

# **Controladoria no processo organizacional: O desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte localizada na Serra Gaúcha**

**Aluno(a): Gabriela Scariot**  
**Orientador(a) no TCC II: Prof. Ma. Marina Benato**  
**Orientador(a) no TCC I: Prof. Ma. Marina Benato**  
**Semestre: 2024-4**

## **Resumo**

A controladoria é a área da contabilidade que ajuda a estruturar, monitorar e otimizar os processos financeiros. Relacionado a isso, tem-se que o planejamento estratégico é um método que direciona esforços e recursos para alcançar objetivos e garantir a sustentabilidade do negócio. Neste sentido, o presente estudo buscou demonstrar os possíveis resultados a serem obtidos a partir da implantação de um planejamento estratégico, visando a estruturação do setor de controladoria, em uma empresa do ramo comercial, localizada na Serra Gaúcha. Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de um estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa e caráter descritivo. Os resultados apontam que, em sua maioria, as dificuldades da gestão da empresa se dão pela resistência em realizar avaliação e ajustes constantes no negócio. Com isso, a empresa pode perder oportunidades de inovação e melhoria, o que pode levar à perda de competitividade no mercado, estagnação e incapacidade de crescimento. Este estudo contribui para os âmbitos profissional e científico, visto que expressa na prática a evolução do planejamento, além de auxiliar nas decisões e contribuir para a identificação de oportunidades, desafios e dinâmicas do mercado. As limitações do estudo referem-se à dependência de resposta dos gestores e da contabilidade, além da restrição pelo tempo de estudo. Para estudos futuros, sugere-se analisar de forma detalhada os custos do investimento dos serviços em veículos elétricos (objetivo futuro a ser posto em prática pelos sócios), tais como os valores de equipamentos e ferramentas, além dos treinamentos necessários.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. SWOT. Controladoria. Indicadores.

## **1 Introdução**

A contabilidade é uma ciência social que está voltada para o estudo do patrimônio das organizações econômico-administrativas. Possui como finalidade o gerenciamento dos bens das entidades e o acompanhamento das suas alterações, além de aspectos como receita, custos e despesas, direitos e obrigações da mesma. Para alcançar uma compreensão maior sobre o conceito de contabilidade, é necessário compreender o significado de patrimônio e entidade, que são elementos significativos dentro do seu estudo (Ribeiro, 2018).

As organizações, no momento em que iniciam as suas atividades com a inserção no mercado, precisam se preparar para as constantes oscilações que ocorrem nele, com uma elaboração de seus objetivos, planos de ação, metas, etc. E não unicamente as empresas com inserção recente no mercado, mas também aquelas que estão neste meio há mais tempo, também devem adquirir novas ferramentas para que se mantenham atualizadas com tudo que surge de diferente, já que às vezes essas novidades podem comprometer grandemente a saúde financeira das organizações que, por inúmeros motivos, podem não atribuir tanta importância a estas circunstâncias que fazem muita diferença.

A contabilidade age de forma mais direta nos negócios, visto que está constantemente presente no dia a dia da empresa. Ela se tornou um instrumento de extrema importância para as empresas, visto que através dela se tem a possibilidade de reconhecer oportunidades de crescimento, melhorar a gestão de recursos e potencializar a tomada de decisão. Neste sentido, surge um elemento estudado na contabilidade denominado controladoria, que segundo Oliveira (2015, p. 16):

A controladoria contribui para uma organização ao desempenhar atividades como: colaborar na formação das estratégias; organizar, analisar e apresentar dados coletados; elaborar informações relevantes à administração e gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa. A controladoria gera informações sobre os ambientes internos e externos à empresa, úteis na tomada de decisão pela administração. A palavra controladoria é antiga e liga-se às noções de conta, riqueza (dinheiro e mercadorias) e controle.

A área de controladoria é conhecida pela falta de definições claras e conceituações precisas, o que abrange um conjunto fundamental de funções. Seu desenvolvimento evoluiu dos princípios contábeis para se tornar uma importante fonte de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração de orçamentos e medidas operacionais. Com essa evolução, a controladoria passou a desempenhar um papel ativo na formulação de estratégias, deixando de ser apenas responsável pela compilação de dados e assumindo o papel de gestora da informação, essencial para o alinhamento estratégico das organizações (Schnorrenberger; Lunkes; Gasparetto, 2010).

O planejamento estratégico é designado como uma ferramenta de gestão, sendo considerado um dos principais recursos para enfrentar as adversidades encontradas nas organizações. Ele estabelece quais são as providências que uma empresa deve tomar para enfrentar riscos e beneficiar-se das oportunidades encontradas em seu ambiente. Tendo isso em vista, busca-se avaliar o método como ele é implementado nas empresas para atestar sua efetividade, de modo a mostrar tais resultados quando empregados em empresas de pequeno porte, pois estas muitas vezes não possuem uma equipe de gestores com satisfatórios acessos a informações úteis, resultando em situações que podem não ser tão adequadas para a organização.

A fim de evidenciar os aspectos nos quais a controladoria é capaz de contribuir para o desenvolvimento dos processos que se situam nos ambientes de trabalho, busca-se estudar e demonstrar os conflitos enfrentados na gestão da empresa voltados para o setor financeiro, e assim, a partir do planejamento estratégico, reorganizar e orientar a empresa para um novo modelo de controle das atividades, processos e metodologias por ela utilizadas, apontando a direção correta para que os seus objetivos sejam definitivamente alcançados.

Dando enfoque na controladoria voltada para o planejamento estratégico, podemos afirmar que:

A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo, que visa a orientar a etapa de planejamento operacional. Evidentemente, o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis dos ambientes externo (identificação das oportunidades e ameaças) e interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos) [...] (Oliveira, 2015, p. 42).

O planejamento estratégico é um processo de extrema importância dentro das organizações, pois é através dele que se consegue direcionar as mesmas no momento de tomada de decisão, visto que estuda métodos a fim de que as metas sejam efetivamente cumpridas. Conforme o que diz Oliveira (2015), assim que o gestor possui um plano de ação em mãos, ele

consegue tomar decisões ao acompanhar a execução de suas ações e compará-las com o objetivo financeiro estabelecido, utilizando as informações disponíveis.

Ainda, para Chiavenato e Sapiro (2004, p.11):

O planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Ele identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados planejados. Ele somente atinge sua eficácia máxima quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização em um mutirão permanente e orquestrado.

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico, por ser um processo de desenvolvimento organizacional, dispõe de uma análise prática e objetiva observando as metas da empresa, e a partir disso e com os resultados obtidos, a organização consegue fixar um senso de direção e conseqüentemente consegue uma garantia maior que a sua atuação no mercado será competente com os possíveis concorrentes, além de um aumento na eficiência do seu serviço, uma gestão organizada, identificação de oportunidades e desenvolvimento contínuo.

A partir da delimitação do tema do artigo, a questão de pesquisa é: “Quais seriam os possíveis resultados a serem obtidos a partir da implantação de um planejamento estratégico, visando a estruturação do setor de controladoria, em uma empresa do ramo comercial, localizada na Serra Gaúcha?”

Para responder esta questão de pesquisa, tem-se como objetivo geral demonstrar os possíveis resultados a serem obtidos a partir da implantação de um planejamento estratégico, visando a estruturação do setor de controladoria, em uma empresa do ramo comercial, localizada na Serra Gaúcha.

O estudo se justifica pois pode servir aos estudantes que buscam um aprofundamento no conhecimento da controladoria e planejamento estratégico, visto que este estudo de caso se propõe a uma implantação do planejamento em uma empresa de pequeno porte, buscando demonstrar melhorias que a organização pode adotar, caso pertinentes, no seu ambiente empresarial. A partir disso, o estudo se torna significativo porque demonstra na prática os resultados obtidos fundamentados na proposta do trabalho.

Já com relação aos aspectos gerenciais, a questão de pesquisa repassa uma importante lacuna a ser complementada dentro das empresas, porque é no momento do planejamento estratégico que se é fornecido uma visão clara e objetiva das metas da empresa, além de auxiliar a antecipar os riscos na tomada de decisão, contribuindo para prever oportunidades, adversidades e as movimentações do mercado, visando o crescimento das organizações.

