma fábrica de bebidas produz 5,5 milhões de litros de bebidas, por ano. O mercado deste segmento é de 100 milhões de litros ano. Prevê-se um crescimento do mercado para o ano seguinte em 2%, na região de atuação das vendas da empresa.

A empresa quer aumentar sua participação de 6% para 6,3%. Nesse caso, a venda projetada, da empresa, será de  $100.000.000 \text{ litros} \times 1,02 \times 6,3\% = 6.426.000$  litros, representando um aumento de 16,84% no seu volume.

O segundo passo é distribuir esse volume, conforme a sazonalidade dos meses orçados, com dados históricos, analisando-se possíveis variações em função do clima, que, atualmente, passou a ser relevante devido às mudanças climáticas constantes e à possibilidade de eventos especiais, no decorrer do ano projetado. Determina-se, então, a participação percentual, de cada mês, sobre o volume total. Infelizmente não acabam, ainda aqui, as projeções dos volumes, pois, geralmente, a empresa possui diversos tamanhos/modelos de produtos, para satisfazer o mercado consumidor. Deve-se, então, projetar, conforme o mix de produtos, sua participação no volume total, como Quadro 9.



	Sazonalidade	Volume	Produto A	Produto B	Produto C	Produto D
Jan	11,0m0%	706.860	318.087	157.630	88.358	142.786
Fev	12,00%	771.120	347.004	171.960	96.390	155.766
Mar	15,00%	963.900	433.755	214.950	120.488	194.708
Abr	9,00%	578.340	260.253	128.970	72.293	116.825
Mai	4,00%	257.040	115.668	57.320	32.130	51.922
Jun	3,00%	192.780	86.751	42.990	24.098	38.942
Jul	3,00%	192.780	86.751	42.990	24.098	38.942
Ago	4,00%	257.040	115.668	57.320	32.130	51.922
Set	5,00%	321.300	144.585	71.650	40.163	64.903
Out	9,00%	578.340	260.253	128.970	72.293	116.825
Nov	12,00%	771.120	347.004	171.960	96.390	155.766
Dez	13,00%	835.380	375.921	186.290	104.423	168.747

Participação do Mix de Produtos

<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.426.000</b>	<b>45,00%</b>	<b>22,30%</b>	<b>12,50%</b>	<b>20,20%</b>
--------------	----------------	------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Quadro 9 – Exemplo de tabela de projeção volume de vendas.

O próximo passo é determinar o preço de venda para cada produto e, para Cavalcante (2002), formar preços não basta. É preciso saber administrá-los, porque a formação de um preço de venda requer a harmonização de quatro interesses:

- estrutura de custos;
- concorrência;
- mercado;
- percepção de valor pelo cliente.

Quando um preço de venda é estabelecido, deverá cobrir todos os gastos variáveis e gerar uma margem de contribuição, que ajude a pagar os custos fixos, mais o lucro.

Uma margem de contribuição de \$ 40 ou 32% do preço de venda, não é boa nem ruim. Tudo depende do volume de vendas associado a ela. Uma margem de contribuição de 50%, do preço de venda, pode ser insatisfatória se as vendas forem poucas, já uma margem de contribuição de 10% sobre o preço de venda pode ser excelente se o volume de vendas for significativo. Portanto, é fundamental não somente formar o preço de venda, mas administrar o preço de venda.

O primeiro passo, para administrar um preço de venda, é estabelecer o ponto de equilíbrio das vendas. Para isso, é importante verificar a capacidade de produção

e analisar, também, qual a capacidade de absorção dos produtos, por parte do mercado consumidor.

O ponto de equilíbrio mostra o volume de vendas necessário para cobrir os custos variáveis, os custos fixos e deixar um lucro preestabelecido. Quando se estima o ponto de equilíbrio de uma empresa, uma série de simulações financeiras poderão ser realizadas.

Os assuntos de margem de contribuição e ponto de equilíbrio serão tratados na seqüência deste capítulo.

<b>*ORÇAMENTO DE VENDAS</b>					
<b>Discriminação</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>....</b>	<b>Total</b>
<b>VENDAS EM UNIDADES</b>					
<b>1- Produção</b>					
<b>Segmento A</b>					
Produto A					
Produto B					
Produto c					
<b>Segmento B</b>					
Produto A					
Produto B					
Produto c					
<b>2-Mercadoria de Revenda</b>					
<b>Segmento A</b>					
Produto A					
Produto B					
Produto c					
<b>Segmento B</b>					
Produto A					
Produto B					
Produto c					
<b>PREÇOS DE VENDAS</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>....</b>	<b>Total</b>
<b>1- Produção</b>					
<b>Segmento A</b>					
Produto A					
Produto B					
Produto c					
<b>Segmento B</b>					
Produto A					
Produto B					
Produto c					
<b>2-Mercadoria de Revenda</b>					
<b>Segmento A</b>					
Produto A					
Produto B					
Produto c					
<b>Segmento B</b>					
Produto A					
Produto B					
Produto c					

Quadro 10 – Exemplo de tabela composição da receita de vendas.

## **Dedução das Vendas**

As deduções das vendas são representadas pelas contas de abatimentos e impostos incidentes sobre as vendas.

Os abatimentos devem abrigar os descontos concedidos a clientes, incondicionalmente, isto é, aquele concedido pela redução do preço de venda, destacado em nota fiscal. Os descontos por antecipações de pagamentos, por parte dos clientes, são considerados descontos financeiros, e deverão fazer parte do grupo de despesas financeiras.

Os impostos incidentes sobre as vendas serão registrados neste grupo. Aqui, relaciona-se todos os tributos e contribuições que estão, diretamente, relacionadas com o faturamento da empresa (IPI, PIS, COFINS, ICMS, etc), observando a forma de tributação que a legislação permite para a organização, bem como deverão ser levadas em consideração tendências de modificações da carga tributária da empresa, fato que vem sendo uma prática por parte dos governantes.

## **Custo de Produção**

Segundo Martins (2003), para falar em estruturação da produção, deve-se reportar ao século XVIII, Revolução Industrial, quando, só existia a contabilidade financeira, que, desenvolvida na era mercantilista, estava muito bem estruturada, mas para servir, apenas, às empresas comerciais, as quais a utilizavam para a apuração do resultado de cada produto no período, por meio do levantamento dos estoques em termos físicos, visto que sua medida, em valores monetários, era bastante simples.

O responsável por essa função computava o quanto havia no estoque inicial, acrescentava as compras realizadas no período em questão, subtraindo desse valor o estoque, resultado das operações comerciais. Daí resultando, finalmente, o custo das mercadorias vendidas (CMV), representado pela clássica fórmula  $CMV = \text{estoque inicial (EI)} + \text{compras (CO)} - \text{Estoque final (EF)}$ .

O valor-resultado (CMV) era confrontado com as receitas obtidas da venda dos produtos no período, e, assim, chegava-se ao lucro bruto, do qual, deduzidas as despesas necessárias à manutenção da organização durante o período, resultava

destas operações a também clássica demonstração de resultado da empresa comercial.

Com o advento das indústrias, a obtenção dos dados, para a apuração do resultado do período, tornou mais complexas, pois os valores, até então despendidos na compra das mercadorias, agora estavam sendo substituídos por uma série de valores gastos pelos fatores de produção, utilizados na confecção do produto. Surgiu, assim, um ramo, dentro da contabilidade, responsável pelo estudo dos custos envolvidos no processo de fabricação dos bens.

Nesse sentido, a contabilidade de custos assume um papel de vital importância na alimentação de informação sobre as conseqüências de custo a longo prazo, e sobre medidas a serem tomadas pela organização, como o corte de produtos, fixação do preço de venda, lançamento, ou não, de um determinado bem no mercado, opção de comprar, ou fabricar, certo produto, entre outras.

Portanto, com o expressivo aumento da competição mercadológica, as indústrias, o comércio e as prestadoras de serviços terão, em seus custos, uma ferramenta muito relevante nas suas tomadas de decisões, pois o conhecimento dos custos é fator vital para que se saiba se um determinado preço do produto é rentável, ou não, e, em caso negativo, quais as medidas de redução dos custos para torná-lo atraente e consumido no mercado.

A administração da produção é o coração dos processos produtivos. Tem o objetivo de planejar e controlar o processo de manufatura em todos os seus níveis, incluindo materiais, equipamentos, pessoas e fornecedores. É por meio da administração da produção que a organização garante que suas decisões operacionais sobre o quê? Quando? Quanto? Com o que produzir, e comprar, sejam adequadas as suas necessidades estratégicas, as quais, por sua vez, são ditadas pelos seus objetivos previstos anteriormente.

Neste item, também será calculada a capacidade quanto à quantidade máxima de produtos e serviços que poderão ser produzidos numa unidade, num dado intervalo de tempo. Dessa forma, deve-se dimensionar se a unidade produtiva terá condições de suprir o departamento comercial em suas previsões de vendas. Com isso, planeja-se as distribuições de turnos produtivos, investimentos necessários para fazer frente às necessidades de atendimentos ao mercado.

Para este item, o setor de PCP (setor de planejamento e controle da produção), é fundamental, o PCP é responsável para que os programas, acertados

previamente, possam ser atendidos com eficiência, pois as vendas desejam que o PCP seja seu intérprete dentro da fábrica, procurando atender a seus pedidos e aceitar as oscilações do mercado e conseqüentes mudanças de prioridade. É preciso produzir, nas épocas adequadas, dentro de custos aceitáveis, os produtos desejados, nas quantidades exigidas.

Projeção dos Insumos: projeta os custos que costumam diferir por categoria de produtos. Também será observada a composição desses custos (reais, dólar, petróleo, energia, água, etc), pois poderão sofrer variações diferenciadas, e esses itens deverão compor no primeiro item citado, os cenários macroeconômicos.

Como já foram identificados os produtos, que serão comercializados pela empresa, nas projeções do faturamento, serão identificados os coeficientes dos insumos de cada produto que, pela multiplicação desses coeficientes pelos custos de cada matéria-prima, e suas variações, conforme os cenários já definidos, darão os custos dos insumos por produto. Não se deve esquecer que um processo produtivo sempre gera perdas de insumos, e essas perdas deverão estar consideradas nesses custos.

O segundo passo é o levantamento das necessidades de mão-de-obra direta de fabricação, observando que suas variações estarão definidas nos cenários macroeconômicos, as quais serão apropriadas ao produto, identificando os custos dessa mão-de-obra e a forma de como elas irão compor cada produto.

O terceiro passo são os gastos diretos de fabricação, aqueles diretamente relacionados com a fabricação de cada produto.

O quarto passo é o levantamento da mão-de-obra e gastos indiretos de fabricação, como materiais indiretos, instalações e centro de custos auxiliares, os quais são comuns a todos os produtos e linha de produção. Esses deverão ser bem analisados, para que retenha uma forma precisa de rateio entre os produtos envolvidos evitando, dessa forma, alocação indevida e erro estratégico da constituição dos preços de vendas.

Após a definição dos quatro passos, há os custos unitários por produtos que, multiplicados pela previsão de volume produzido, dão o custo total por produto, mas, desses custos, será computado, em resultado, somente a parcela correspondente às receitas de vendas dos produtos e serviços ( $CMV = EI + CO - EF$ ). As variações positivas, ou negativas, movimentarão as contas de estoques.

## Custos de Fabricação

Discriminação Produto A	Janeiro	Fevereiro	Março	....	Total
<b>Matéria-Prima Quantidades</b>					
A					
B					
C					
D					
<b>Matéria-Prima Custo Médios</b>					
A					
B					
C					
D					
<b>Matéria-Prima Valores da Produção</b>					
A					
B					
C					
D					
<b>Gastos Gerais Variáveis</b>					
A					
B					
C					
<b>Mão-De-Obra Direta</b>					
Centro de Custo A					
Centro de Custo B					
Centro de Custo C					
<b>Mão-De-Obra indiretas</b>					
Centro de Custo A					
Centro de Custo B					
Centro de Custo C					
<b>Gastos Gerais Fixos Direto</b>					
Centro de Custo A					
Centro de Custo B					
Centro de Custo C					
<b>Gastos Gerais Fixos Indiretos</b>					
Centro de Custo A					
Centro de Custo B					
Centro de Custo C					
<b>Custos de Produção</b>					
<b>Estoque Inicial</b>					
<b>Produtos Vendidos</b>					
<b>Estoque Final</b>					

Quadro 11 – Exemplo de tabela composição dos custos.

## Despesas Operacionais

Para Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003), as despesas operacionais constituem-se das despesas pagas, ou incorridas para vender produtos, e administrar a empresa e, dentro do conceito da Lei 6.404/76, abrangem, também, as despesas para financiar suas operações; os resultados líquidos das atividades acessórias da empresa são, também, considerados operacionais.

## **Despesas operacionais comerciais**

Para Iudíciobus, Martins e Gelbcke (2003), as despesas de vendas representam os gastos de promoções, colocações e distribuição dos produtos da empresa, bem como os riscos assumidos pela venda, constando, dessa categoria, despesas de: pessoal da área de vendas, marketing, distribuição, comissões sobre vendas, propaganda e publicidade, perdas estimadas dos valores a receber, combustíveis, viagens e estadias, entre outras.

Aqui, deve-se observar um fator que é determinante para o sucesso das organizações: os custos com distribuição, pois, atualmente, as empresas brasileiras têm uma representatividade de sua receita muito significativas com esses custos. As empresas que os administrarem, de maneira eficiente, certamente, terão um aumento significativo em sua lucratividade. Mas, nos estudos, deverão ser observados não somente uma redução de custo, porque esta rubrica está ligada, diretamente, ao aspecto mercadológico da organização, os clientes não tolerarão erros que comprometam seus negócios, por falta de eficiência e agilidade no recebimento de suas compras.

## **Despesas Operacionais de Suporte**

As despesas de suporte representam os gastos com diversos departamentos, que estarão suportando as atividades primárias da organização, como administrativo, controladoria, sistemas, qualidade, direção, expedição, entre outros. Serão alocados os gastos pagos ou incorridos, para a gestão da empresa, e esses constituem-se de várias atividades gerais que beneficiam todas as fases do negócio, ou objeto social. Constam, dessa categoria, itens como honorários da administração (diretoria e conselho), salários e encargos do pessoal, despesas legais e judiciais, material de escritório e sistema, entre outros.

## **Despesas Operacionais de Tributos e Contribuições**

Registram-se, neste item, as despesas com imposto sobre a propriedade territorial, imposto sobre propriedade de veículos automotores, a contribuição sindical, CPMF, entre outras.



## **Despesas Operacionais de Depreciação**

A depreciação é uma despesa “de verdade”, todavia sem impacto no caixa da empresa. A depreciação é o custo do investimento alocado, durante a vida útil, estimada para o empreendimento.

As despesas de depreciação são dedutíveis para fins de imposto de renda. Logo, é interessante, para a empresa, depreciar, ao máximo, os seus investimentos. As despesas de depreciação, contudo, são limitadas pela legislação específica. Caberá, ao analista do projeto, verificar quais itens do investimento podem ser depreciados, e em que intensidade.