Crepaldi e Crepaldi (2017) afirmam a necessidade e importância da controladoria no ambiente empresarial pois consegue trazer contribuições valiosas para que as decisões tomadas no momento atual sustentem as conseqüências a serem executadas no futuro. Ainda, diz que é na gestão desses acontecimentos que está a controladoria, cuja missão é potencializar o processo decisório e garantir informações convenientes aos gestores na procura por uma eficácia gerencial, garantindo a continuidade do negócio da empresa. Desse modo, o presente estudo justifica-se tanto para fins acadêmicos quanto gerenciais.

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, contendo a contextualização, a delimitação do tema que trata dos termos da controladoria juntamente com planejamento estratégico, a questão de pesquisa que aborda o problema a ser solucionado, os objetivos a serem desenvolvidos no estudo de caso e a justificativa do estudo. A seguir, no segundo capítulo consta o referencial teórico relacionado ao tema da pesquisa, sendo controladoria e planejamento estratégico. Já o terceiro capítulo fala a respeito dos aspectos metodológicos. Ao final, o capítulo quatro aborda os resultados esperados da pesquisa.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Contabilidade

Conforme o que diz Bonho, Silva e Alves (2019), a contabilidade está centralizada, sobretudo, na análise do desenvolvimento do patrimônio de uma organização, expondo de que forma as mudanças feitas pelas ações de seus gestores e funcionários influenciam suas diferentes contas patrimoniais e, assim, impactam as variações no total do patrimônio da organização.

A contabilidade possui em sua essência o patrimônio das entidades econômico-administrativas, visando possibilitar a análise, controle e apuração dos resultados perante as situações decorrentes da administração do patrimônio das organizações. Sua principal meta é disponibilizar dados econômicos e financeiros acerca do patrimônio, a fim de facilitar as decisões dos usuários (Ribeiro, 2018).

Ainda, conforme Neves (2018, p. 4):

Os usuários da contabilidade são as pessoas físicas ou jurídicas que tenham interesse na avaliação da situação patrimonial da entidade. São, por exemplo, os acionistas de uma empresa que desejam saber se ela está dando lucro ou prejuízo; as instituições financeiras, que desejam avaliar o patrimônio da entidade para saber se lhe concedem ou não um empréstimo; os administradores da entidade, que desejam avaliar o desenvolvimento das atividades da empresa e seus resultados; e o fisco, que deseja saber o resultado da sociedade para lançar os tributos que incidem sobre ela.

Bonho, Silva e Alves (2019) ainda afirmam que a função da contabilidade na sociedade cresce a cada dia. Além de tratar com o registro e controle de dados administrativos, elaboração de guias e escrituração de livros, o profissional contábil, ao perceber e interpretar em detalhes a empresa, é frequentemente solicitado a salientar o passado e a orientar em relação ao futuro, contribuindo de maneira fundamental para as tomadas de decisão.

### 2.2 Controladoria

Padoveze (2017, p. 4) define a controladoria como sendo:

A controladoria pode ser definida então como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa. Como a ciência contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente e futuro – e, também, como ciência social, ela exige a comunicação de informação, no caso econômica, à controladoria, responsável por implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da ciência contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Os métodos de contabilidade gerencial podem ser aplicados através do processamento das informações recolhidas para serem registradas e implementadas nos sistemas de informação da empresa. A contabilidade gerencial integra informações de múltiplos departamentos para fornecer aos gestores informações que lhes permitam avaliar as atividades da empresa, o desempenho de planos elaborados e produtos, bem como sua situação econômico-financeira, em uma demonstração objetiva e clara conforme a necessidade de cada um (Crepaldi; Crepaldi, 2017).

Padoveze (2017) destaca que a controladoria possui como foco a informação e a movimentação do patrimônio. Ao coletar, armazenar, verificar, idealizar e monitorar dados econômicos, a controladoria contribui para a tomada de decisões. É importante ressaltar que a base da informação está nos objetivos da empresa. Assim, pode-se afirmar que a controladoria, de maneira completa, potencializa a formação de resultados, a geração de valor e a movimentação patrimonial da empresa e de seus financiadores, ou seja, para impulsionar a

criação de resultados, é essencial o controle, o delineamento e a gestão econômica do patrimônio.

Schmidt e Santos (2009) destacam que a controladoria utiliza métodos distintos para aplicar suas técnicas, pois estas variam de acordo com as necessidades de cada empresa. Contudo, mantém sua característica fundamental de ser o setor responsável por fornecer informações aos diretores, gerentes e membros dos conselhos, oferecendo instrumentos para auxiliá-los na tomada de decisões estratégicas para a organização.

Pitiá (2012) afirma que o controle é visto como uma fase crucial da gestão administrativa, visto que visa assegurar a continuidade e a integridade da organização, através da rápida implementação de ações corretivas diante de possíveis desvios identificados, e da readequação das metas conforme as alterações percebidas no ambiente interno e externo.

A controladoria estratégica pode ser delineada como a atividade responsável por fornecer informações financeiras e também de outros segmentos aos responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa, através do sistema de informação contábil. Essas informações são essenciais para dar suporte às etapas de verificação, gerenciamento, execução e domínio da estratégia organizacional (Padoveze, 2017).

Schmidt e Santos (2009) denominam que a função da controladoria consiste em buscar e fornecer informações precisas, garantindo a continuidade da empresa. O objetivo é otimizar os resultados econômicos da empresa para garantir sua continuidade, integrando os esforços de diferentes áreas.

Pitiá (2012) conceitua que os gestores responsáveis pela execução do planejamento tomam também a responsabilidade que implica na obrigação de prestar contas a respeito os resultados alcançados, os quais são medidos pela contabilidade. A controladoria, portanto, através das informações disponíveis no sistema de gestão implantado na empresa, permite que os gestores monitorem os níveis de eficiência e eficácia de cada setor, confrontando os dados coletados com os padrões estabelecidos.

Ainda, conforme o que diz Padoveze (2017), a presença da controladoria no planejamento estratégico das empresas é crucial para auxiliar os gestores nas decisões, além da sua contribuição no processo dos elementos obtidos para o planejamento. A atuação da controladoria estratégica exerce grande influência nas decisões essenciais da empresa, oferecendo subsídios importantes para orientar tais decisões.

Schmidt e Santos (2009) abordam que o envolvimento da controladoria com o planejamento gera diversas atividades que são fundamentais para o sucesso da sistematização do plano, que estão elencados abaixo:

- a) obter as informações financeiras a respeito dos planos passados para que os gestores consigam utilizá-las de base para o planejamento;
- b) determinar o formato em que as informações serão demonstradas, principalmente buscando a unificação para consolidá-las;
- c) avaliar tudo que deverá ser levado em consideração para a elaboração do plano;
- d) identificar quais os canais de comunicação que serão usufruídos pelos gestores para elaborar tais informações;
- e) identificar e elaborar os valores e missão da empresa;

Embora muitos gestores enxerguem a controladoria como uma área de fiscalização, sua verdadeira função é de suporte e consultoria. A controladoria desempenha um papel ativo no processo, com a responsabilidade clara de garantir que os resultados planejados sejam alcançados. Desse modo, apoia os gestores em todas as etapas das diversas atividades da empresa (Schmidt; Santos, 2009).

Padoveze (2016) destaca que o planejamento visa aumentar as chances de prosperidade da empresa num ambiente de negócios em constante transformação. Contudo, é importante entender que os planos estratégicos não garantem o sucesso, sendo sua eficácia dependente das

premissas neles contidas. Ainda, ressalva que a controladoria estratégica se concentra no planejamento estratégico.

Os processos de planejamento e controle estão relacionados. É fundamental que exista um planejamento bem estruturado para que seja possível implementar o controle e monitorar se os acontecimentos estão de acordo com as expectativas da organização. Por isso, não basta apenas elaborar um plano, é necessário também estabelecer um sistema de controle eficiente para acompanhar a execução das ideias propostas (Pitiá, 2012).

### 2.3 Gestão estratégica

Costa (2007) conceitua que a gestão estratégica representa um movimento de evolução organizacional direcionado para o futuro, guiado, comandado e implementado pela alta administração da empresa, com a contribuição da equipe de gerência intermediária, supervisores, funcionários e demais colaboradores.

Um plano estratégico e os propósitos que o compõem são resultados da adesão de estratégia. Estratégia é um conjunto completo, inteirado e com organização partindo de compromissos, definições e ações essenciais para que se possam ser investigadas informações para obter vantagem competitiva. Precisa estar conectado com as metas e propósitos organizacionais e se caracteriza por ser um caminho que a empresa estabelece para seguir, fazendo pertinentes escolhas entre tantas possibilidades competitivas executáveis (Brugnolo, 2018).

A estratégia está sempre presente e integrada aos demais procedimentos organizacionais. A formação do futuro da organização inclui todos os seus colaboradores de acordo com as características únicas de cada empresa e suas prováveis colaborações. Em resumo, é fundamental reconhecer a função de cada membro da equipe na construção da estratégia visando o futuro, criando condições para desenvolver e explorar todo o seu potencial na realização de ações alinhadas à visão e no cumprimento da missão (Tavares, 2008).

Em uma empresa, a estratégia está associada em fazer o uso apropriado dos recursos físicos, tecnológicos, gerenciais e que fazem parte da humanidade, levando em consideração a minimização das dificuldades internas e a maximização das circunstâncias positivas que estão no ambiente empresarial, sendo que este não é controlável (Oliveira, 2023).

Tavares (2008) conceitua que a gestão estratégica busca conciliar o plano estratégico com a sua execução em um único procedimento. Seu objetivo é garantir as mudanças organizacionais requeridas para essa implementação e envolver os diversos níveis da organização no processo de tomada de decisões. Dessa forma, a gestão estratégica engloba um agrupamento de atividades intencionais e delineadas, planejadas com estratégias organizacionais e operacionais, que buscam adaptar e incorporar a capacidade interna da empresa ao seu ambiente externo.

Em termos de objetivo, a gestão estratégica busca garantir o desenvolvimento, a continuidade e a sobrevivência da organização através da constante adaptação de sua estratégia, qualificação e estrutura, preparando-a para enfrentar as mudanças presentes ou previstas em seu ambiente interno e externo, antecipando-se a essas transformações (Costa, 2007).

Segundo Tavares (2008), a gestão estratégica possui as funções principais citadas abaixo:

- a) Facilitar a interação da organização com o ambiente através de uma abordagem sistêmica, incentivando a busca intencional do futuro.
- b) Dar ênfase à definição da missão, visão, desenvolvimento de competências primordiais e individuais, com atenção na prática de valores.
- c) Estabelecer instâncias para tomadas de decisão e fazê-las mais rápidas e consistentes. Estabelecer o escopo competitivo, planejar estratégias e estabelecer objetivos e metas para possibilitar a criação de planos de ação apropriados e convenientes.

- d) Facilitar a elaboração de modelos organizacionais adaptados às necessidades ambientais, integrando indivíduos, capacidades e recursos.
- e) Conduzir e aprimorar a alocação de recursos para obter melhores resultados operacionais e administrativos. Implementar procedimentos de avaliação e controles focados na efetividade, competência e eficácia da empresa.

Costa (2007) destaca que as transformações estratégicas, que são inevitáveis, devem ser adaptadas por meio de ajustes contínuos das estratégias da organização, da sua preparação, estrutura e infraestrutura física e logística, como decorrência das mudanças, disposições e descontinuidades analisadas no ambiente externo a organização.

#### 2.4 Planejamento estratégico

Planejar é uma tática para aumentar as probabilidades de resultados favoráveis de uma empresa em um mercado em constante evolução. Planos estratégicos não asseguram o sucesso. A eficiência do planejamento estratégico está diretamente ligada às premissas que foram consideradas. A controladoria estratégica tem como principal objetivo o planejamento estratégico (Padoveze 2017).

O plano estratégico é o documento que abrange os elementos, materiais e ações fundamentais porque é através dele que os envolvidos assimilem as justificativas de tais ações, além de relatar a forma e o tempo que cada etapa será concluída. Através da junção da documentação, é possível determinar o início, o desenvolvimento e o final do processo de execução do planejamento estratégico, relatando a conclusão aguardada de cada uma das fases (Kuazaqui, 2016).

O plano estratégico engloba um conjunto de ações alinhadas com o propósito de alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Atualmente, tais ações estratégicas são elaboradas considerando quatro perspectivas que se complementam de maneira coerente: a concepção financeira, a perspectiva relacionada aos clientes e ao mercado, o ponto de vista dos processos internos da organização e a visão do desenvolvimento e aprimoramento profissional da equipe (Sá, 2014).

Conforme o que diz Padoveze (2016), após a interpretação do ambiente corporativo e a conscientização de todos os aspectos envolvidos, torna-se necessário elaborar a estratégia e transformá-la em um plano formal. A estratégia a ser adotada deve estar alinhada com a missão da empresa, seus objetivos e metas. Em essência, a estratégia é uma visão de longo prazo, que pode abranger vários anos.

A elaboração do planejamento busca estabelecer modelos que se tornam decisivos para guiar as ações da empresa em relação ao seu plano, possibilitando uma previsão com relação ao futuro do negócio. Entretanto, não existe um modelo definido para orientar nesse processo de planejamento, sendo necessário adaptá-lo conforme as particularidades de cada organização, buscando certa flexibilidade na sua elaboração, já que ajustes e novas estratégias podem ser necessários durante a execução (Guazzelli; Xarão, 2018).

Conforme o que afirma Oliveira (2023), o planejamento estratégico não deve ser analisado apenas como uma indicação das pretensões de uma empresa, pois considera também as atitudes que precisam ser tomadas para que essas aspirações possam efetivamente se tornar realidade.

De acordo com Oliveira (2023), através do planejamento estratégico se espera observar os seguintes elementos, que também são conhecidos como matriz SWOT, elencados no Quadro 1.

Quadro 1 - Elementos da matriz SWOT para o planejamento estratégico

<b>Pontos fortes (análise interna)</b>	É a caracterização que a empresa obtém – uma variável controlável – que lhe oportuniza uma vantagem operacional no ambiente da organização.
<b>Pontos fracos (análise interna)</b>	É uma circunstância indevida da empresa – uma variável controlável – que possibilita uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
<b>Oportunidades (análise externa)</b>	É uma força ambiental incontrolada pela empresa, que é capaz de beneficiar a ação estratégica adotada, desde que conhecida e utilizada, adequadamente, enquanto perdura.
<b>Ameaças (análise externa)</b>	É a força ambiental incontrolável pela empresa, que gera empecilhos para a ação estratégica da empresa, que conseguirá ou não ser impedida, desde que descoberta em tempo hábil.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Oliveira (2023)

Padoveze (2017) evidencia importantes elementos que estão inseridos no desenvolvimento do planejamento estratégico, visando este sendo uma perspectiva específica do futuro da empresa, onde precisará saber como está o setor de atuação da empresa, análise de concorrentes, o que a empresa ofertará de serviços e produtos, reconhecer o seu foco de clientes, identificar o valor que a empresa vai propor aos seus clientes através dos seus produtos e serviços, estudar quais são as vantagens que conseguirá obter a longo prazo, além de mensurar o seu porte e rentabilidade.

Na elaboração do planejamento estratégico, os elementos que determinam a identidade das empresas são: visão, missão, metas de longo prazo, cenários estratégicos e sistemas operacionais. Em certas organizações, pode-se encontrar todos esses elementos juntos, enquanto em outras, apenas partes deles estão presentes (Frezatti, 2023).

A estruturação do planejamento estratégico envolve os níveis hierárquicos mais elevados (nível institucional), visto que é nele onde são estabelecidas as estratégias que conduzem a organização, determinando as ações empresariais, em longo prazo, e avaliando situações futuras que podem ser prejudiciais no âmbito da empresa. Além disso, envolve a organização como um todo, considerando que apresenta uma visão ampla e busca aplicar os recursos organizacionais de maneira eficiente, servindo de base para que as decisões operacionais se encontrem de acordo com as estratégias (Almeida; Oliveira, 2020).