Como consequência, há vários métodos contábeis para se apurar a depreciação. Para efeito de análise de projetos, normalmente utiliza-se o método da depreciação linear simples. Esse método consiste, simplesmente, em dividir-se o valor do investimento a ser depreciado em parcelas anuais, iguais, e o número dessas parcelas dependerá da taxa de depreciação que será utilizada.

** Exemplo abertura contas de despesas	Janeiro	Fevereiro	Março	....	Total
<b>ABRIR POR CENTRO DE CUSTOS</b>					
<b>SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES</b>					
Salários					
Horas Extras					
Aviso Prévio					
Gratificações					
Indenizações Trabalhistas					
Férias					
13° Salário					
Pró-Labore					
<b>ENCARGOS SOCIAIS/BENEFÍCIOS</b>					
Encargos					
Refeitório/Pat					
Formação Profissional					
Vale Transporte					
Assistência Social					
Uniforme					
FGTS - 4% Rescisório					
PPR - Previdência					
PPR - Folha					
<b>DESPESAS</b>					
Luz e Força					
Telefone/Fax/Correio/e-mail					
Comunicação de Dados					
Aluguéis					
Leasing					
Comissão s/Vendas					
Perdas no Recebimento de Créditos					
Representação e Contribuição					
Doações					
Doações não Dedutíveis					
Jornais, Revistas e Impressos					
Viagens e Estádias					
Locomoção/Refeição/Estádias					
Fretes e Carretos					
Combustíveis e Lubrificantes					
Depreciação					
Manutenção de Prédios					
Manutenção de <i>Software</i>					
Manutenção de Veículos					
Manutenção Máquinas e Equipamentos					
Manutenção de Móveis e Utensílios					
Material de Expediente					
Impostos e Taxas					
Multas e Acréscimos					
Multas não Dedutíveis					
Outras Despesas					
Seguros					
Assessoria Empresarial P Físicas					
Assessoria Empresarial P Jurídicas					
Serviço de Terceiros P Físicas					
Serviço de Terceiros P Jurídicas					
Vigilância					
Bens não Imobiliz Dedutíveis					
Indenizações de Mercado					
Desenvolvimento de Mercado					

Quadro 12 – Exemplo tabela de composição das despesas operacionais.

## Despesas Financeiras

Nesta rubrica serão incluídos os juros de empréstimos, financiamentos, descontos de títulos e outras operações sujeitas a despesas de juros, os descontos concedidos a clientes por pagamento antecipado de duplicatas, comissões e

despesas bancárias, que são cobradas pelo banco, atualização monetária de obrigações que ocorre nos empréstimos, entre outras.

### Receitas Financeiras

Aqui, serão incluídos descontos obtidos por pagamento antecipado de títulos de fornecedores, juros recebidos de clientes, rendimento de aplicações financeiras em mercado aberto, receitas sobre outros investimentos temporários, atualização monetárias sobre empréstimos e financiamento, entre outras.

	Janeiro	Fevereiro	Março	....	Total
<b>RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>					
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>					
Descontos s/Duplicatas					
Despesas Bancárias					
Juros Passivos					
Variação Monetária Passiva					
Encargos/Juros/Comissões/Finame					
Juros s/Capital Próprio					
.....					
<b>RECEITAS FINANCEIRAS</b>					
(-) Recuperação de Desp. Bancárias					
(-)Variação Monetária Ativa					
(-)Descontos Recebidos					
(-)Juros Ativos					
(-)Receita Aplicação Financeira					
(-)Receita Aplic. Financ. Renda fixa					
(-)Ganho Líquido Renda Variável					
.....					

Quadro 13 – Exemplo de tabela composição dos resultados financeiros

### Outras Receitas e Despesas Operacionais

Estas outras despesas e receitas operacionais são atividades acessórias do objeto da empresa, como venda de sucatas ou sobra de estoques, entre outras.

### Despesas de Amortização de ativos diferidos

Possui interpretação análoga à da depreciação e da exaustão. É preciso tomar cuidado para não confundí-la com amortização de dívidas. Aqui, são consideradas as amortizações que têm impacto direto sobre o resultado, ou seja, é a amortização de despesas que estão diferidas no ativo.

## **Lucro Operacional**

Para o conceito legal, após o lucro bruto, são deduzidas as despesas operacionais, dentro do regime de competência. São, ainda, deduzidas outras despesas, e acrescidas outras receitas operacionais, entendendo-se como operacional tudo o que é principal, ou acessório ao principal, com relação às atividades que constituem o objeto social da empresa (decreto-lei nº 1.598/77, art. 11).

São também receitas, e outras despesas operacionais os resultados de participações societárias em outras sociedades, mesmo que não se trate de *holding*, ou participações significativas. Dessa forma, a receita e despesas de equivalência patrimonial, para os investimentos permanentes avaliados dessa maneira, e as receitas de dividendos para os investimentos avaliados pelo custo e semelhantes, são consideradas legalmente operacionais.

Dentro do conceito da legislação, as receitas e despesas financeiras são consideradas operacionais, sendo que a legislação fala em despesas financeiras líquidas.

Para tanto, no processo do plano orçamentário, deverá ser modificado um pouco o tratamento citado, pois o lucro operacional, de que estare-se-á tratando, em nível de planejamento orçamentário, deverá mostrar capacidade de geração de resultados provenientes das operações normais da empresa, ou seja, seu potencial de gerar riqueza em decorrência de suas características operacionais, independentemente de suas fontes de financiamento. Uma vez que a separação entre o que é operacional e financeiro, na empresa, é bastante importante. Entretanto, observa-se que existem outros itens entre o lucro operacional e o lucro líquido, que precisam ser discutidos e analisados à parte, entre eles, os resultados de participações societárias em outras sociedades, as despesas e receitas financeiras e as receitas e despesas não-operacionais.

## **Lucro antes dos juros, impostos de renda, depreciação e amortizações (EBITDA)**

Para Cavalcante (2002), é a receita menos os custos e as despesas, sem levar em consideração, ainda, a depreciação ou amortização. Reflete a capacidade de geração de caixa operacional, por parte da empresa, para o caso de expansão ou

substituição de ativos depreciados. É fortemente correlacionado com o fluxo de caixa livre da organização.

EBITDA é a abreviação da expressão “*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*”. Quer dizer “lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização”.

O EBITDA é um indicador que sinaliza a capacidade de geração de caixa da empresa. O quanto a empresa gera de recursos, apenas em sua atividade, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. É uma aproximação da geração de caixa operacional. A principal diferença entre o EBITDA e o fluxo de caixa operacional reside no ajuste para mais, ou para menos, na variação do capital de giro, não considerada no cálculo do EBITDA.

Corresponde ao resultado do caixa, gerado pelos ativos operacionais, pela sua atividade principal. Ou seja, o lucro antes dos juros, tanto de receita como despesas financeiras, do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro, antes das depreciações que correspondam ao potencial de caixa que o ativo operacional de uma empresa é capaz de produzir; antes, inclusive, de considerar o custo de qualquer capital tomado emprestado.

### **Resultados não Operacionais**

A lei das sociedades por ações, na verdade, não fornece detalhes de seu conteúdo, somente mencionando, em seu art. 187, que, após o resultado operacional, devem aparecer as receitas e despesas não operacionais.

Portanto, com o detalhamento dos resultados operacionais, e os conceitos contidos no regulamento do imposto de renda, farão parte dos resultados, não operacionais, os lucros, ou prejuízos, na venda, ou baixa de bens do ativo permanente e outras receitas, e ou despesas que não estejam ligadas, diretamente, com o objeto social da empresa.

### **Lucro antes dos juros e imposto de renda**

É o EBITDA, menos a depreciação e a amortização de intangíveis.

## **Imposto sobre a Renda**

O imposto de renda e a contribuição social, calculados sobre o lucro, conforme a tributação escolhida pela empresa, observando os aspectos previstos na legislação. Esta linha deverá contemplar a eventual existência de prejuízos fiscais anteriores a serem abatidos da base de cálculo do imposto de renda, conforme previsto na legislação tributária.

## **Lucro Líquido**

É o EBIT, menos os tributos ajustados sobre a renda. É o ponto de partida para a conciliação do fluxo de caixa e o lucro líquido, conforme demonstrado até agora, sendo que o fluxo de caixa será tratado na seqüência.

<i>Demonstração do Resultado</i>	Unidade de Negócio A	Análise Vertical A	Unidade de Negócio B	Análise Vertical B	Total A+B	Análise Vertical
<b>RECEITA BRUTA</b>						
Vendas de Produção						
Revenda de Produto						
Serviços Prestados						
<b>DEDUÇÃO DAS VENDAS</b>						
Vendas de Produção						
Revenda de Produto						
Serviços prestados						
<b>RECEITAS LÍQUIDAS</b>						
Vendas de Produção						
Revenda de Produto						
Serviços Prestados						
<b>CUSTOS</b>						
Vendas de Produção						
Variáveis						
Fixos						
Revenda de Produto						
Variáveis						
Fixos						
Serviços prestados						
Variáveis						
Fixos						
<b>LUCRO BRUTO</b>						
Vendas de Produção						
Revenda de Produto						
Serviços Prestados						
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>						
<b>COMERCIAL</b>						
Salários e Remunerações						
Encargos Sociais/Benefícios						
Despesas Gerais						
Despesas Propaganda e Promoções						
Despesas Distribuição						
Depreciações						
<b>EXPEDIÇÃO</b>						
Salários e Remunerações						
Encargos Sociais/Benefícios						
Despesas Gerais						
Depreciações						
<b>DIREÇÃO</b>						
Salários e Remunerações						
Encargos Sociais/Benefícios						
Despesas Gerais						
Depreciações						
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>						
Salários e Remunerações						
Encargos Sociais/Benefícios						
Despesas Gerais						
Depreciações						
<b>TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES</b>						
Despesas Gerais						
<b>OUTRAS REC./DESP. OPERACIONAIS</b>						
Despesas Operacionais						
Receitas Operacionais						
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>						
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>						
Despesas Financeiras						
Receitas Financeiras						
<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>						
Despesas não Operacionais						
Receitas não Operacionais						
<b>LUCRO ANTES IMPOSTO DE RENDA</b>						
Provisão do Imposto de Renda						
Provisão da Contribuição Social						
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>						
<b>EBITDA</b>						

\* Sugere-se que além da abertura de unidade de negócio deverão abrir por grupo de produto e tamanho de produto

\*\* Sugere-se demonstrar todas as Rubricas das despesas por centro de custo

Quadro 14 – Exemplo de tabela composição demonstrativo de resultado (DRE).

Conforme o Modelo de Almeida (2003), o balanço patrimonial é um instrumento que permite visualizar a relação entre as obrigações com acionistas e terceiros (passivo) e suas alocações de seus direitos (ativos).

Comparando-se os balanços de dois períodos, consegue-se ver suas mutações, identificando-se de onde os recursos se originam e onde são aplicados. Dessa forma, pode ser avaliado se as origens e aplicações estão alinhadas com a estratégia da organização.

<b>Balanço Patrimonial</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Total</b>		<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Total</b>
<b>Ativo</b>				<b>Passivo</b>			
<b>Circulante</b>				<b>Circulante</b>			
Disponível				Empréstimos e Financiamentos			
Caixa e Bancos				Debêntures			
Aplicações de Liquidez Imediata				Fornecedores			
Clientes				Adiantamento de Clientes			
Duplicatas a Receber				Tributos e Contribuições a Receber			
Coligadas e Controladas				Provisão IR e CSLL			
Cheques sem Fundos				Outras Obrigações			
Outros a Receber				Dividendos Propostos a Pagar			
(-) Duplicatas Descontadas				Provisão de Contingências			
(-) Provisão Crédito de Liqu.Duvidosa							
Impostos a Recuperar				<b>Exigível a Longo Prazo</b>			
Federais				Empréstimos e Financiamentos			
Estaduais				Debêntures			
Municipais				Provisão IR e CSLL Diferido			
				Provisão de Contingências			
Estoques							
Matéria-prima				<b>Resultados do Exercícios Futuros</b>			
Produtos em Elaboração				Receitas de exercícios futuros			
Produtos Acabados				Custos e Despesas			
Mercadorias de Revenda							
Despesas do Exercício Seguinte				<b>Patrimônio Líquido</b>			
				Capital Social			
<b>Realizável a Longo Prazo</b>				subscrito			
Créditos e Valores				a integralizar			
Clientes							
Coligadas e Controladas				Reservas de Capital			
Empréstimos Compulsórios				Agio na emissão			
Outros Créditos e Valores				Prêmio na emissão de debêntures			
(-) Provisão para Perda				Doações e subvenções			
Investimentos Temporários Longo Prazo				Reservas de Reavaliação			
Títulos e valores mobiliários				Reserva de Lucro			
Depósito Judiciais				Legal			
Incentivos Fiscais				Para Contingência			
Participações Fundos de Investimentos				Lucros a Realizar			
(-) Provisão para Perda							
				Lucros (Prejuízos) Acumulados			
Despesas Antecipadas							
Impostos Diferidos							
<b>Permanente</b>							
Investimentos							
Participação em Outras Sociedades							
Outros Investimentos							
Imobilizado							
Bens em Operações							
Depreciação							
Diferido							
Custo							
Amortização							

Quadro 15 – Exemplo de tabela composição do balanço patrimonial

## Margem de Contribuição

Para Tobias (2003), margem de contribuição (MC) é a diferença entre o preço de venda e o custo variável, ou seja, a margem de contribuição demonstra quanto cada produto vendido gera de margem (diferença) superior a cada custo variável



unitário. É a margem que contribui para a absorção dos custos fixos e o lucro desejado.

O que deve ser verificado é que esta margem poderá ser positiva ou negativa. Se for negativa, estará destruindo valor, ou seja, quanto mais a empresa vender, mais prejuízo poderá acumular, e vice-versa.

Veja-se como isso é calculado:

$$\text{Margem de Contribuição (MC)} = \text{Preço de Venda (PV)} - \text{Custo Variável (CV)}$$

Para obter-se o percentual da margem de contribuição, basta dividir: margem de contribuição (MC) pelo preço de venda (PV).  $Mc\% = MC \div PV$ .

Margem de contribuição foi definida como a diferença entre as vendas e todas as despesas variáveis. Pode ser expressa como um valor absoluto total, um valor absoluto unitário e uma percentagem.

Às vezes, encontra-se um índice de despesas variáveis, ou um índice de custos variáveis, definido como as despesas variáveis divididas pelas vendas. Assim, um percentual de margem de contribuição de 15% quer dizer que o índice de custos variáveis é de 75%.

A maior confusão de termos parece ser entre margem de contribuição e margem bruta (também chamada de lucro bruto). Margem bruta, um conceito muito usado, principalmente no comércio varejista, é a diferença entre as vendas e o custo dos produtos vendidos (quer dizer, o custo das mercadorias adquiridas e revendidas).

### **Análise do Ponto de Equilíbrio**

A administração das empresas defronta-se, constantemente, com decisões que envolvem mudanças nas variáveis preços de venda, custos variáveis, custos fixos, volume de vendas e meta de lucro.

Nesse contexto, a análise do ponto de equilíbrio é um instrumento de fácil interpretação e que, se corretamente aplicado, ajuda na avaliação da empresa como um todo, e de seus produtos em particular.

Para Martins e Assaf Neto (1993), “o ponto de equilíbrio visto, em que o resultado se anula, é chamado ponto de equilíbrio contábil, já que está baseado num lucro contábil igual a zero. Isso, porém, não é absolutamente interessante. Qualquer empresa persegue um lucro mínimo, representado pelo custo de oportunidade do investimento feito pelos sócios, ou seja, um lucro mínimo que compense o investimento realizado. É como se atribuíssem, ao capital próprio investido um “juro mínimo”. Quando se produz o lucro desse valor mínimo, há o momento de ponto de equilíbrio econômico.”

No entanto, ponto de equilíbrio, com lucro zero, é um conceito ultrapassado. Implica desconhecer que a meta de lucro mínimo, desejada pelos acionistas, nada mais é do que o custo do capital próprio, e que o custo do capital próprio é tão custo quanto o custo com as demais despesas da organização

#### **Cálculo do ponto de equilíbrio em quantidade:**

Quantidade = (gastos fixo totais + lucro mínimo esperado) ÷ margem contribuição unitária

#### **Cálculo do Ponto de Equilíbrio em Valor:**

Receita total = gastos fixos totais + lucro mínimo esperado ÷ margem contribuição unitária em Percentual

#### **Prova**

Receita total (*Break Even Point em Valor*) - gasto variáveis totais = margem de contribuição total - gastos fixos totais = lucro mínimo esperado

#### **Fluxo de Caixa**

Como citado anteriormente, o lucro líquido é o ponto de partida para a elaboração do fluxo de caixa. Realizar-se-á a composição do fluxo de caixa das rubricas que possam suas variações após a apuração do lucro líquido.

## **Soma depreciação e as amortizações de ativos diferidos**

Como não são saídas de caixa, a depreciação e as amortizações de diferidos possuem influência somente na redução dos tributos sobre o lucro. Portanto, soma-se, novamente, esses valores, ao fluxo de caixa.

## **Dedução dos investimentos em ativo permanentes**

A principal conta é a de imobilizados, que inclui investimentos operacionais como imóveis, veículos, máquinas e equipamentos e instalações. Esses investimentos devem ser considerados na medidas em que são necessários à capacidade de geração do caixa operacional projetado.

## **Dedução do investimento em capital de giro**

Para Assaf Neto (2005), “a administração do capital de giro (circulante) envolve, basicamente, as decisões de compra e venda tomada pela empresa, assim como suas mais diversas atividades operacionais e financeiras. Nessa abrangência, coloca-se de forma nítida que a administração do capital de giro deve garantir, a uma empresa, a adequada consecução de sua política de estocagem, compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias e prazo de recebimento.”

Sabe-se que a importância da administração do capital de giro, para as empresas, tem-se acentuado, bastante, nos últimos tempos, em razão, principalmente, das elevadas taxas de juros praticadas no mercado, do acirramento da concorrência determinado pela abertura de mercado e das políticas de expansão adotadas pelas empresas.

Para Assaf Neto (2005), qualquer que seja a definição adotada, o conceito de capital de giro, ou de capital circulante, identifica os recursos que giram (circulam) várias vezes em determinado período. Correspondem a uma parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, caracteristicamente de curto prazo, a qual assume diversas formas ao longo de seu processo produtivo e de vendas.

Para Cavalcante (2002), o investimento operacional em giro representa a parcela do ativo e do passivo, diretamente vinculado às operações da empresa. É

função do tipo de atividade exercida pela empresa, do volume de operações e da sua eficiência na gestão dos negócios.

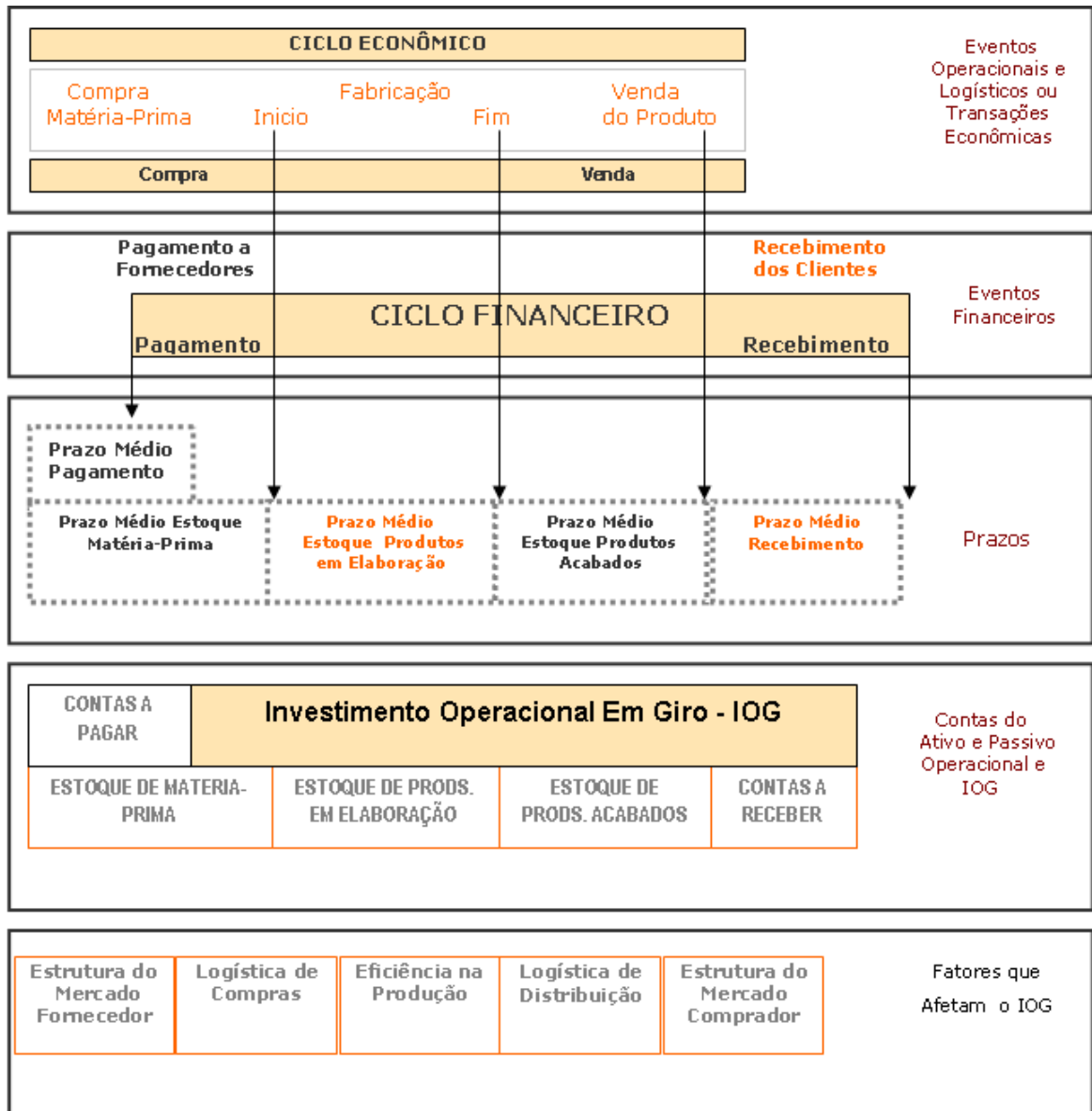
Também os ciclos econômico e financeiro, de uma empresa, refletem e representam a influência do tempo nas suas operações do dia-a-dia.

- O Ciclo Econômico é o tempo decorrido desde a compra de matéria-prima até a venda de produtos acabados, estando, assim, associado ao tempo decorrido entre as transações econômicas de compra e venda;
- O Ciclo Financeiro é o tempo decorrido desde pagamento da matéria-prima comprada até o recebimento da venda de produtos, estando associado ao tempo decorrido entre os eventos financeiros da saída e entrada de caixa, o que o torna melhor parâmetro para o estudo da liquidez da empresa.

Assim, quanto mais rapidamente ocorrerem as entradas de caixa dos recebimentos das vendas, mais demorado for o prazo de pagamento aos fornecedores, mais eficientemente transformar-se matéria-prima em produtos acabados e a venda do produto, menor será o ciclo. Conseqüentemente, menor será o valor do investimento operacional em giro, pela menor necessidade de investimentos nos ativos operacionais.

A figura 16 resume e relaciona os eventos operacionais e logísticos e as transações econômicas que determinam o ciclo econômico, os eventos financeiros e a relação com o ciclo financeiro e a dimensão dos prazos médios praticados pela empresa. Mostra, ainda, as contas do ativo e do passivo operacional, que registram todos esses valores, e, finalmente, os fatores que afetam o investimento operacional em giro.

Consideram-se evento operacional e logístico, ou transações econômicas, aquelas atividades inerentes à produção. Sendo as principais a compra de matéria-prima, o início da produção, o final da produção e a venda do produto.



Quadro 16 – Desvendando a dinâmica do capital de giro, Cavalvante (2002, up-to-date:020).

Os eventos financeiros são aqueles que implicam em entrada e saída de caixa, e os principais são o pagamento de matéria-prima e o recebimento das contas dos clientes.

Os prazos, e, conseqüentemente, o valor de contas a pagar, dependem do tempo entre a compra e o pagamento de matéria-prima; os de estoque de matéria-prima, de quando houve a compra e do início da produção; o prazo e valor dos estoques em elaboração, do início e do final da produção; os de produtos acabados dependem do tempo desde que o estoque foi produzido até a sua venda e, finalmente, o prazo entre a venda e o recebimento do cliente define o prazo e valor de contas a receber.

O nível de Investimento em giro é muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico. A figura 16 mostra, ainda, os fatores que afetam esses prazos e, conseqüentemente, o nível de investimento operacional em giro. A estrutura do mercado fornecedor define o prazo de pagamento das compras, e, a logística de compras, o prazo de estocagem de matéria-prima. A eficiência, na produção e a tecnologia, determinam o prazo de elaboração dos produtos. A logística de distribuição define o tempo de estocagem dos produtos acabados. Finalmente, a estrutura do mercado comprador dos produtos, da empresa, influencia o prazo das contas a receber.

Vale salientar que cada atividade, ou setor, tem suas especificidades, o que leva a um maior, ou menor, prazo e, conseqüentemente, investimentos em giro. Na maioria dos casos, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas, o que faz com que a operação da empresa crie uma necessidade de aplicação permanente em giro.

Considerando-se que o fluxo de produção é um processo contínuo, os níveis de estoques, contas a receber e contas a pagar a fornecedores flutuarão com o volume de vendas, com a programação da produção, as políticas de administração de estoques e de pagamento e recebimento de contas ligadas à produção.

Índice	Fórmula	O que identifica
PMmp	$\frac{\text{Prazo médio matéria-prima} \times 360}{\text{Consumo anual}}$	Prazo médio, em dias, que os materiais permanecem estocados à espera de ingressarem no processo de produção.
PMpe	$\frac{\text{Prazo médio produtos em elaboração} \times 360}{\text{Custos de produção anual}}$	Prazo médio, em dias, que a empresa despense para fabricar o produto final.
PMpa	$\frac{\text{Prazo médio produtos acabados} \times 360}{\text{Custos dos produtos vendidos}}$	Prazo médio, em dias, que o produto acabado permanece estocado à espera de ser vendido, isto é, prazo médio de estocagem do produto acabado.
PME	PMmp + PMpe + PMpa	Prazo médio, em dias, dos estoques totais (materiais, produtos em transformação e produtos acabados).
PMR	$\frac{\text{Prazo médio recebimentos} \times 360}{\text{Vendas anuais}}$	Prazo médio, em dias, em que a empresa recebe as vendas realizadas a prazo.
PMP	$\frac{\text{Prazo médio pagamentos} \times 360}{\text{Compras anuais}}$	Prazo médio, em dias, em que a empresa paga seus fornecedores.
CO	PMAT + PMR	Ciclo Operacional, em dia, que engloba, fundamentalmente, toda a base de produção da empresa, ou seja, estocagem de matéria-prima, fabricação e venda.
CF	CO – PMP	Ciclo financeiro identifica as necessidades de recursos da empresa, ocorridas desde o momento do pagamento aos fornecedores até o efetivo recebimento das vendas realizadas.

Quadro 17 – Fórmulas de cálculo do ciclo operacional da empresa.

## Capital Permanente Líquido

O Capital Permanente Líquido (CPL), é a diferença entre as fontes e as aplicações de recursos de longo prazo. Trata-se de um parâmetro de longo prazo, cujas decisões e conseqüente determinação dão-se em nível estratégico, na empresa.

As decisões, quanto às aplicações, concentram-se no ativo permanente, em investimentos imobilizados, ou despesas diferidas. Esses investimentos podem ser dirigidos à modernização e introdução de novas tecnologias, expansão da fábrica, para aumento da capacidade produtiva, pesquisa e desenvolvimento, dentre outras. Têm relação com a tecnologia, a política de produção e de subcontratação, ou terceirização, e a compra, aluguel, ou *leasing*, dos ativos.

Já o passivo, ou as fontes de recursos, podem ser, tanto de recursos dos próprios sócios/acionistas, como de terceiros. As captações de terceiros podem originar-se de financiamento de instituições financeiras e emissão de títulos, como debêntures. Aqui, salienta-se que uma política de captação de recursos poderá reduzir, ou aumentar, os custos de capital da organização.

No entanto, a principal fonte de recursos de longo prazo, considerada extremamente relevante pela análise, é a geração e retenção de lucros (autofinanciamento). Pode ser considerada como o motor da empresa, sendo resultante da margem de lucro e da política de dividendos adotadas pela empresa.

Assim, o valor do CPL é conseqüência de decisões estratégicas, tanto de investimento, ou seja, relacionadas à tecnologia empregada, política de produção ou terceirização, e de aquisição ou *leasing* de ativo; de financiamento, de recursos dos sócios/acionistas, ou de terceiros; e de dividendos, no tocante a distribuir os lucros, ou retê-los para aplicação na empresa.

## Tesouraria

Para Cavalcante (2002), considera-se o valor da Tesouraria (T), como residual das outras duas variáveis (Investimento operacional em giro e Capital permanente líquido). Logo, a situação de liquidez de uma empresa é efeito de diversos fatores de caráter operacional e de decisões estratégicas tomadas por sua direção.

Se o capital permanente líquido for maior do que o investimento operacional em giro, isso indica que as fontes líquidas, de longo prazo, são suficientes para financiar o investimento em giro. Portanto, se o saldo de tesouraria for positivo, a empresa tem disponibilidade de recursos para garantir a liquidez de curtíssimo prazo do empreendimento. Mas não significa um fator totalmente positivo, se a organização não estiver aproveitando as oportunidades de investimento proporcionadas por sua estrutura financeira.

Por outro lado, se o capital permanente líquido for menor do que o investimento operacional em giro, com saldo de tesouraria negativo, significa que o valor líquido das fontes de longo prazo é insuficiente para financiar o investimento em giro.

Nesse caso, a empresa apresenta uma estrutura financeira inadequada, revelando uma dependência excessiva de empréstimos de curto prazo, que pode levá-la, até mesmo, a um estado de insolvência. De modo geral, essas empresas enfrentam sérias dificuldades para resgatarem seus empréstimos a curto prazo, quando os bancos, por qualquer motivo, recusarem renová-los.