O propósito de uma estratégia no âmbito empresarial é estabelecer distinções entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes. Para se diferenciar dos concorrentes, a organização precisa decidir entre realizar suas atividades de forma diferente ou efetuar atividades diversificadas, visto que essa decisão representa a essência da estratégia. Ela constitui uma escolha a respeito de como a empresa executará suas atividades primárias e, ao mesmo tempo, demonstre suporte na cadeia de valor para obter um valor exclusivo (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008).

Kuazaqui (2016) define elementos que são essenciais para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Componentes a serem definidos na empresa para a elaboração do planejamento estratégico (continua)

<b>Missão</b>	Está associada à necessidade que se busca servir ao mercado e aponta quais as áreas onde deseja concentrar seus recursos e esforços. Define qual público a empresa almeja alcançar, revelando sua
---------------	---

	razão de existir e apresentando seus produtos, serviços, comportamentos e técnicas estratégicas.
<b>Visão</b>	A visão da empresa delimita as perspectivas de médio prazo e abre caminho para o planejamento estratégico, visualizando o cenário futuro no qual a empresa buscará se posicionar com êxito.
<b>Metas</b>	São as etapas a serem cumpridas para superar desafios, geralmente abrangendo períodos de um ano fiscal. À medida que cada meta é alcançada, a empresa se aproxima do seu objetivo final.

(conclusão)

Fonte: elaborado pela autora, com base em Kuazaqui (2016)

De acordo com Asobee (2021), o planejamento estratégico consiste em transformar fundamentos estratégicos de um negócio em um plano de ação para alcançar as metas e objetivos esperados pela organização. Esse plano de ação funciona como um condutor que auxilia a organização a fazer a transição do presente para o futuro desejado. Ao observar a jornada da empresa do ponto em que se encontra até onde deseja estar, o planejamento estratégico leva em consideração os fatores ambientais internos e externos, identifica oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos a serem estudados em detalhes.

O planejamento estratégico surge a partir da transformação de informações já existentes em planos para atender às metas e objetivos da organização. Todo o processo se baseia na identificação, coleta, armazenamento, medição, verificação interpretação e avaliação das informações, além de firmar ideias e definições fundamentadas nessas informações para as tomadas de decisão subsequentes. Isso se baseia na técnica de análise SWOT, que demonstra as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades nos negócios da empresa (Padoveze, 2016).

Guazzelli e Xarão (2018) definem as etapas para a realização do planejamento estratégico em subdivisões, elencadas conforme abaixo:

- a) Primeira fase: Definir a situação atual da empresa. A análise deve ser realizada por pessoas com diferentes perspectivas dentro da empresa, como líderes e gestores, para garantir uma avaliação completa de todos os aspectos relacionados ao ambiente da organização.
- b) Segunda fase: Estabelecer o propósito da organização, sua posição em relação à concorrência e estratégias adotadas, visando que a organização atinja seus objetivos com base nas análises realizadas na etapa de diagnóstico estratégico anterior. Nesta etapa, são formuladas a visão e missão da empresa.
- c) Terceira fase: Processo ponderar a análise de ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos (conhecido também como matriz SWOT) e análise dos concorrentes para um levantamento de vantagens competitivas.
- d) Quarta fase: Investigar o caminho para alcançar a situação desejada. Podemos dividir este processo em dois instrumentos interligados: os prescritivos e os quantitativos. Os instrumentos prescritivos deixam claro o que a organização deve fazer para atingir os objetivos delineados em sua missão, partindo da sua postura estratégica: elaboração de propósitos, desafios e metas; criação de estratégias e políticas operacionais; elaboração de projetos e planos de ação. A parte quantitativa lida com as projeções econômico-financeiras presentes no planejamento orçamentário, as quais precisam estar alinhadas com a estrutura da empresa. Em suma, engloba a construção de propósitos, criação de estratégias e o desenvolvimento de planos de ação.
- e) Quinta fase: Pesquisar o caminho da organização em direção à situação desejada por meio de procedimentos que comparam o desempenho real com as metas, obstáculos, propósito e projetos preparados para avaliar o desempenho, analisar os desvios das

metas, desafios e planos estabelecidos, e tomar ações corretivas com base nos resultados identificados.

Os índices são uma ferramenta fundamental para conduzir um planejamento estratégico e, conforme as concepções de Morante e Jorge (2008), eles desempenham um papel crucial na avaliação das demonstrações financeiras e são essenciais para a concessão e dimensionamento de crédito, sendo utilizados tanto por instituições financeiras quanto por fornecedores e outros parceiros. São influentes ferramentas de gestão financeira, direcionando principalmente as decisões financeiras que impactam suas atividades comerciais e produtivas.

Ludícibus (2017) traz a definição dos indicadores e a fórmula a ser aplicada no cálculo, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores

<b>Indicador</b>	<b>Definição</b>	<b>Fórmula</b>
Endividamento Total	Indica a proporção de recursos que a empresa necessita para financiar suas atividades, provenientes de dívidas com terceiros.	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante} + \text{Patrimônio Líquido}}$
Composição do Endividamento	Evidencia quanto representa, no total dos capitais de terceiros, a parcela que vence no curto prazo.	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$
Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido	Mede a capacidade de uma empresa gerar lucro sobre a perspectiva do proprietário.	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
Taxa de Retorno Sobre Investimentos	É a comparação do lucro com o investimento que consta no ativo da empresa.	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
Margem de Lucro Líquido	Mede a porcentagem de lucro líquido em relação a receita da empresa, após deduzir todos os custos e despesas.	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$
Liquidez Corrente	Indica quanto a empresa dispõe, em recursos do curto prazo, com relação às dívidas circulantes.	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca	Neste índice, se avalia o quanto a empresa poderá dispor de recursos circulantes, sem que haja a saída de estoques.	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
Giro do Ativo	Expressa quantas vezes o ativo se renovou pelas vendas.	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$

Fonte: elaborado pela autora, com base em Ludícibus (2017)

Kuazaqui (2016, p. 20) afirma que:

Para que os resultados se consolidem a partir da missão e visão, a empresa deve desenvolver estratégias assertivas. São ações devidamente formalizadas e articuladas de forma a atingir as metas e objetivos e superando os desafios propostos. Não existe a possibilidade de uma definição fechada, hermética, devido ao seu teor complexo e, por vezes, subjetivo, pois diz respeito a como a empresa realiza a gestão de seus recursos, faz uso dos instrumentos, administra os seus pontos fracos e fortes e aproveita as suas oportunidades e enfrenta as ameaças. Em síntese, formaliza o que foi acordado no planejamento estratégico da organização.

Conforme o que diz Aaker (2012), a análise de cenários pode ser uma ferramenta indispensável para que a empresa consiga lidar com a incerteza. Ou seja, ao formar um estreito número de cenários do contexto de mercado, e avaliando a sua probabilidade e impacto, este tipo de estratégia pode se tornar significativa para que a empresa consiga se encarregar em ambientes complexos.