O Quadro 18 resume as principais características e fatores que determinam as variáveis.

<b>Variáveis da Análise Dinâmica:</b>		
<b>Investimento Operacional em Giro, Capital permanente Líquido e Tesouraria</b>		
<b>Variáveis</b>	<b>Características</b>	<b>Fatores Determinantes</b>
<b>Investimento Operacional em Giro</b>	De natureza operacional: Quando <u>positivo</u> : aplicação líquida de recursos em itens de natureza operacional. Quando <u>negativo</u> : fonte de recursos em itens de natureza operacional.	Volume de Vendas; Prazos Operacionais (Contas a Receber, Contas a Pagas e Produção e Estocagem)
<b>Capital Permanente Líquido</b>	De natureza estratégica e operacional: Quando <u>positivo</u> : fonte líquida de recursos permanentes. Quando <u>negativo</u> : aplicação líquida em itens permanentes.	Investimentos do longo prazo. Financiamento de longo prazo capital próprio. Geração e retenção de lucro (dividendos).
<b>Tesouraria</b>	Dependente do Investimento em Giro e dos recursos permanentes (Capital Permanente Líquido): Quando <u>positivo</u> : empresa tem sobra de recursos financeiros de curto prazo. Quando <u>negativo</u> : empresa tem dependência de recursos financeiros de curto prazo.	Níveis de investimento em giro (Investimento operacional em giro) e recursos permanentes (capital permanente líquido).

Quadro 18 -Quadro resumo das variáveis da análise dinâmica.



## **Fluxo de Caixa livre para a Empresa**

A partir do lucro líquido, mais depreciação e amortização, menos os investimentos em ativos permanentes e em capital de giro, chega-se ao fluxo de caixa da empresa.

<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>....</b>	<b>Total</b>
<b>Saldo Anterior</b>				
Faturamento				
Venda a Prazo				
Recebimento Venda a Prazo				
Receitas Financeiras				
Outras Receitas Operacionais				
Entradas de Financiamentos de Investimentos				
Entradas de Financiamento Capital de Giro				
<b>Total das Entradas</b>				
<b>Saldo Anterior + Entradas</b>				
<b>SAÍDAS</b>				
<b>MATÉRIA-PRIMA</b>				
Insumos				
Mercadorias para Revenda				
<b>DESPESAS FIXAS</b>				
Centro de custo A				
Centro de custo B				
Centro de custo C				
.....				
Gastos Folha De Pagamento				
<b>IMPOSTOS E TAXAS</b>				
Despesas Tributárias				
ICMS				
Pis/Cofins				
IPI				
Outros Impostos				
Imposto de Renda				
Contribuição Social				
<b>OUTRAS SAÍDAS</b>				
Investimentos em Ativo Imobilizado				
Amortização Finame / <i>Leasing</i> / Bancos				
Despesas Financeiras				
Varição Monetária				
Resultados Não operacionais				
<b>TOTAL DE SAIDAS</b>				
<b>SALDO DO FLUXO</b>				
Prazo Médio de Recebimento				
Prazo Médio de Pagamento Insumos				
Prazo Médio de Pagamento Revenda				
Saldo de Caixa				
Saldo de Bancos				
Saldo Aplicação Financeira				
<b>Conciliação do Fluxo de Caixa x DRE</b>				
Lucro Líquido				
(+) Depreciação				
(+) Amortização				
(-) Investimentos				
(-) Amortização Financiamento				
(+) Entrada de Financiamento				
(+/-) Variação a Pagar				
(+/-) Variação a Receber				
(+/-)Variação Pagamento de Impostos				
(+) Saldo Inicial de Caixa				
<b>Saldo do Fluxo de Caixa</b>	-			

Quadro 19 – Exemplo de tabela composição do fluxo de caixa.

## Análise Horizontal

Para Assaf Neto (2005), a análise horizontal permite que se avalie a evolução dos vários itens de cada demonstrativo financeiro, em intervalos seqüenciais de tempo. O crescimento horizontal, desses valores, é obtido por meio de números-índices, ou seja, relacionado-se cada resultado obtido, em determinada data, com o verificado em data anterior, definida como data-base, e multiplicando-se esse quociente por 100.

È importante que o analista desenvolva seus estudos baseados em suas evoluções reais, ou seja, em valores depurados da inflação. Para tanto, é necessário que se coloque, usando a metodologia de correção integral, todos os valores, que estão sendo analisados, em moeda representativa do poder de compra de determinada data. Se a data escolhida for a final (data do último relatório), tem-se o que se denomina de indexação (correção). Se a opção, porém, for por uma data inicial (data do primeiro relatório), tem-se uma desindexação.

Exemplo:

	31-12-2003	31-12-2004	Análise Horizontal
Receita Bruta	9.500	9.870	103,89%
Receita Líquida	6.935	7.304	105,32%

Interpretando-se o exemplo acima, a receita bruta teve crescimento de 1,0389 vezes (3,89%) e a receita líquida em 1,0532 vezes (5,32%).

## Análise Vertical

Para Assaf Neto (2005), a análise vertical constitui, identicamente, um processo comparativo, e é desenvolvida por meio de comparações relativas entre valores afins, ou relacionáveis, identificados numa mesma demonstração contábil. A análise vertical permite, mais efetivamente, que se conheça todas as alterações ocorridas na estrutura dos relatórios analisados, complementando-se, com isso, as conclusões obtidas pela análise horizontais.

Por trabalhar com valores relativos, ou seja, considerar, percentualmente, as proporções existentes entre as diversas contas, a análise vertical dispensa qualquer

processo de indexação dos valores considerados, e produz as mesmas interpretações, quer se trabalhe em bases nominais, quer em bases reais.

Exemplo:

	31-12-2004	Análise Vertical
Receita Bruta	9.870	100,00 %
Dedução das vendas	2.566	26,00 %

Interpretando-se o exemplo, as deduções das vendas representam 26,00% da receita bruta em determinado demonstrativo.

## INDICADOR DE DESEMPENHO

Kaplan e Norton (1997) esclarecem que o objetivo, de qualquer sistema de mensuração, é motivar todos os executivos e funcionários a implementarem, com sucesso, a estratégia da sua unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em indicadores de desempenho têm muito mais probabilidades de sucesso.

Pode-se afirmar que o sistema de indicadores objetiva:

- comparar a forma, como os recursos organizacionais foram consumidos, com a forma que deveriam ser consumidos;
- criar condições para melhoria dos processos de gestão, pela da identificação dos pontos de melhorias, identificando as causas relativas ao não alcance dos planos, bem como apresentação de medidas corretivas;
- adaptar a organização ao ambiente dinâmico, por meio do processo cíclico de mudança;
- comunicar à toda a organização quais são seus planos e quais os resultados a serem alcançados;
- Fornecer *feedback* que compare o desempenho a um padrão;
- Tomar e apoiar, efetivamente, decisões com relação a recursos, planos políticas, esquemas e estruturas.

A medição de desempenho tem a finalidade de monitorar, controlar e aperfeiçoar a performance organizacional.

Os autores esclarecem, ainda, que as medidas propiciam, aos empregados, de todos os níveis, base para:

- saber, especificamente, o que se espera deles;
- monitorar seu próprio desempenho e gerar seu próprio *feedback*;
- identificar áreas de aperfeiçoamento do desempenho.

A importância da mensuração do desempenho é, também, destacada por Miranda & Silva (2002), ao apontarem as seguintes finalidades dos sistemas de medição: permitem o controle das atividades operacionais; geram a alimentação dos sistemas de incentivo dos funcionários; promovem o controle do planejamento; permitem a criação, implementação e condução das estratégias competitivas; identificam problemas que necessitem intervenção dos gestores e verificam a consecução da missão da empresa.

### **Sistemas de medição de desempenho**

Os sistemas de medição podem apresentar-se sob as mais diversas formas. Aqui, será abordada a metodologia reconhecida e utilizada por várias empresas: “*balanced scorecard*”.

### **Balanced Scorecard**

No livro *Balanced Scorecard de Niven (2005)*, a origem dessa metodologia teve seu desenvolvimento por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard, e David Norton, consultor da região de Boston. Em 1990, Kaplan e Norton lideraram um estudo de pesquisa para 12 empresas, explorando novos métodos de medição do desempenho. A razão do estudo foi a crescente convicção de que as medidas financeiras do desempenho eram ineficazes para a empresa. As empresas estudadas, assim como Kaplan e Norton, estavam convencidas de que a confiança nas medidas financeiras do desempenho estava afetando sua capacidade de criar valor.

Após a discussão de uma série de alternativas possíveis, a idéia de um *Scorecard* firmou-se. Ela continha medidas de desempenho das atividades da empresa com um todo, clientes, processos comerciais internos, atividades funcionais e interesses dos acionistas.

Denominando esta ferramenta como *Balanced Scorecard*, mais tarde, Kaplan e Norton resumiram o conceito no primeiro de uma série de três artigos, na *Harvard Business Review*, “*The Balanced Scorecard – measures That Drivers Performance*” (*Balanced Scorecard – medidas que orientam o desempenho*).

Kaplan e Norton, mais tarde, descobriram que as empresas não apenas estavam utilizando o *Scorecard* para completarem medidas financeiras, para orientarem o desempenho futuro, mas também para comunicarem suas estratégias por meio das medidas que escolheram em seu *Balanced Scorecard*. Kaplan e Norton resumiram o conceito e a aprendizagem, obtida até aquele momento, em seu livro *The Balanced Scorecard*, publicado em 1996.

Niven (2005), descreve o *balanced scorecard* como um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas, que se originam da estratégia de uma empresa. As medidas selecionadas, para o *scorecard*, são informações que o líder usará para comunicar aos funcionários, e interessados os resultados e motivadores de desempenho, pelos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos. No entanto, “a ferramenta cumpre três finalidades: é um sistema de medição; um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação.”

Para Kaplan e Norton (1997), medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado. Os sistemas de indicadores afetam, fortemente, o comportamento das pessoas, dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver, e prosperar, na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.”

O *balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genéricas e integradas, que vinculam o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistema ao sucesso financeiro a longo prazo. Sendo uma ferramenta completa para os executivos, porque traduzem sua visão e a estratégia da empresa, num conjunto coerente de medidas de desempenho.

As medidas devem ser usadas de forma diferente, para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de a organização alcançar uma meta comum.

Hronec (1994) conceitua as medidas do desempenho como os “sinais vitais” da organização, pois informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Além disso, comunicam, para a empresa, o que é importante, ou seja, a estratégia do escalão mais alto para os demais níveis, resultados dos processos e controle e melhoria dentro dos processos.

O *scorecard* é um sistema de medição que possui o objetivo de motivar executivos e colaboradores a executarem a estratégia, transformando-a em ação. Pela comunicação dos objetivos, e medidas de desempenho, o *balanced scorecard*:

- “descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas”;
- “cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos podem até otimizar desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos”;
- “dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação, provavelmente, será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.”

Kaplan e Norton (2000) propuseram um novo sistema de mensuração que oferecesse, aos gerentes, um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho. A filosofia proposta pelo *balanced scorecard* fundamenta-se nas seguintes premissas:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

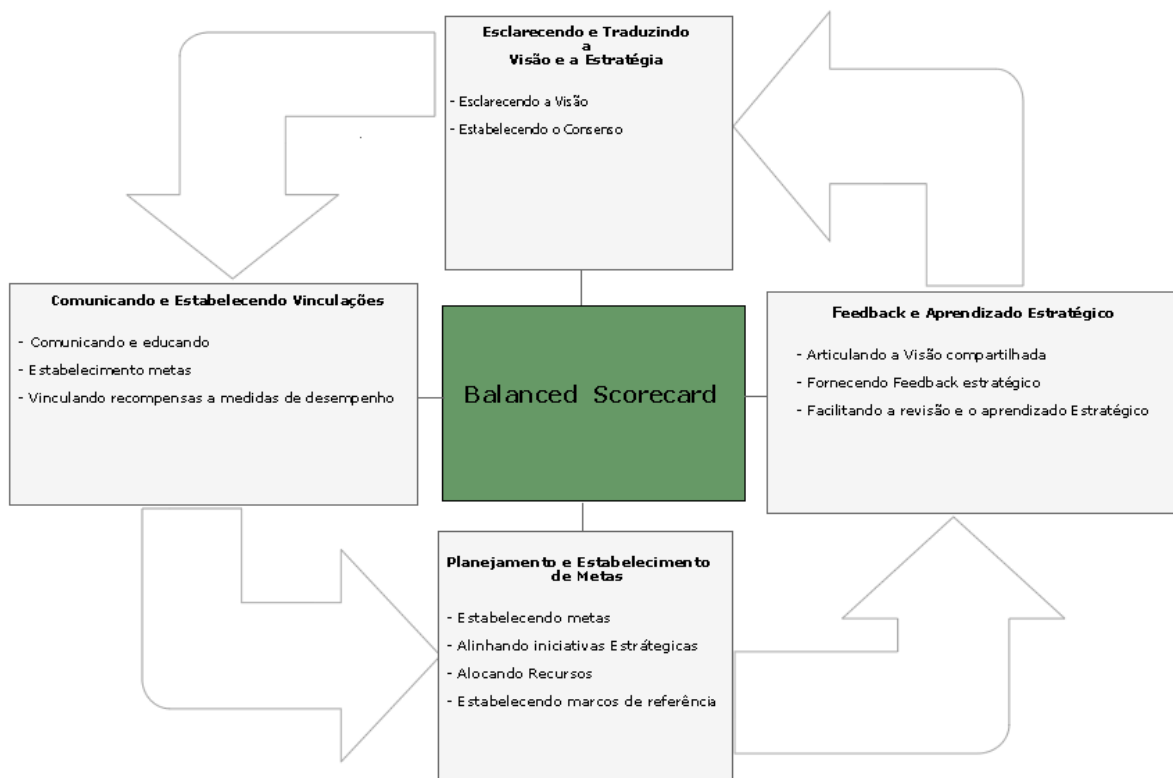


Figura 9 – O *balanced scorecard* como estrutura para ação estratégica, Kaplan e Norton (1997:12)

Analisando-se a Figura 9, é esclarecida por Kaplan e Norton (1997):

- A premissa de esclarecimento, e tradução da visão e da estratégia, serve de base para a administração estratégica, pois a alta administração inicia o desenvolvimento do *scorecard* pelo do estabelecimento de metas financeiras específicas que traduzam, claramente, a estratégia adotada, e pela definição dos objetivos relativos à perspectiva dos clientes. A seguir, determina-se os objetivos relacionados aos processos internos e aprendizado. Conforme os autores, os objetivos do *scorecard* tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta, do grupo executivo, e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais, baseados em equipes.

- A premissa de comunicação, e associação dos objetivos e medidas estratégicas, demonstra, a todos os colaboradores, os objetivos críticos referentes à consecução da estratégia, direcionando-os ao entendimento claro das metas de longo prazo.



- Planejar, como premissa do *scorecard*, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, possibilitará o alinhamento dos esforços organizacionais já desenvolvidos à estratégia global.

- A premissa de melhoria do *feedback*, e do aprendizado estratégico permite que o *balanced scorecard* seja um instrumento para o aprendizado. “O *balanced scorecard* permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia”.

Costa (2001), explica o *balanced scorecard* como um sistema de gestão estratégica que ajuda as empresas a traduzirem suas ações estratégicas. Ele trata da definição e disposição das informações-chave, para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa, e dos processos gerenciais que promovam o alinhamento estratégico necessário para tal definição.

Para Kaplan e Norton (2004), há quatro perspectivas equilibrando os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os valores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas, são elas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Para Estrada (2005), em seu modelo são trabalhadas cinco perspectivas, que são chamadas de pilares; crescimento lucrativo que está ligado à perspectiva financeira de Kaplan e Norton, mercado à perspectiva de cliente; processos internos não diferem a Kaplan e Norton; pessoas está ligado a aprendizado e crescimento; imagem comunidade e governo é o quinto pilar para Estrada não abordado no modelo de Kaplan e Norton.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia que orientou o presente trabalho. Tem como função elaborar e desenvolver o projeto de pesquisa utilizando o processo formal e sistemático do método científico. Segundo Gil (1999), a pesquisa é o “processo formal e sistemático do desenvolvimento científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A definição de pesquisa, segundo Minayo (1993), é “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade”.

Descreve-se, assim, a metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho, demonstrando os passos, os métodos utilizados as técnicas e abordagens, para que se alcance o objetivo desejado no modelo de controle e avaliação do planejamento estratégico, para uma indústria do setor de bebidas.

#### 3.1 Planejamento da pesquisa

Para Martins (2002), a ciência se apóia em métodos e instrumentos de investigação, e no espírito perspicaz e perseverante do pesquisador, sendo realizada com métodos fundamentados na lógica.

Obedecendo a critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação, o estudo pode ser considerado científico. Desta forma, o planejamento do trabalho deve considerar: a classificação da pesquisa quanto aos objetivos, quanto as evidências, quanto a técnica utilizada e aos métodos aplicados, bem como, demonstrar os passos seguidos para consecução do objetivo definido.

##### 3.1.1 Classificação da pesquisa

Os trabalhos de pesquisa fundamentam-se em enfoques teóricos distintos, que orientam o desenvolvimento do trabalho.

Para Andrade (2003), as técnicas da pesquisa estão relacionadas à coleta de dados, que estabelece a parte prática da pesquisa.

Para Ludke e André (1986), a pesquisa qualitativa possui algumas características, fazendo-se necessário a contemplação e a contextualização, destas, no ambiente da pesquisa.

- A pesquisa qualitativa tem, como fonte direta, dados, e o pesquisador como instrumento-chave. O trabalho foi realizado em uma indústria do setor de bebidas, fabricante de refrigerantes e revendas de cerveja e água mineral, localizada no estado do Rio Grande do Sul. O pesquisador atuou diretamente no ambiente da pesquisa, observando processos de trabalho, analisando documentos e registros eletrônicos, participando de reuniões, entrevistando gestores e colaboradores da empresa.
- A pesquisa qualitativa é descritiva. Junto às pessoas que trabalham na organização, através da descrição e interpretação da gestão estratégica, buscou-se analisar e descrever um modelo de controle e avaliação.
- Os pesquisadores que se utilizam da pesquisa qualitativa têm preocupação com o processo, e não apenas com os resultados e produto. É importante que haja interação do pesquisador nos processos da empresa, para que obtenha êxito na pesquisa, e para perceber os pontos importantes no controle e avaliação da gestão estratégica.
- O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa. Seguir passos da teoria estabelecida para avaliação, onde verificou-se o modelo de gestão estratégico, é o ideal para o embasamento adequado à pesquisa.

O estudo de caso conforme Lüdke e André (1996), é sempre bem delimitado, e seus contornos são claramente definidos no desenrolar do estudo.

- Os estudos de caso visam à descoberta. Mesmo partindo de pressupostos teóricos iniciais, o investigador deve manter-se constantemente atento a novos elementos importantes, que possam surgir durante o estudo. O estudo proposto fundamenta-se nas teorias referentes à gestão estratégica e seus controles e avaliações.
- Busca retratar a realidade, de forma completa e profunda, proporcionando uma melhor compreensão dos fenômenos e sua relação com o contexto. A análise de uma organização permite, ao pesquisador, maior proximida-

de dos atores organizacionais e uma participação direta no ambiente organizacional. Referindo-se a uma proposição do modelo de controle, e avaliação do planejamento estratégico de uma indústria do setor de bebidas, o estudo de caso proporcionou uma proximidade entre os gestores (que forneceram subsídios para a realização do trabalho proposto).

Os itens apresentados não são os únicos em sua totalidade, tornaram-se os mais importantes ao desenvolvimento do estudo proposto.

### 3.1.2 Formulação do problema

Toda a pesquisa científica começa pela formulação de um problema, e tem por objetivo buscar uma solução para ele, Gil (1987).

A pesquisa científica depende da formulação apropriada do problema, porque busca a solução deste.

Para tanto, o problema proposto para o estudo pode ser descrito como: As empresas têm dificuldade para medirem se a organização caminha para o alcance da visão de futuro desejada?

### 3.1.3 Questão da pesquisa

As questões de pesquisa direcionam e delimitam o trabalho, possibilitando o correto delineamento e a adequada resposta ao problema.

Elas servem para nortear e orientar o pesquisador, representando o que ele pretende esclarecer. Sendo, estas, as questões que direcionaram o presente trabalho:

- qual o modelo de gestão estratégica utilizado pela empresa estudada?
- como avaliar a estratégia adotada pela empresa estudada?
- quais os modelos de controle e avaliação que melhor auxiliem à tomada de decisão, por parte dos gestores, e que leve a alcançar a visão de futuro estabelecida em seu planejamento estratégico?
- quais as ferramentas utilizadas, para o desenvolvimento de um modelo de controle e avaliação, que se enquadrem à empresa estudada?

### 3.1.4 Coleta de dados

Para que fosse possível formular uma teoria preliminar, sobre o tópico de estudo, iniciou-se com uma revisão bibliográfica. A definição dos dados, que devem ser coletados, e as estratégias de interpretação utilizadas são determinadas pelas preposições teórica iniciais do trabalho.

Dessa forma, a revisão bibliográfica compreendeu os assuntos relativos ao planejamento estratégico e sistema de controle e avaliação do desempenho organizacional.

A coleta de dados revela-se como elemento de maior relevância do projeto de pesquisa, pois uma das fórmulas de validar os estudos de caso é a utilização de varias fontes de evidências. No entanto, a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo que foi feito, anteriormente, terá sido em vão (Yin, 2001).

O presente trabalho iniciou com a pesquisa bibliográfica, pois o objetivo inicial era ter sustentação teórica para o trabalho proposto. Primeiramente, as fontes de pesquisa foram livros, artigos científicos, dissertações, teses e internet.

Na etapa seguinte levantou-se informações sobre a empresa, através de entrevistas com os gestores, conversas informais e acompanhamento na elaboração dos assuntos estudados. Nessa fase do trabalho, levantaram-se informações referentes ao histórico da empresa, linhas de produtos fabricados, fornecedores, clientes, área de atuação, políticas de *marketing*, arquiteturas de preços, políticas sociais, entre outras. Com relação aos documentos, foram pesquisados os demonstrativos econômico-financeiros e seus reflexos, para melhor compressão de seus resultados, bem como as políticas mercadológicas, sociais, tributárias e de gestão das pessoas.

Para garantir resultados confiáveis, e uma lógica no desenvolvimento, é imprescindível um bom projeto de trabalho. Diante do exposto, finaliza-se a descrição da metodologia da pesquisa utilizada, dando ênfase a essa etapa para o sucesso do estudo.

## **4 A EMPRESA**

Neste capítulo, descrever-se-á a empresa, que proporcionou o estudo de caso e adotou o modelo desenvolvido para o seu controle estratégico.

### **4.1 A sua História**

O Grupo CVI, hoje formado pelas empresas CVI Refrigerantes Ltda, franquiada Coca-Cola e kaiser, Parceria Agropecuária da Fonte e produtora da água mineral Fonte Ijuí , tem o princípio de sua trajetória nos anos 40. Porém, as raízes de sua força e coragem encontram-se na família Vontobel, com raízes, no estado do Rio Grande do Sul, há mais de 100 anos.

Essa história de empreendedorismo e sucesso começa com a vinda do primeiro membro da família Vontobel, para o Brasil, por volta de 1890: o suíço Jacob Vontobel. Foi seu primogênito, João Vontobel, o responsável pela descoberta de uma fonte de água mineral, existente no município de Ijuí, em 1926. Décadas depois, em 1966, os filhos de João Vontobel adquiriram a propriedade que o pai havia descoberto quarenta anos antes. Hoje, a Fonte Ijuí, Empresa Mineradora Ijuí Ltda., é uma das empresas pertencentes ao Grupo CVI, líder das águas minerais no Rio Grande do Sul.

Em 1948 são iniciadas as atividades de distribuição de bebidas. O refrigerante Marabá é o primeiro produto que a empresa passa a distribuir no Bairro Menino Deus. Em seguida, a empresa deixa de distribuir o refrigerante Marabá, em troca do refrigerante Laranjinha, produzido por uma pequena fábrica no interior de Arroio do Meio.

A distribuição de bebidas ganha força entre os anos 40 e 50. Em 1949, impulsionados pelo sucesso da Laranjinha, os Vontobel e os Kirst constituíram uma sociedade, e instalaram a Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda, em Porto Alegre. Com a abertura de uma filial, em Santo Ângelo, deu-se início ao Grupo Vontobel.

A Coca-Cola entra, definitivamente, nos negócios da família, na década de 60. A empresa já estava organizada, com membros da família responsáveis por setores diferentes. O comportamento pragmático de João Jacob, a pessoa da

família que tratava do relacionamento político e estratégico, com empresas fornecedoras e parceiras, foi decisivo para se tornarem fabricantes da Coca-Cola. E o sucesso dos negócios teve a participação decisiva de Elmer Walter e Ottomar, que nunca mediram esforços na condução das empresas, e na busca constante de atingir os objetivos sem abrir mão às assessorias de profissionais sérios e bem qualificados. Ser a distribuidora da bebida credenciou a empresa Refrigerantes Vontobel Ltda., em 1963, a ser uma de suas fabricantes no Brasil.

Em 1966 o grupo passa a atuar em Santa Maria, no centro do Estado, com a instalação do depósito regional da Coca-Cola. A cidade foi escolhida, para ser incluída nos negócios do Grupo, por uma questão estratégica: sua posição geográfica privilegiada, a construção da primeira universidade do interior do Brasil, e o grande número de pessoas que já formavam sua população, faziam do município um ponto importante para a expansão do Grupo.

Santa Maria ganha uma fábrica no Distrito Industrial, inaugurada no dia cinco (5) de dezembro de 1977. No mesmo ano, são instalados dois novos depósitos: um em Santa Cruz do Sul e outro em Passo Fundo. Nesse período, o Grupo também mantinha distribuidores de Coca-Cola em pontos estratégicos do Estado, o que garantia a inserção de seus produtos em vários municípios.

Em 1985, as empresas são divididas com a preocupação da futura sucessão nos negócios. São criados os grupos Vonpar - Vontobel Participações e a Indústrias Vontobel S.A., que mais tarde se transforma em CVI - Companhia Vontobel de Investimentos. As fábricas de Santo Ângelo, Pelotas e Nova Iguaçu ficaram com o Grupo Vonpar, e as fábricas de Santa Maria, Passo fundo e da Fonte Ijuí ficaram com as Indústrias Vontobel S.A.

Somente em 1993 as Indústrias Vontobel S.A. começam a ser denominadas CVI - Companhia Vontobel de Investimentos.

Em toda a sua trajetória, a CVI teve muitas experiências, e sempre levou os negócios com seriedade e otimismo, o que faz dos resultados uma idéia de consequência do que se faz na prática.

Neste trabalho, estare-se-á concentrando os dados para a empresa CVI-Refrigerantes Ltda.

## 4.2 Dados da Empresa

A fábrica de Santa Maria possui 10.000 m<sup>2</sup> área construída e 60.000 m<sup>2</sup> de área total, duas linhas de produção de embalagens descartáveis e embalagens retornáveis, e os produtos que não são produzidos pelo grupo são adquiridos de Gravataí-RS e Ponta Grossa - PR (cervejaria Kaiser) e de Porto Alegre, da Vonpar (refrigerante Lata).

Atualmente, com 466 funcionários, a CVI - Refrigerantes atende a toda a região central, fronteira oeste e planalto médio do Rio Grande do Sul. Isso equivale a 25,3% da população do estado, em uma área de 94.892 km<sup>2</sup> (o que corresponde a 44,9% da área do Rio Grande do Sul), sendo 189 cidades, 8.330 clientes diretos, 16.530 pontos de vendas e 2.580.000 consumidores.

## 4.3 Missão e Visão de Futuro

Para que haja o comprometimento das pessoas, com a visão, é necessário que a visão organizacional esteja alinhada com a visão pessoal dos envolvidos, bem como tenha clareza, seja coerente, convincente, seja compartilhada e tenha entusiasmo para gerar comprometimento das pessoas. Baseada nisso a CVI - Refrigerantes Ltda definiu sua visão de futuro, no ano de 2001.

“Seremos reconhecidos como a melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na área de atuação valorizando a SIMPLICIDADE, disseminando a TRANSPARÊNCIA e estimulando o compromisso com a INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE e LIDERANÇA DE RESULTADOS. Duplicaremos o VPL até 2.010, equilibrando interesses da CCIL, Kaiser e dos Acionistas da CVI”.

Além de sua visão, foi definido, no mesmo ano, todo o planejamento estratégico baseado no modelo Estrada, bem como começou uma nova história deste grupo, para desenvolvimento da cultura voltada à estratégia em toda a organização.

## 4.4 Controle e Avaliação Estratégica

Por meio do modelo utilizado, no planejamento estratégico, foi desenvolvido um *software* para o acompanhamento de todo o desempenho da organização. Este



*software* busca facilitar o acompanhamento e controle, por parte dos gestores, para sua tomada de decisão, buscando o alcance maior, descrito em sua visão de futuro.

O *software* foi batizado como GVE, Gestão e Visão Estratégica, que utiliza a linguagem de programação *DELPHI*, com interação do *macromedia flash*, interligando com os dados do ERP da organização. É um *software* multiusuário, em que os gestores possuem acesso independente de estarem, ou não, na organização.

O referido sistema de controle estratégico fundamenta-se na missão e nos valores centrais da empresa, e foi elaborado de forma que a visão de futuro esteja amparada pela estratégia adotada, e desdobrada em questões estratégicas que resultam em planos de ação. A base desse sistema está estruturada no controle estratégico advindo do acompanhamento dos planos de ação, da comparação entre o planejado e o realizado, no plano orçamentário, e da medição dos indicadores de desempenho.