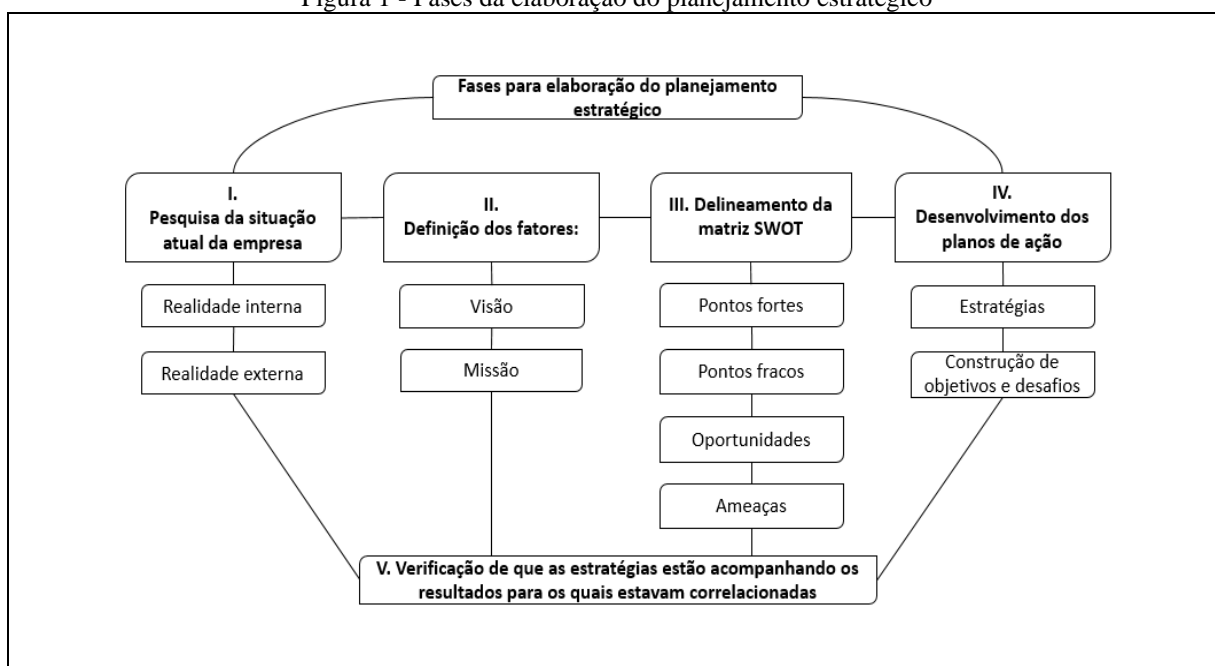
De acordo com Oliveira (2014), os cenários, quando são estruturados e aplicados corretamente, constituem um conjunto de variáveis que se interligam e caracterizam perspectivas futuras de acordo com a realidade da empresa. Neste tipo de contexto, os negócios precisam se posicionar da forma mais competitiva possível, utilizando estratégias que reforcem suas vantagens no mercado.

Oliveira (2023) aponta os resultados finais que um estudo de planejamento estratégico deve apresentar:

- a) encaminhamento dos esforços para os resultados comuns, que tratem do interesse de todas as pessoas envolvidas no processo estratégico da organização.
- b) consolidação da compreensão, por todos os funcionários, da visão, missão, valores, definições, micropolíticas, estratégias e posturas de estratégia, objetivos, obstáculos, propósitos, políticas e delineamentos da empresa, bem como mostrar a elaboração do programa de práticas das áreas que integram a estruturação organizacional
- c) formação de uma agenda de trabalho em um intervalo que permita a empresa laborar, ainda que possua prioridades determinadas e exceções fundamentadas.

Em suma, as etapas para a elaboração do planejamento estratégico estão demonstradas na Figura 1.

Figura 1 - Fases da elaboração do planejamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora, com base em Guazzelli e Xarão (2018)

Almeida e Oliveira (2020) afirmam o quanto é perceptível os privilégios oriundos de executar o planejamento estratégico das empresas, porém, é relevante que o mesmo seja verdadeiramente aplicado na prática e adote uma forma flexível, procurando antecipar de situações futuras que possam ser desfavoráveis para as organizações, além de possuir uma adaptação com as condições trazidas pelo ambiente, certificando-se de que a empresa possua um bom desempenho no mercado em que se encontra e tenha a oportunidade de se desenvolver e alcançar os seus objetivos.

Não existe um limite de tempo definido quando se pensa em planejamento estratégico, porém é interessante que ele seja avaliado, pelo menos, nos dois anos subsequentes, sendo que esse período pode ser estendido para cinco a oito anos. Na elaboração do plano, precisam ser definidos de maneira clara e objetiva os propósitos que a empresa possui e a maneira de conduzi-las, com tudo o que for possível de dados quantitativos das metas inseridas no plano estruturado (Padoveze, 2016).

### **3. Aspectos Metodológicos**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso relacionado a uma empresa do ramo comercial situada na Serra Gaúcha visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através deste estudo. Nesse sentido, Yin (2015) afirma que o estudo de caso é uma forma de pesquisa empregada em diversas situações para ampliar o entendimento sobre fenômenos individuais, coletivos, sociais, organizacionais e afins. O estudo de caso é frequentemente empregado em disciplinas como sociologia, antropologia, serviço social, administração, educação, planejamento comunitário e relacionados.

No estudo de caso, não há um esquema estrutural tradicional: dessa forma, leva-se em consideração que não se organiza um esquema de problemas, possibilidades e variáveis com precipitação. Este modelo de estudo engloba um grande número de informações de forma detalhada, considerando diferentes técnicas de pesquisa. Seu objetivo é assimilar uma situação estabelecida e descrever a complexidade de um fato (Marconi; Lakatos, 2022).

Já em relação aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva. Conforme Gil (2022), as pesquisas descritivas possuem como finalidade descrever as características de uma população ou fenômeno específico, além de identificar possíveis relações entre variáveis. Existe uma grande quantidade de estudos que se enquadram nessa categoria, sendo que a maioria das pesquisas profissionais se caracterizam como descritivas.

Nesta tipologia, são descritas as características de uma população e identificadas relações entre as variáveis. É comum encontrar pesquisas desse tipo que analisam particularidades de um grupo, como gênero, origem, idade, nível de escolaridade, situação socioeconômica, entre outros. Além disso, também se enquadram nas pesquisas descritivas aquelas que avaliam o índice de criminalidade em uma comunidade, a qualidade dos serviços de saúde pública, a segurança, os direitos humanos e opções políticas (Marconi; Lakatos, 2022). Diante das colocações dos autores, entende-se que a metodologia escolhida é a mais adequada para o tipo de estudo proposto.

Quanto à forma de abordagem do problema, o presente estudo classifica-se em duas tipologias: qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa é uma análise voltada para a investigação e a compreensão do significado que indivíduos ou grupos concedem a um problema humano ou social. A sequência da pesquisa abrange procedimentos como a coleta de dados, a análise dos dados compostos nas particularidades e levada para temas gerais e as compreensões do pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final possui uma ordenação flexível. Os pesquisadores que utilizam a pesquisa qualitativa no seu estudo colaboram num sentido de encarar o mesmo e um estilo indutivo, observando o significado individual e a relevância da explicação de uma situação (Creswell; Creswell, 2021).

A abordagem qualitativa é escolhida quando se pretende entender a visão de indivíduos ou pequenos grupos a respeito dos fenômenos que os cercam, aprofundar conhecimentos sobre suas experiências, perspectivas, significados e pontos de vista, ou seja, compreender de que forma essas pessoas interpretam subjetivamente a realidade. O enfoque qualitativo também é aconselhável quando se percebe que o tema de estudo não foi muito estudado ou quando não é possível encontrar pesquisas antecedentes sobre o mesmo em algum grupo social específico

(Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Gibbs (2009) afirma que a análise qualitativa abrange duas etapas: inicialmente, é necessário ir em busca de conhecimento em relação aos tipos de dados que serão examinados e como apresentá-los e explicá-los. Já em um segundo passo, conforme o mesmo autor, é preciso desenvolver um conjunto de atividades práticas que são apropriadas para atender aos diferentes tipos e grandes volumes de dados que precisam ser analisados.

No que tange a pesquisa quantitativa, Creswell e Creswell (2021) apontam que se trata de uma abordagem que busca experimentar teorias objetivas, avaliando a relação entre variáveis. Essas variáveis normalmente são medidas com instrumentos para que os dados numéricos sejam capazes de ser estudados juntamente com os processos estatísticos. O relatório final possui uma composição fixa, que se compõe em introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão. Assim como na pesquisa qualitativa, na quantitativa os pesquisadores que selecionam este tipo de abordagem possuem pressupostos, como a testagem dedutiva das teorias, a formação de barreiras contra tendências, o domínio sobre as explicações alternativas e a sua aptidão para generalizar e para comunicar as informações obtidas.