Neste trabalho, estar-se-á abordando os controles dos planos de ação, plano orçamentário e indicadores de desempenho, **os valores apresentados são hipotéticos, para resguardar a empresa.**

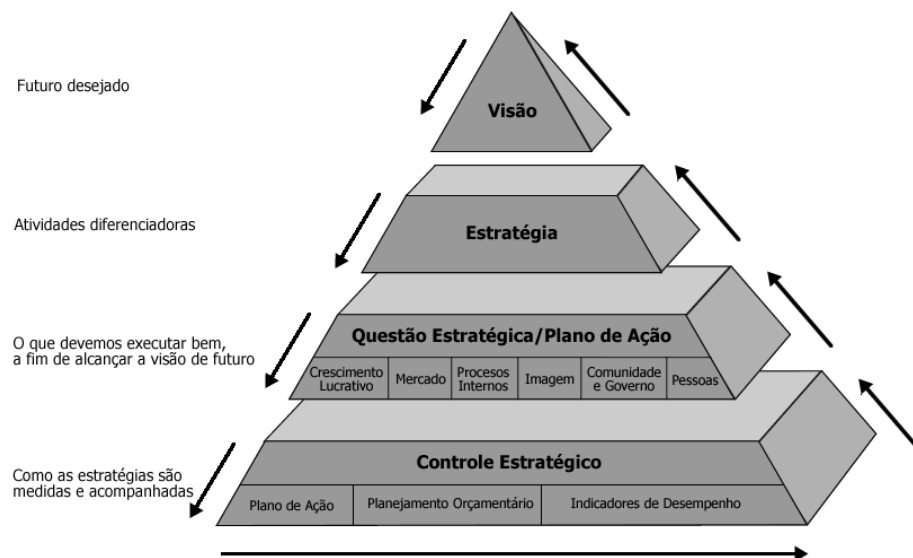


Figura 10- Estrutura do *software*.

A Figura 11 demonstra a tela inicial de navegação do modelo desenvolvido.



Figura 11 – Tela Inicial do navegador.

#### 4.4.1 Controle das Questões Estratégicas e Plano de Ação

Neste momento, realiza-se o cadastramento das questões estratégicas definidas no planejamento estratégico conforme, descrito no Modelo Estrada.

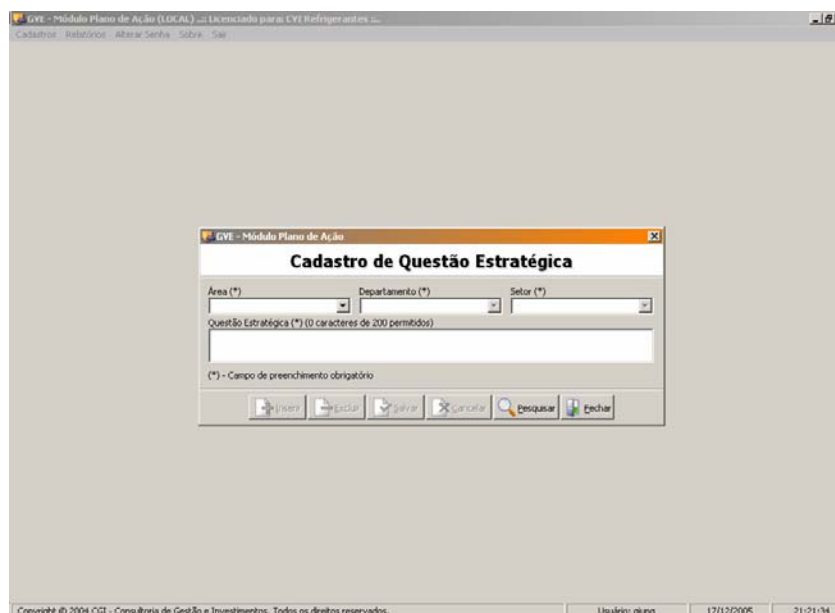


Figura 12 – Questões estratégicas.

Após o cadastramento das questões estratégicas, é realizado o detalhamento das questões, através do plano de ação, sendo a primeira ferramenta de controle e avaliação utilizada no modelo, os quais servirão para o controle e monitoramento dos resultados, no decorrer de sua implementação.

The screenshot shows the 'Cadastro de Plano de Ação' window. It contains several input fields and dropdown menus for defining an action plan. The fields include:
 

- Área (\*), Departamento (\*), Setor (\*)
- Importância (retorno financeiro) (\*\*): Alta, Relevante, Normal
- Urgência (\*\*): Super Urgente, Urgente, Normal
- Questão Estratégica (\*)
- Ação Estratégica (\*) (0 caracteres de 200 permitidos)
- Data de Início (\*), Data de Previsão de Conclusão (\*)
- Responsável Geral (\*), Supervisor Imediato (\*)
- Grupo de Responsáveis (\*), Orçamento (\*)
- Histórico
- Data de Conclusão

 At the bottom, there are buttons for 'Inserir', 'Excluir', 'Salvar', 'Cancelar', 'Pesquisar', and 'Echcar'. A footer indicates 'Copyright © 2004 CGI - Consultoria de Gestão e Investimentos. Todos os direitos reservados.' and 'Usuário: giung 29/1/2006 05:16:26'.

Figura 13 - Inclusão do plano de ação.

Na Figura 14, estão apresentados os relatórios de acompanhamento da implementação dos planos de ação. O *software* monitora, automaticamente, o andamento das ações. As pessoas são avisadas, com sinalizadores coloridos e por e-mail, quando esses planos estiverem chegando ao prazo previsto de conclusão, sem terem sido encerradas com os objetivos propostos em seu início.

The screenshot shows the 'Relatório de Planos de Ação' window. It displays a list of action plans with the following columns:
 

- Área: Suporte
- Departamento: Controladoria
- Sector: Controladoria
- Questão Estratégica: Participar da integração entre o Planejamento Estratégico com o Sistema de Qualidade
- Supervisor Imediato
- Responsável Geral
- Data de Início
- Data de Prev. de Concl.
- Data de Conclusão
- Importância (retorno financeiro)
- Urgência
- Situação: Concluído, Em atraso, Na semana atual, Não concluído, No mês atual, Todos
- Ordenar por: Departamento

 A legend on the right indicates:
 

- Em atraso (Red)
- Na semana atual (Yellow)
- No mês atual (Green)
- Concluído (Grey)

 The report content shows:
 

- Ação Estratégica: Participar da integração entre o Planejamento Estratégico com o Sistema de Qualidade. 1. Definir colaborador para participar e acompanhar o desenvolvimento do plano Estratégico com o Sistema de Qualidade. 2. Definir forma de participação junto a equipe da PE e junto a equipe do SI.
- Ação Estratégica: Participar da integração entre o Planejamento Estratégico com o Sistema de Qualidade. 3. Introduzir na área de Informática as ferramentas e adaptações requeridas para o desenvolvimento do plano Estratégico com o Sistema de Qualidade. 4. Avaliar trimestralmente os novos ferramentas introduzidas.

 At the bottom, there are buttons for 'Relatório Completo', 'Relatório Simplificado', and 'Echcar'. A footer indicates 'Copyright © 2004 CGI - Consultoria de Gestão e Investimentos. Todos os direitos reservados.' and 'Usuário: giung 10/12/2005 10:50:20'.

Figura 14 - Seleção da visualização dos relatórios.

Esses relatórios poderão ser visualizados através do módulo do sistema, através de impressões, ou arquivo com extensão em PDF.

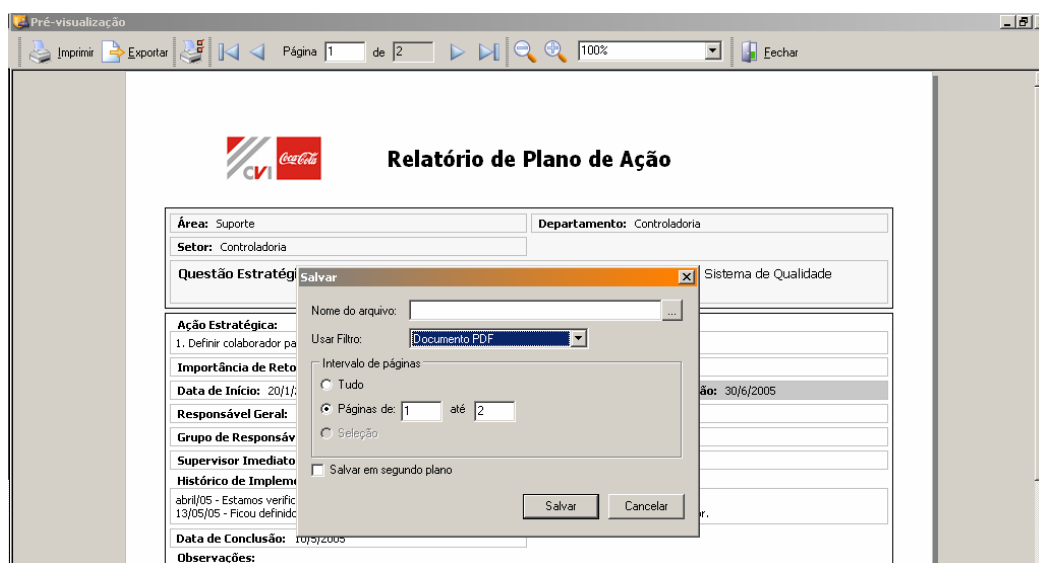


Figura 15 - Relatório de acompanhamento do plano de ação.

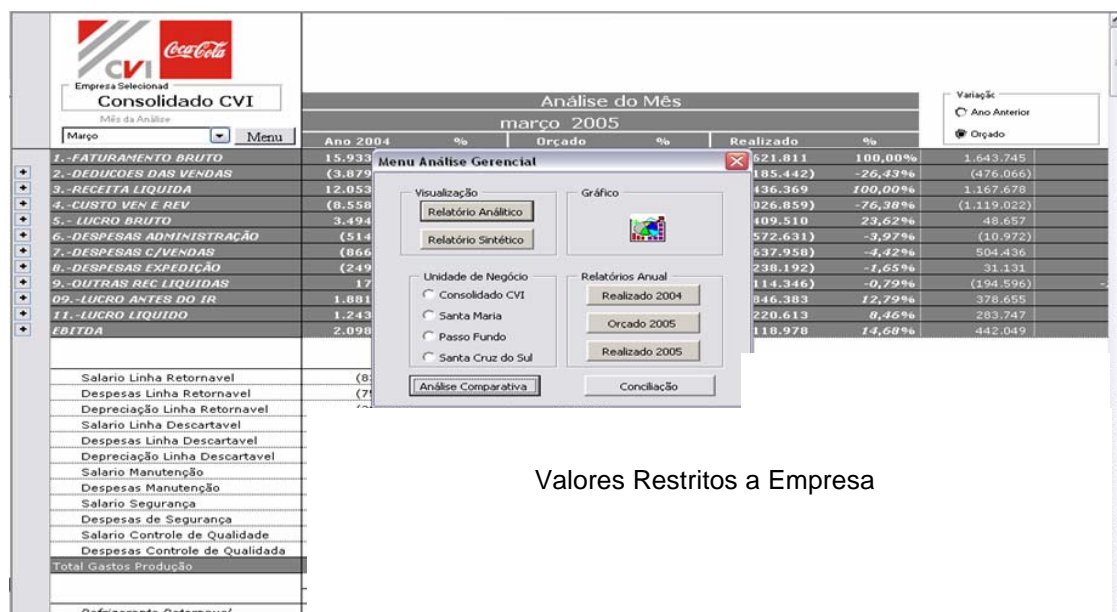
#### 4.4.2 Plano Orçamentário

A Figura 16 demonstra o *menu* do planejamento orçamentário, que levará às aberturas detalhadas de todos os dados descritos, no modelo do planejamento estratégico, em capítulo anterior. Essa é a segunda ferramenta de controle e avaliação, sendo utilizada para quantificar os planos desenvolvidos no planejamento estratégico, bem como proporcionar o gerenciamento de toda a organização.



Figura 16 – Menu geral do orçamento.

O demonstrativo da Figura 17 apresenta o acompanhamento orçamentário, estabelecendo relação entre o realizado no ano em curso com o do ano anterior comparado ao orçamento, de forma sintética e/ou analítica, gerando comparativos em valores absolutos, análise horizontal e vertical, gráficos e conciliação automática das variações ocorridas entre o orçado, e/ou ano anterior, sobre o realizado no ano em curso.



Valores Restritos a Empresa

Figura 17 – Comparativo de análise de resultado.

Os gráficos apresentados nas Figuras 18 e 19 demonstram os comparativos orçamentários, conforme mencionado anteriormente.

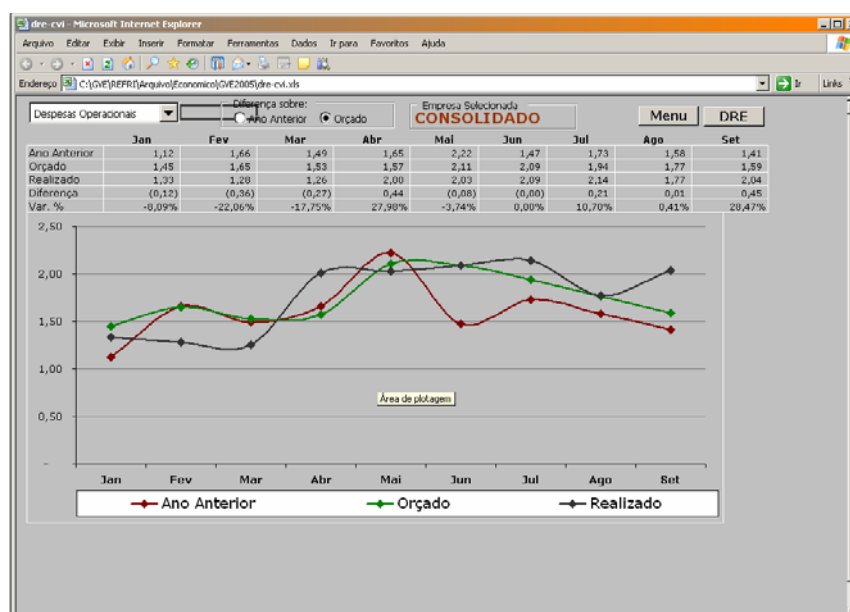


Figura 18 – Comparativo gráfico de análise de resultado.

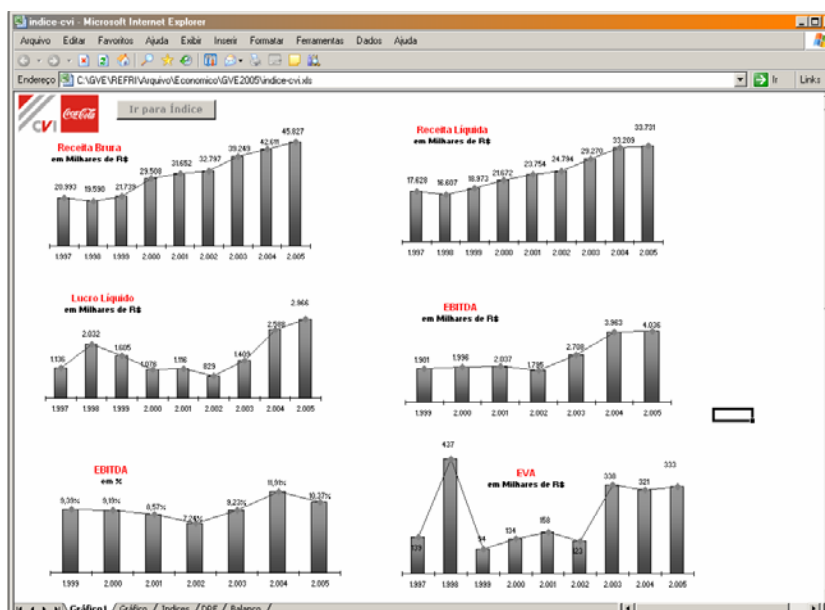


Figura 19 – Comparativo gráfico histórico.

#### 4.4.3 Controle dos Indicadores de Desempenho

A terceira ferramenta de controle e avaliação estratégica é representada pelos indicadores de desempenho, os quais complementam as anteriores, indicando se a organização caminha de forma equilibrada, nos cinco pilares, para o alcance de sua visão.

Os pilares traduzem o que a empresa considera como geração de riqueza, em busca do resultado final definido em sua visão de futuro, integrando os *stakeholders* (partes interessadas), suportados pelas estratégias e medidos pelos indicadores de desempenho, conforme o modelo Estrada(2005), os pilares são:

##### 4.4.3.1 Crescimento Lucrativo

Neste pilar, é possível o gerenciamento econômico-financeiro das ações desenvolvidas nas demais perspectivas. As medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas.

#### 4.4.3.2 Mercado

Neste item, questiona-se como o cliente deve enxergar a empresa. É possível o gerenciamento das ações desenvolvidas com os clientes, para garantir um crescimento sustentável de volume, a melhor arquitetura de preço e participações de mercado ideal para sustentarem a perspectiva de crescimento lucrativo.

#### 4.4.3.3 Imagem, Comunidade & Governo

Aqui, é questionado como a sociedade, clientes e governo se relacionam com a organização. É possível o gerenciamento dos planos ( Sociais, Marketing, Tributários), suportando as perspectivas de mercado e crescimento lucrativo.

#### 4.4.3.4 Processos Internos

No pilar de processos internos, pergunta-se sobre quais processos devem ser melhorados, para atender aos pilares de cliente e ao crescimento lucrativo. É possível gerenciar os processos internos e seus reflexos (qualidade, Custos, eficiência de atendimento aos clientes internos e externos) para suportar as perspectivas de mercado e crescimento lucrativo.

#### 4.4.3.5 Pessoas e Aprendizado

No pilar de pessoas e aprendizado, a questão é como garantir habilidades para a melhoria contínua. É possível gerenciar as atividades intangíveis (Pessoas, tecnologias e clima organizacional), para suportar a boa execução das demais perspectivas.

As medidas definidas para cada perspectiva do *scorecard* seguem alguns princípios:

- relação de causa e efeito: relação entre objetivos e medidas, em efeito cascata ,nas várias perspectivas;

- vetores de desempenho: indicadores de tendência que demonstram a evolução da estratégia;
- indicadores de resultado: demonstram a situação atual, através dos indicadores financeiros.

A metodologia do *scorecard* reúne uma série de informações estratégicas que são organizadas num conjunto de indicadores, que permitem localizar problemas, definir rumos, prever turbulências e entender aonde a empresa vai. Portanto, um *balanced scorecard* adequado deve contar a história da estratégia.

Esses indicadores foram definidos no planejamento estratégico, quantificado através do plano orçamentário.

As Figuras 20 e 21 demonstram o funcionamento do controle dos indicadores de desempenho.

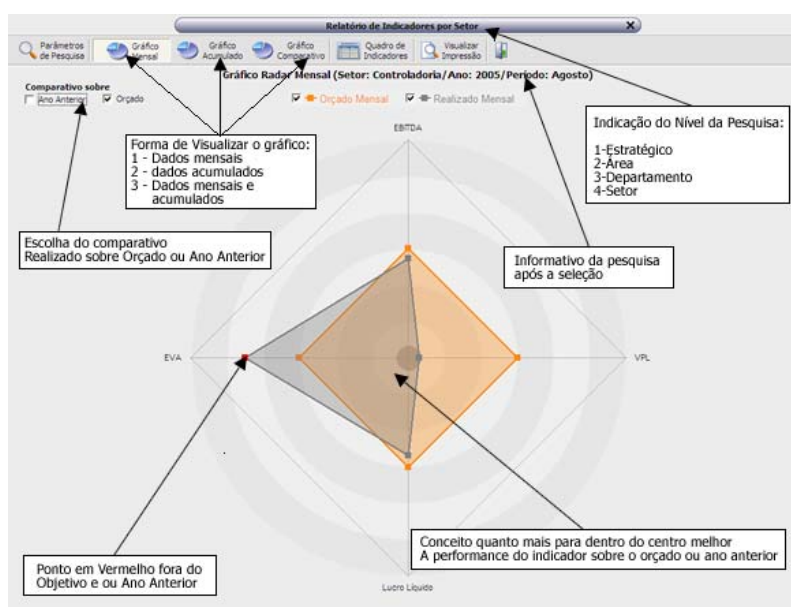


Figura 20 – Controle indicadores setor.



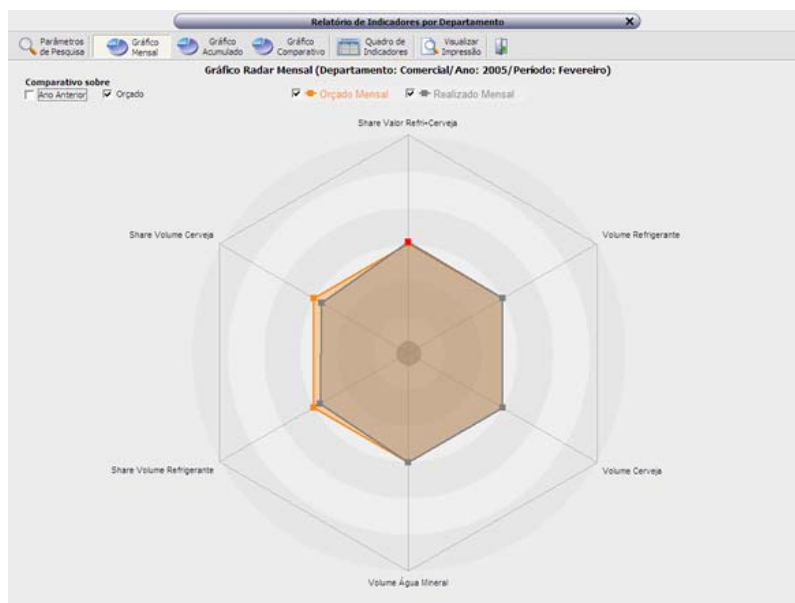


Figura 21 – Controle indicadores departamento.

A Figura 22 demonstra a forma de visualização dos comparativos em três dimensões (setor, departamento e área). O fundo do radar, em laranja, refere-se ao comparativo entre o realizado e orçado, quando é comparado sobre o ano anterior, esse fundo passa para a cor verde.

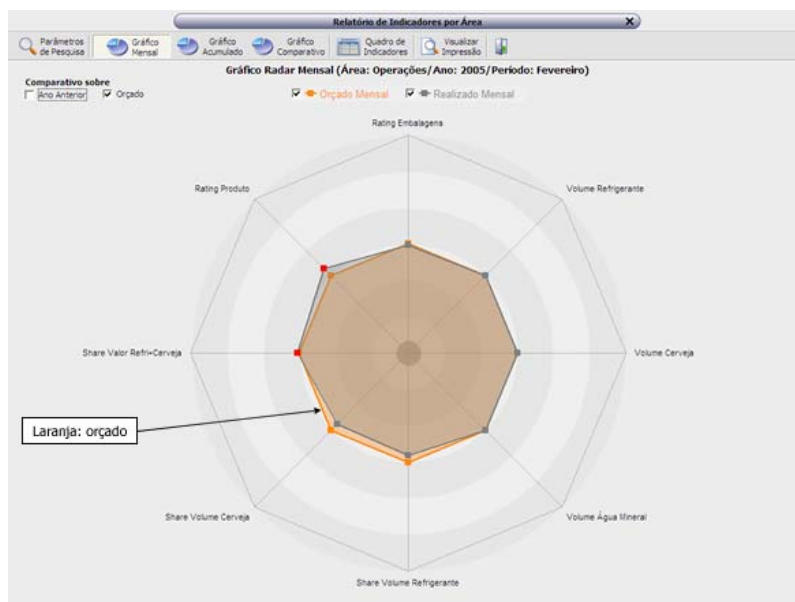


Figura 22 – Controle indicadores área.

Na Figura 23, está apresentado o quadro de indicadores, que demonstra o detalhamento das variações ocorridas entre o realizado e o orçado e ano anterior.

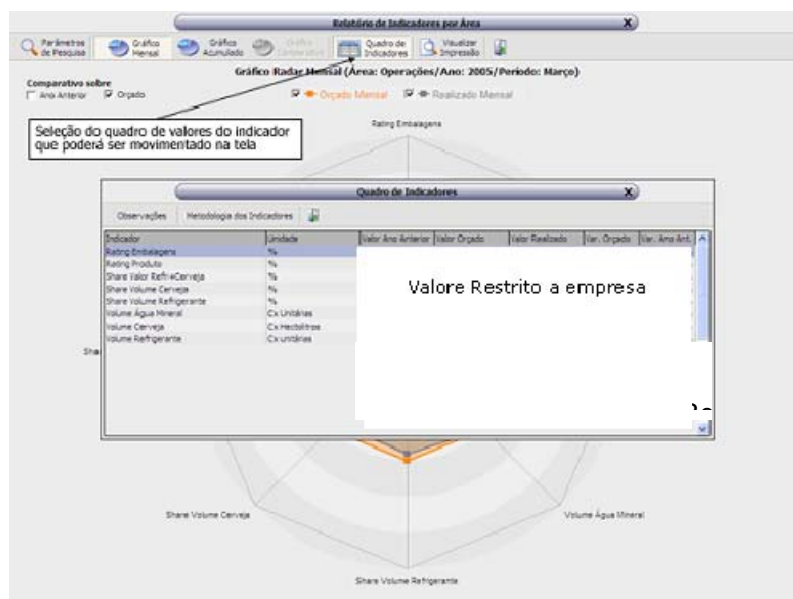


Figura 23 – Quadro de indicadores.

O modelo apresenta uma metodologia de cálculo, com a finalidade de facilitar o entendimento do gestor que analisa os dados, o que pode ser observado na Figura 24.

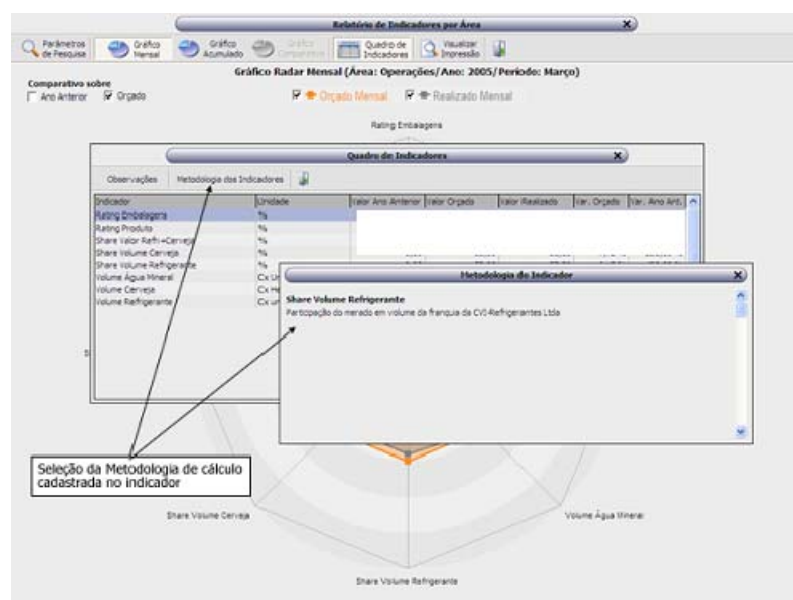


Figura 24 – Quadro de metodologia de cálculo do indicador.

Outro facilitador, apresentado na Figura 25, é o quadro de observações, que serve ao responsável pela gestão, deste indicador, informar sobre a performance e suas variações. Facilitando, desta forma, o entendimento para os demais usuários.

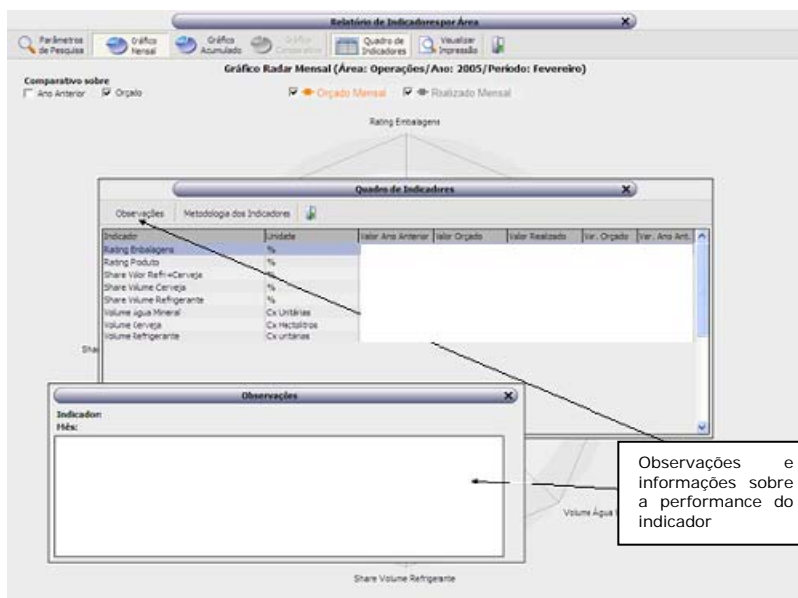


Figura 25 – Quadro de observações sobre os indicadores.

O Figura 26 demonstra uma forma de comparativo da performance dos indicadores mensais *versus* os dados acumulados, facilitando a visualização das tendências dos mesmos.

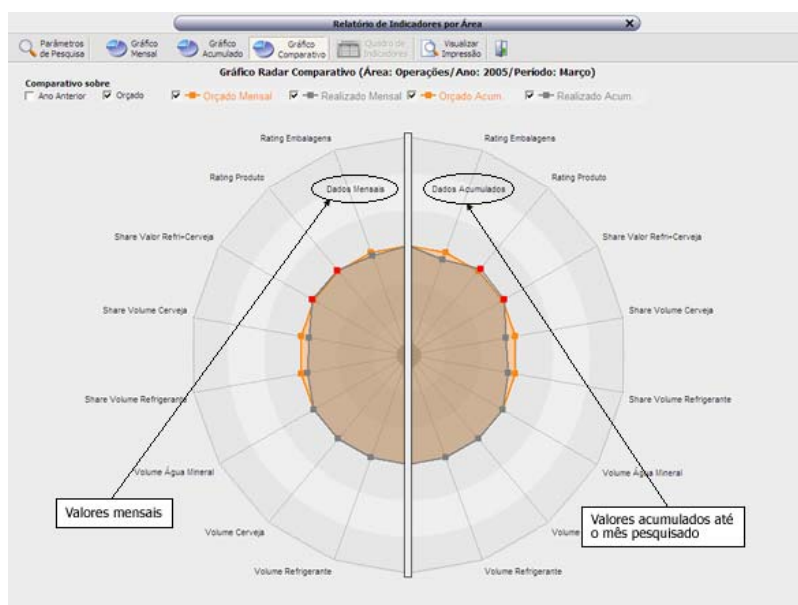


Figura 26 – Quadro de indicadores comparativos entre dados mensais com dados acumulados.