Na área das Ciências Sociais, a abordagem quantitativa é recomendada para avaliar as atitudes e responsabilidades dos entrevistados, pois envolve o uso de questionários. A população estudada precisa ser representativa de um determinado campo no qual está sendo realizada a pesquisa, proporcionando a generalização e projeção dos dados para a área do estudo. O propósito é mensurar e testar hipóteses, a fim de impedir que ocorram imprecisões na interpretação. Muitas vezes são elaborados índices, que por sua vez acompanham a evolução histórica das informações por um longo período (Marconi; Lakatos, 2022).

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

### 3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Inicialmente foi desenvolvida uma revisão da literatura a respeito da contabilidade, com enfoque em controladoria e no desenvolvimento do planejamento estratégico, buscando recursos para a elaboração do estudo em livros e artigos científicos. Posteriormente, desenvolveu-se o estudo de caso, cujos dados necessários para a elaboração foram coletados através de observação, revisão de documentos e entrevistas. Os dados levantados foram analisados utilizando o embasamento teórico e alinhados ao objetivo e a questão de pesquisa, além do uso do software Microsoft Excel para tabulação dos dados e auxílio nas análises.

## 4. Resultados da pesquisa

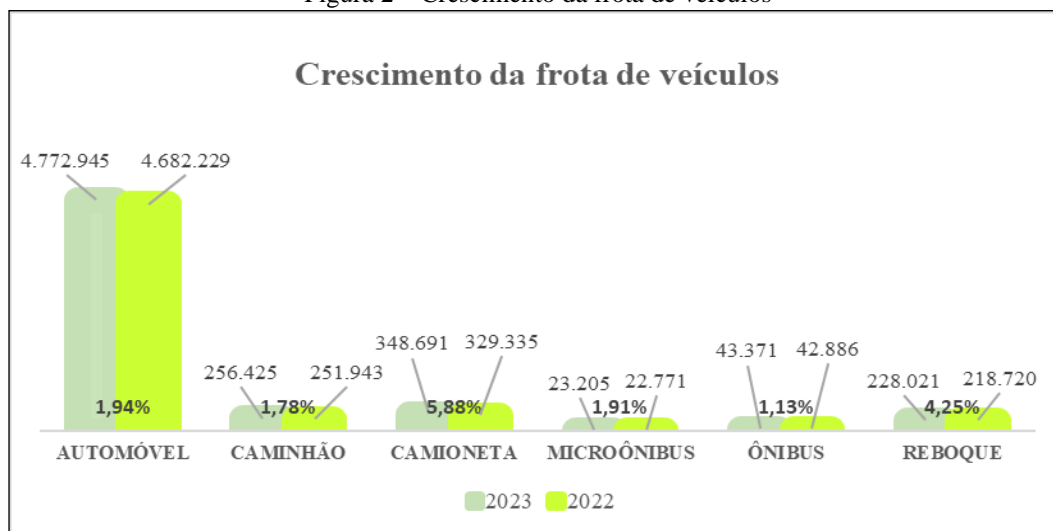
### 4.1 Apresentação e situação atual da empresa: realidade interna e externa

A empresa na qual foi realizado o estudo de caso situa-se na Serra Gaúcha e atua no mercado há vinte e dois anos. É uma empresa familiar e conta com dois sócios administradores que possuem o controle das operações envolvidas. O seu segmento está voltado para o comércio a varejo de peças e acessórios para veículos automotores. Além disso, também é uma prestadora de serviços de manutenção e reparação elétrica dos veículos, serviços de instalação, manutenção e reparação de acessórios e atividades de sonorização e de iluminação.

Basicamente, a empresa desempenha tarefas como a reparação de falhas nos sistemas de iluminação, sinalização, partida e carga, bem como em acessórios como vidros, travas e alarmes. Além disso, ela também auxilia no diagnóstico dos sistemas de eletrônica embarcada dos veículos, que incluem injeção eletrônica, direção elétrica, freios ABS, airbags, entre outros. A empresa em questão possui uma cartela de clientes fixos, que variam de pessoas físicas a jurídicas, e conta com quatro colaboradores, sendo dois sócios e dois funcionários. A mesma está enquadrada no regime tributário do Simples Nacional.

O ramo no qual a empresa atua é considerado de alta demanda, visto que o estado do Rio Grande do Sul deteve de aumento na aquisição de frota de veículos, tendo um salto de 5.547.884,00 em 2022 para 5.672.658,00 em 2023, conforme os dados disponibilizados pelo site do Ministério dos Transportes. A Figura 2 demonstra os valores de cada categoria de veículos que a empresa em questão atende.

Figura 2 – Crescimento da frota de veículos



Fonte: elaborado pela autora, com base no Ministério dos Transportes (2023)

A empresa desperta atenção em seus clientes por uma ótima qualidade em seus serviços, além de um conhecimento técnico bastante abrangente, contando profissionais capacitados para os serviços ofertados. O valor cobrado por seus serviços também se torna bastante atrativo, tendo em vista os valores dos concorrentes. Além disso, a eficiência e agilidade dos colaboradores também é um ponto a ser destacado. A empresa está localizada em uma área de fácil acesso para os clientes, entretanto, não dispõe de espaço suficiente para acomodar a oficina, a recepção dos clientes e a área de armazenamento.

Uma das dificuldades percebidas na empresa é com relação a adaptação às novidades que chegam ao mercado, visto que as modernidades e os avanços tecnológicos moldaram a forma de olhar para o mundo e, com isso, se torna de grande importância que os empresários se mantenham atualizados com tudo que surge de novo no seu ramo de negócios, visto que consequentemente, não atrai somente uma variedade maior de clientes, mas também aumenta as oportunidades de geração de receita.

Partindo disso, salienta-se um dos serviços que não são ofertados pela empresa atualmente, porém é parte de um objetivo futuro a ser posto em prática pelos sócios, que é conseguir atender a demanda de veículos elétricos. Este tipo de veículo está ganhando cada vez mais atenção e popularidade no Brasil, refletindo uma tendência global em direção a veículos mais sustentáveis. Considerando o grande aumento da procura no mercado por este tipo de veículo, é importante reforçar que este serviço, que pode ser avaliado ainda como novo no mercado, é de grande destaque como um ponto a ser estudado de forma detalhada sobre as possibilidades de expandir a sua cartela de clientes na empresa do presente estudo.

Deve-se considerar que os carros movidos a combustão ainda são considerados a maioria no Brasil e necessitam de manutenção regular, incluindo a parte elétrica, mas com a crescente complexidade dos sistemas elétricos dos carros modernos, a demanda por especialistas em elétrica automotiva neste ramo em específico está com bastante procura. Com isso, atualmente, para conseguir um destaque no mercado de auto elétricas, é necessário que a empresa ofereça serviços mais diversificados.

## 4.2 Visão e missão da empresa

Em termos de missão, a empresa definiu: “Possuir um atendimento rápido e eficiente de acordo com as necessidades dos clientes. Ter um compromisso em garantir a segurança e o desempenho dos veículos, mantendo um padrão de atendimento que valoriza cada cliente e constrói relacionamentos duradouros”.

Como visão está delimitado: “Ser a referência local em soluções auto elétricas, conhecida pela excelência no atendimento personalizado e pela confiança em cada serviço prestado. Ressaltar a transparência no atendimento e qualidade dos serviços prestados aos clientes, gerando valor para o mesmo”.

## 4.3 Matriz SWOT

### 4.3.1 SWOT análise interna

Com base no contexto interno da empresa, foram apontados (Quadro 4) os pontos fortes e fracos da análise SWOT.

Quadro 4 – SWOT análise interna

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
A empresa dispõe de funcionários com eficiência e agilidade na resolução de problemas, transmitindo confiança aos clientes.	Sua organização financeira é ineficiente, não possuindo um controle sobre as movimentações, com dificuldades em acompanhar os recebimentos e pagamentos, ocasionando obrigações no passivo que superam sua receita.
Seus produtos e serviços ofertados são de qualidade, garantindo o padrão do seu atendimento.	A empresa não possui controle de estoque, o que pode ocasionar na perda de vendas e insatisfação dos clientes, além de que pode dispor mais do que o necessário e ficar com estoque excessivo, impossibilitando um capital que poderia ser utilizado de maneira mais eficiente.
O valor cobrado em seus serviços e produtos é competitivo em relação aos concorrentes, aumentando a procura pela empresa com base neste fator.	Seu espaço é limitado, muitas vezes não sendo o suficiente para acomodar toda a demanda de serviço que recebem, impactando a capacidade de atender às necessidades dos clientes de forma eficaz.
Possui uma boa localização na cidade, em uma avenida bastante movimentada, desta forma a empresa detém bastante visibilidade.	Não possui estratégias de marketing delimitadas, diminuindo a possibilidade de adquirir novos clientes.
	Dificuldade em se adaptar com as inovações que surgem no mercado, resistência ao novo.
	Algumas ferramentas de serviço concedidas para os funcionários não são avançadas, o que dificulta a produtividade dos mesmos.