Com o intuito de análise de tendências, poderá ser visualizada, graficamente, a performance de um indicador, demonstrando os dados das metas do, ano anterior e o realizado conforme Figura 27.

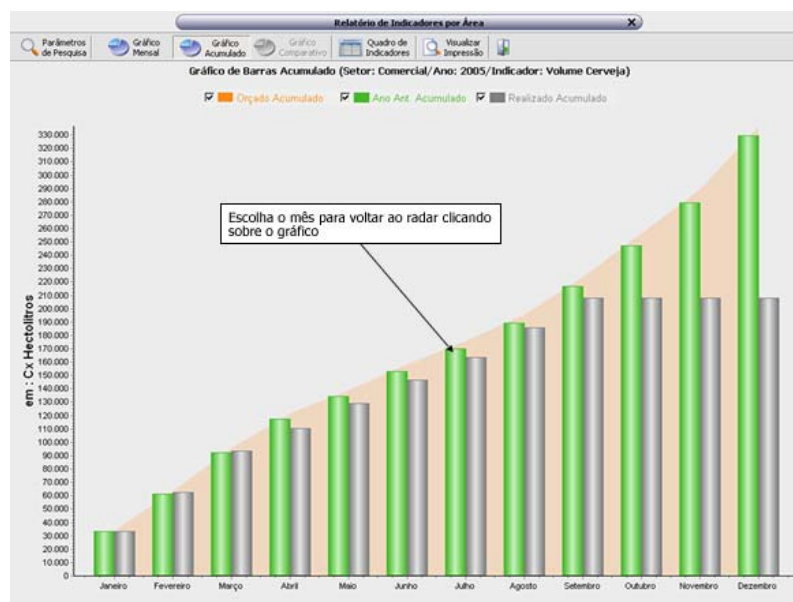


Figura 27 – Quadro de análise de tendências

Na Figura 28, visualiza-se o quadro de valores mês a mês com suas respectivas variações do realizado sobre a meta e ano anterior.

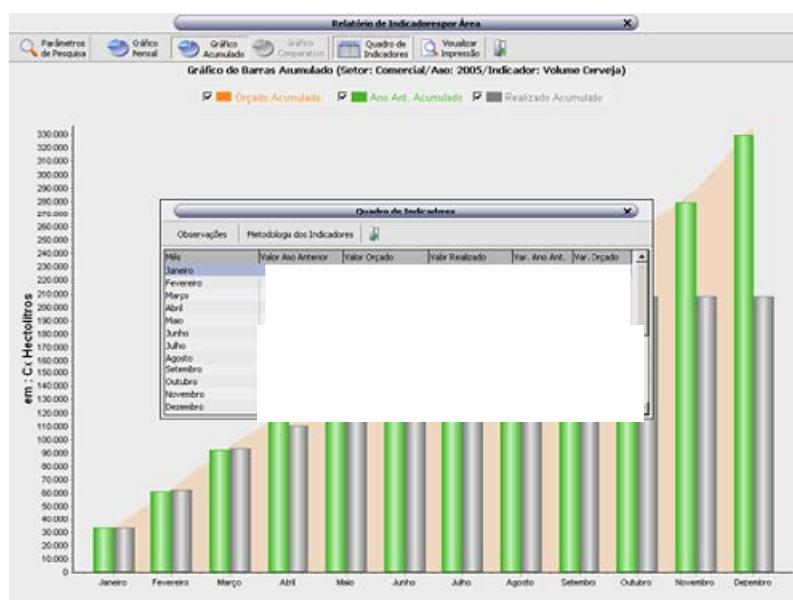


Figura 28 – Quadro de valores.

Na Figura 29 está representado o gráfico estratégico, que demonstra o tamanho da organização, levando em consideração um conjunto de indicadores

que permeia os cinco pilares estabelecidos pela organização. Demonstra se a empresa está crescendo em todos os aspectos, em relação ao ano anterior, e seu orçamento.

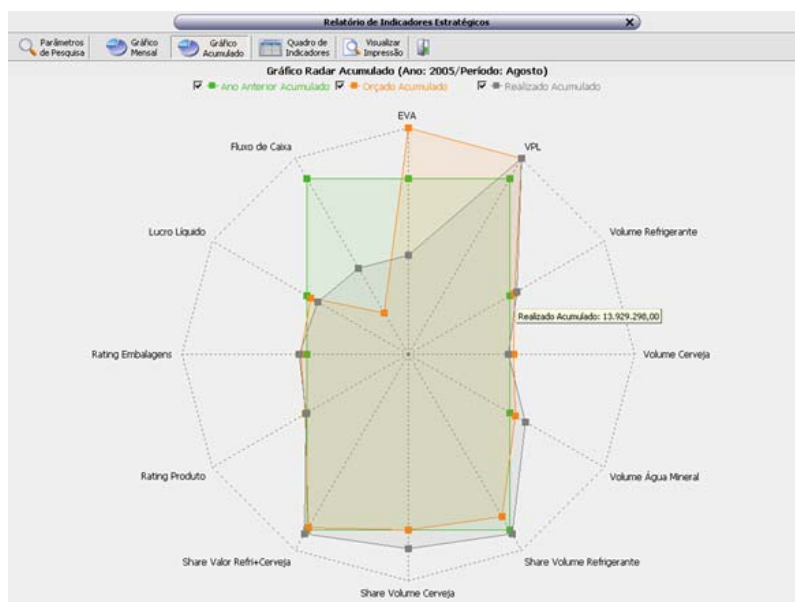


Figura 29 – Quadro de indicadores de medição do tamanho da empresa.

Da mesma forma que o controle do plano de ação, os indicadores possibilitam a visualização de relatórios através de impressão, e ou geração de relatórios em extensão PDF, conforme Figura 30.

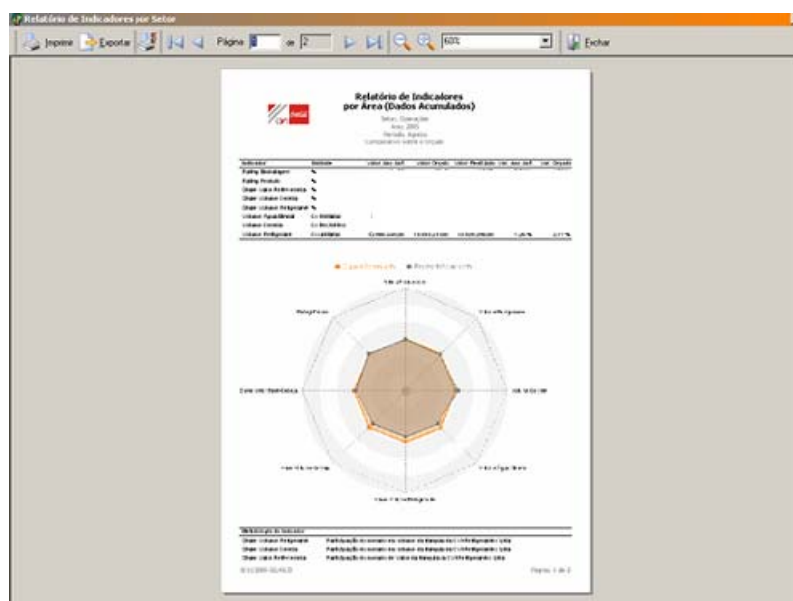


Figura 30 – Quadro de impressão do indicador.

## CONCLUSÃO

Através do Modelo de Gestão Estratégica Estrada (2005), a CVI – Refrigerantes Ltda desenvolveu sua visão de futuro, a partir desta visão, era necessário o acompanhamento dos planos, transformar estes planos em dados quantitativos, definir quais os indicadores necessários para o melhor acompanhamento, e estabelecer metas, proporcionando, aos gestores, uma visão equilibrada nos cinco pilares definidos no modelo estratégico. Com isso, os gestores passariam a ter o *feedback* necessário para o acompanhamento da performance de seus planos, tendo indicativos para realizarem medidas corretivas quando necessárias.

Partindo dessas necessidades, desenvolveu-se um *software* de controle e avaliação estratégica, baseado em três (3) sistemas de controle: plano de ação, plano orçamentário e controle de indicadores de desempenho. A melhoria desses sistemas de controle, e o constante aperfeiçoamento das ferramentas, possibilitaram o acompanhamento de todo o desempenho da organização. O *software*, desenvolvido, e aplicado, procurou facilitar o controle por parte dos gestores, para sua tomada de decisão, buscando o alcance maior descrito em sua visão de futuro.

O controle do plano de ação permitiu verificar se as idéias estratégicas, do planejamento organizacional, transformaram-se em ações exequíveis através de um acompanhamento constante de sua execução, evitando, ao máximo, as surpresas. Proporcionou, entre as pessoas da organização, uma maior interação, através de uma comunicação dinâmica.

O planejamento orçamentário transformou os intentos estratégicos em dados quantitativos, que balizaram a atuação dos setores e departamentos da empresa, através de um detalhamento de todas as ações e processos pretendidos para a organização, mensurando em valores absolutos, demonstrando a viabilidade de uma forma integrada, e seus impactos nos fluxos financeiros futuros.

A terceira ferramenta traduziu as estratégias em indicadores de desempenho, que tiveram sua finalidade de monitorar, controlar e aperfeiçoar a performance organizacional, conectando-se diretamente ao plano orçamentário, tornando o ambiente dinâmico. Comunicou a toda a organização, quais são os planos e quais os

resultados a serem alcançados. Fornecendo *feedback*, no decorrer de sua execução, demonstrando como os recursos organizacionais eram consumidos, e qual a forma que deveriam ter sido consumidos, proporcionando, desta forma, correções em tempo hábil por parte dos gestores, quando essas fossem necessárias.

A estrutura do controle proposto fundamentou-se no processo de gestão estratégica, e buscou articular os recursos organizacionais para o alcance de um estado futuro desejado. Assim, o controle advém do desdobramento das questões estratégicas definidas no planejamento da empresa, como forma de alcançar a visão de futuro desejada.

Por outro lado, tornou-se necessário uma perfeita conexão entre o futuro desejado e as ações realizadas. Para isso, é fundamental a definição clara, pela organização, de:

- Modelo do planejamento estratégico.
- Definição da visão de futuro.
- Quais as questões estratégicas chaves para a organização.
- Contar com recursos humanos qualificados.
- Ter controle que apóie aos gestores em suas tomadas de decisões, com relação a recursos e planos desenvolvidos em tempo hábil, para quando necessário, realizarem as correções.
- Proporcionar o equilíbrio dos pilares de sustentabilidade, agregando valor a todos os *stakeholders*, para atingir a visão de futuro estabelecida.

O *software* desenvolvido, e já em implementação na empresa, contribuiu significativamente para a realização do elo entre o planejamento estratégico e seus controles. Passando a ser analisados e avaliados, não de forma isolada, e, sim, tendo uma conexão entre o futuro desejado e as ações realizadas. Os cinco (5) pilares: crescimento lucrativo; mercado; processos internos; imagem, comunidade e governo e pessoas, foram integrados, buscando o equilíbrio de seu crescimento, com foco ao longo prazo e com as manutenções necessárias no curto prazo. Dessa forma, demonstrou condições para a melhoria dos processos de gestão, pela identificação dos planos que necessitem uma maior atenção, e/ou correção, proporcionando a interação entre os gestores, na identificação das causas e efeitos de sua performance para obterem uma medida corretiva eficaz.

Finalizando, deve-se salientar que o desenvolvimento de controle estratégico, proposto no presente trabalho, deverá ser objeto de aperfeiçoamento e melhoria contínua.



## BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Martinhol. R. **Manual do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H.I. et al. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BOLMAN, Lee G.; DEAL, Terrence E. **Reframing Organizations**. John Wiley Profissio:1997.

CAVALCANTE, Francisco. **Administração do Preço de Venda**. Up-to-date nº 6, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Desvendando a Dinâmica do Capital de Giro**. Up-to-date nº 020, São Paulo 2002

\_\_\_\_\_. **Indicador de Cobertura do Serviço da Dívida e o Ebitda**, Up-to-date nº 025, São Paulo, 2002.

CAVALCANTE, Cavalcante; VIANNA, Fábio. **Bussines Plan – Plano De Negócio**. up-to-date N°79, São Paulo, 2002.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Construindo a Visão da Empresa**. 1999, p.27-55. In: Mudança/Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHMAN, Charles W. **Introdução à Teoria dos Sistemas**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1972.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas: Teorias e Prática**. Tradução. Jorge Ritter – 2ª edição, Editora Bookman, São Paulo, 2004.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Modelo Estratégico**. (IN: NGE [www.nge.ct.ufsm.br](http://www.nge.ct.ufsm.br)) (2005).

FREEMAN, R. E.; REED, D. E. **Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance**. California Management Review, Spring, (1983)

FURLAN, J.D. **Modelagem de Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNGER, J.David; WHEELLEN, L.Thomas. **Gestão Estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

HRONEC, S.M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IUDÍCIBUS, de Sérgio; MARTINS,Eliseu; GELBCKE, Rubes Ernesto. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**, 6ª edição, Editora Atlas São Paulo 2003.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Balanced Scorecard* – Indicadores que impulsionam o desempenho. In: **Série Harvard Business School Press. Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos - *Balanced Scorecard***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – 2 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LENZ, R. T., & ENGLENDOW, J. L. (1986). **Environmental Analysis Units and Strategic Decision-making**: A field study of selected '*leading-edge*' corporations. *Strategic Management Journal*, 7, 69-89.

LÜDKE, M.A.; Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**, Editora atlas 9ª edição, São Paulo (2003)

MARTINS, Eliseu; NETO ASSAF, Alexandre, **Administração Financeira**, 9ª edição, editora Atlas, São Paulo, 1993

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo: Hucitec/ Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári e Estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 1999.

MIRANDA, P.; SILVA, J.D.G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. et al. **Controladoria – Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NETO ASSAF, Alexandre, **Finanças Corporativas e Valor**, 2ª edição, editora atlas São Paulo 2005.

NIVEN, R. Paul. **Balanced Scorecard**: Passo-a-passo, tradução por Nilza Freire, editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2005.

OHMAE, K. **O Estrategista em Ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

PADOVEZE, Luís Clóvis, **Planejamento Orçamentário**, São Paulo: editora Pioneira, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1989.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1993.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SCHEIN, Edgard; **Organizational Culture and Leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Stedry, A. C. Getting The Most from Budgeting. In: KENNEDY, Alinson; DUGDALE, David. **Management Accounting**, Londres, v. 77, n.2, fev. 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. LTC:2000.

TOBIAS, B. Celso Afonso. **Eliminando todas as suas Dúvidas sobre Margem de Contribuição**, Up-to-date nº256, São Paulo 2003

WONG, Robert. **O Sucesso está no Equilíbrio**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.