Fonte: elaborado pela autora

Em acréscimo, entendeu-se necessário analisar os indicadores financeiros, com base nos demonstrativos contábeis apresentados pela empresa, conforme a Figura 3.

Figura 3 – Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2023</b>	
<b>Receita Bruta de Vendas e Serviços</b>	<b>466.349,66</b>
Venda de mercadorias	338.187,66
Prestação de Serviços	128.162,00
<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>	<b>14.352,44</b>
Devoluções e abatimentos	328,80
Tributos sobre vendas - Simples Nacional	14.681,24
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>451.997,22</b>
<b>(-) Custo da Mercadoria Vendida</b>	<b>431.338,15</b>
Compra de Mercadorias a Vista	236,82
Compra de Mercadorias a Prazo	236.159,23
Estoque Inicial	194.942,10
<b>(-) Deduções de Custos</b>	<b>166.438,38</b>
(-) Estoque Final	166.438,38
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>187.097,45</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>135.174,69</b>
(-) Despesas com Pessoal	97.233,25
(-) Despesas Administ. e Comerciais	37.941,44
<b>(=) Lucro antes do resultado financeiro</b>	<b>51.922,76</b>
(+) Receitas Financeiras	0,25
(-) Despesas Tributárias	468,09
(-) Despesas Financeiras	2.693,38
<b>(=) Lucro antes do Imposto de Renda e Contribuição Social</b>	<b>48.761,54</b>
(-) Contribuição social	-
(-) Imposto de renda	-
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>48.761,54</b>

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>			
		<b>31/12/2023</b>	<b>31/12/2023</b>
<b>Ativo</b>	<b>290.296,14</b>	<b>Passivo</b>	<b>290.296,14</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>287.854,89</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>479.529,28</b>
<b>Caixa e Equivalentes de Caixa</b>	<b>121.416,51</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>189.853,23</b>
Caixa	109.119,92	Fornecedores (PC)	189.853,23
Banco conta movimento	1,00	<b>Obrigações Trabalhistas</b>	<b>2.074,00</b>
Banco conta aplicação	12.295,59	Salários e Ordenados a Pagar	2.074,00
<b>Estoques</b>	<b>166.438,38</b>	<b>Obrigações Sociais</b>	<b>910,84</b>
Estoques	166.438,38	INSS a Recolher	624,69
		FGTS a Recolher	272,65
		Contribuição Sindical a Recolher	13,50
		<b>Obrigações Tributárias</b>	<b>1.931,21</b>
		Simples Nacional a Recolher	1.931,21
		<b>Contas a Pagar</b>	<b>3.560,00</b>
		Salário Administração a Pagar	3.560,00
		<b>Empréstimos</b>	<b>281.200,00</b>
		Sócio X	140.600,00
		Sócio X1	140.600,00
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>2.441,25</b>	<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>0,00</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>2.441,25</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>-189.233,14</b>
Máquinas e Equipamentos	2.441,25	<b>Capital Social</b>	<b>10.000,00</b>
		Capital Social Subscrito	10.000,00
		<b>Prejuízos Acumulados</b>	<b>-199.233,14</b>
		Prejuízos Acumulados	-199.233,14
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>290.296,14</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>290.296,14</b>

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da empresa

A partir de relatórios financeiros, como a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da empresa objeto do estudo de caso, no qual é possível analisar as receitas, custos e despesas que incorrem na mesma, e do Balanço Patrimonial, por meio do qual é possível verificar os recursos, obrigações e o patrimônio líquido, foram elaborados alguns indicadores (vide Quadro 5) que são considerados pertinentes na realização do presente estudo que demonstra a saúde financeira da empresa.

Quadro 5 – Resultados através da análise de indicadores

<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Resultado</b>
Endividamento Total	479.529,28 <u>290.296,14</u>	165,19%
Composição do Endividamento	479.529,28 <u>479.529,28</u>	100%
Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido	48.761,44 <u>-189.233,14</u>	-25,77%
Taxa de Retorno sobre Investimentos	48.761,44 <u>290.296,14</u>	16,80%
Margem de Lucro Líquido	48.761,44 <u>451.997,22</u>	10,79%
Liquidez Corrente	287.854,89 <u>479.529,28</u>	0,60
Liquidez Seca	121.416,51 <u>479.529,28</u>	0,25
Giro do Ativo	451.997,22 <u>290.296,14</u>	1,56

Fonte: elaborado pela autora

Através da análise dos indicadores, percebe-se que a empresa possui um endividamento representativo, ficando em 165,19%. Isso se deve principalmente às contas de fornecedores e empréstimos, e frente a isso possui todas as suas contas a pagar concentradas no passivo circulante, o que requer um esforço maior de geração de receita para estes pagamentos, uma vez que são de curto prazo.

Como a empresa apresentou sucessivos prejuízos ao longo do tempo, seu patrimônio líquido atingiu uma situação de descoberto. Desta forma, mesmo que a mesma gere lucro, o retorno está sendo recuperado e por isso se apresenta negativo. No momento em que o patrimônio líquido voltar a ser positivo, este índice também se mostrará favorável.

Quanto ao retorno dos investimentos, o índice se mostra com 16,80%, o que representaria em linhas gerais, numa linear de lucro, 6 anos para a recuperação total do que foi investido.

Referente à margem de lucro líquido, embora seja favorável, há de se considerar os prazos que são concedidos para os clientes e os prazos que são pagos os fornecedores. Se o prazo de recebimento de clientes for muito longo, isso significa que demora um tempo considerável para tornar-se moeda, o que acaba comprometendo as operações financeiras da empresa.

Quanto aos índices de liquidez, tanto a seca quanto a corrente se apresentam com coeficientes abaixo de R\$ 1,00, o que representa falta de capital de giro e necessidade de captação junto a entidades financeiras ou sócios para repor este caixa faltante. Através desse resultado também se confirma o endividamento da empresa em 165,19%, ou seja, se ela não gera capital de giro, precisa buscar recursos com terceiros.

Referente ao giro do ativo, se apresenta um resultado favorável, ou seja, a empresa

usaria 1,56 vezes o seu investimento para produzir receita. Aqui, deve-se analisar com prudência, uma vez que a empresa pode estar com imobilizado depreciado, com isso estará perdendo capacidade produtiva e a possibilidade de operar com mais eficiência.

#### 4.3.2 SWOT análise externa

A partir do ambiente externo da empresa, delimitaram-se (Quadro 6) os seguintes pontos.

Quadro 6 – SWOT análise externa

Oportunidades	Ameaças
Considerando o aumento da procura por veículos elétricos, é uma oportunidade para a empresa incorporar em seus serviços o atendimento para esta demanda de veículos.	O setor autoelétrico é altamente competitivo, com muitas empresas ofertando serviços semelhantes, em tamanho e potência, além das novas empresas voltadas para este ramo que se inserem no mercado, assim delimitando a concorrência como ameaça.
Investir em marketing para que consiga construir uma marca forte, aumentando a capacidade de atrair novos clientes e se destacar da concorrência, transparecendo uma imagem profissional nos meios digitais.	Novas tecnologias que surgem rapidamente e a indústria automotiva em constante evolução podem causar uma demanda maior para os veículos mais modernos, em especial os elétricos que necessitam de assistência especializada e sistemas avançados, o que se torna uma ameaça para a empresa, visto que a mesma não dispõe desse serviço que está ganhando cada vez mais espaço no mercado.
Alcançar uma maior diversificação de produtos da parte do comércio.	

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.4 Planos de ação

##### 4.4.1 Posicionamento estratégico

Tendo em vista a situação financeira da empresa no encerramento do ano de 2023, em caráter temporário, sugere-se que a empresa busque por tomar decisões que eliminem, ou ao menos diminuam os tópicos negativos que foram verificados quando foi traçada a matriz SWOT, nos itens 4.3.1 e 4.3.2 deste artigo.

Com isso, considerando uma visão de mercado e para que a empresa consiga suprir a insuficiência financeira, é conveniente que ela possua uma análise detalhada do mercado, priorizando as lacunas que estão afunilando o seu financeiro. Visualizando as tendências, diversificação de produtos, corte de custos que não comprometam a qualidade de seus produtos e serviços ofertados, além de verificar se a precificação emprega valores competitivos, mas que ao mesmo tempo possa cobrir os custos e garantir uma boa margem de lucro. Em conjunto, também é indicado verificar a gestão do fluxo de caixa e possuir um controle diário sobre o mesmo, pois os prazos de pagamentos e recebimentos podem estar desconexos. A renegociação de dívidas com fornecedores e bancos também precisa ser verificada.

Mantendo os pontos acima citados estáveis e em crescimento ao longo do tempo, a empresa pode se preparar, posteriormente, para um crescimento regular e controlado. Com uma análise contínua de mercado e uma gestão financeira detalhada e metódica, a empresa visualiza como seu principal enfoque a inovação em produtos, serviços e processos, além de investir na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Revisar e desenvolver regularmente o planejamento estratégico também garante que a empresa permaneça no caminho certo.

#### 4.4.2 Objetivos estratégicos

Com base no delineamento da matriz SWOT da empresa objeto do estudo de caso, foi elaborado o Quadro 7, no qual foram traçados os objetivos estratégicos para que a empresa alcance suas metas, a partir do posicionamento estratégico indicado.

Quadro 7 – Objetivos estratégicos a serem adotados na empresa

<b>Área</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Finanças	Possuir um controle sobre a movimentação financeira da empresa.
Produtos e serviços	Aumentar o volume das vendas e demanda de serviços.
Tecnologia	Adquirir ferramentas modernas para que o serviço se torne mais eficiente.
Gestão de pessoas	Melhorar a qualificação profissional em geral dos funcionários através de cursos e treinamentos, especialmente na parte de veículos elétricos.
Marketing	Criar uma boa imagem para a empresa através das mídias sociais; Alcançar o patamar de uma empresa com destaque pela diferenciação dos concorrentes, com tecnologia de ponta, profissionais capacitados e com foco em gerar valor para o cliente.
Clientes	Elevar o nível de satisfação dos clientes; Inserir um nicho de mercado diferenciado na empresa, a fim de ampliar a carteira de clientes; Com isso, espera-se aumentar as receitas de vendas em 20% ao ano.

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5 Cenários projetados da empresa

Com base nos dados de faturamento da empresa, em comparação aos últimos dois anos, juntamente com a pretensão de crescimento dos sócios, foram realizadas as projeções de cenários possíveis, sendo o pessimista, o realista e o otimista. Os sócios pretendem, em um cenário otimista, alcançar 20% de crescimento em suas receitas. Diante disso, delimitou-se que o cenário realista teria um aumento de 10% e o cenário pessimista de 5%, sendo que esses acréscimos foram projetados para o ano de 2024.

##### 4.5.1 Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício

A partir do relatório financeiro da Demonstração do resultado do Exercício (DRE), no qual é possível analisar as receitas, custos e despesas, são apresentados, conforme a Figura 4, os cenários pessimista, realista e otimista para o ano de 2024.

Figura 4 – Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO CENÁRIO PESSIMISTA		DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO CENÁRIO REALISTA		DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO CENÁRIO OTIMISTA	
<b>Receita Bruta de Vendas e Serviços</b>	<b>489.667,14</b>	<b>Receita Bruta de Vendas e Serviços</b>	<b>512.984,63</b>	<b>Receita Bruta de Vendas e Serviços</b>	<b>559.619,59</b>
Venda de mercadorias	355.097,04	Venda de mercadorias	372.006,43	Venda de mercadorias	405.825,19
Prestação de Serviços	134.570,10	Prestação de Serviços	140.978,20	Prestação de Serviços	153.794,40
<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>	<b>15.760,54</b>	<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>	<b>16.511,04</b>	<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>	<b>18.012,05</b>
Devoluções e abatimentos	345,24	Devoluções e abatimentos	361,68	Devoluções e abatimentos	394,56
Tributos sobre vendas - Simples Nacional	15.415,30	Tributos sobre vendas - Simples Nacional	16.149,36	Tributos sobre vendas - Simples Nacional	17.617,49
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>473.906,60</b>	<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>496.473,58</b>	<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>541.607,54</b>
<b>(-) Custo da Mercadoria Vendida</b>	<b>452.905,06</b>	<b>(-) Custo da Mercadoria Vendida</b>	<b>474.471,97</b>	<b>(-) Custo da Mercadoria Vendida</b>	<b>517.605,78</b>
Compra de Mercadorias a Vista	248,66	Compra de Mercadorias a Vista	260,50	Compra de Mercadorias a Vista	284,18
Compra de Mercadorias a Prazo	247.967,19	Compra de Mercadorias a Prazo	259.775,15	Compra de Mercadorias a Prazo	283.391,08
Estoque Inicial	204.689,21	Estoque Inicial	214.436,31	Estoque Inicial	233.930,52
<b>(-) Deduções de Custos</b>	<b>174.760,30</b>	<b>(-) Deduções de Custos</b>	<b>183.082,22</b>	<b>(-) Deduções de Custos</b>	<b>199.726,06</b>
(-) Estoque Final	174.760,30	(-) Estoque Final	183.082,22	(-) Estoque Final	199.726,06
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>195.761,84</b>	<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>205.083,84</b>	<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>223.727,82</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>135.933,52</b>	<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>137.451,18</b>	<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>140.107,08</b>
(-) Despesas com Pessoal	97.233,25	(-) Despesas com Pessoal	97.233,25	(-) Despesas com Pessoal	97.233,25
(-) Despesas Administrativas e Comerciais	38.700,27	(-) Despesas Administrativas e Comerciais	40.217,93	(-) Despesas Administrativas e Comerciais	42.873,83
<b>(=) Lucro antes do resultado financeiro</b>	<b>59.828,32</b>	<b>(=) Lucro antes do resultado financeiro</b>	<b>67.632,66</b>	<b>(=) Lucro antes do resultado financeiro</b>	<b>83.620,74</b>
(+) Receitas Financeiras	0,26	(+) Receitas Financeiras	0,28	(+) Receitas Financeiras	0,30
(-) Despesas Tributárias	491,49	(-) Despesas Tributárias	514,90	(-) Despesas Tributárias	561,71
(-) Despesas Financeiras	2.828,05	(-) Despesas Financeiras	2.962,72	(-) Despesas Financeiras	3.232,06
<b>(=) Lucro antes do Imposto de Renda e Contribuição Social</b>	<b>56.509,04</b>	<b>(=) Lucro antes do Imposto de Renda e Contribuição Social</b>	<b>64.155,32</b>	<b>(=) Lucro antes do Imposto de Renda e Contribuição Social</b>	<b>79.827,28</b>
(-) Contribuição social	-	(-) Contribuição social	-	(-) Contribuição social	-
(-) Imposto de renda	-	(-) Imposto de renda	-	(-) Imposto de renda	-
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>56.509,04</b>	<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>64.155,32</b>	<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>79.827,28</b>

Fonte: elaborado pela autora

Por meio da projeção dos três cenários, é possível visualizar o valor das despesas correspondentes ao aumento das receitas. Se analisa que, mesmo no cenário pessimista, a empresa obtém um resultado positivo. É importante verificar se há a possibilidade de redução do valor gasto em despesas, visto que é um valor considerável quando comparado com o lucro bruto, representando aproximadamente 72%. O melhor resultado é apresentado no cenário otimista. Todavia, é necessário considerar que a empresa possui em seu balanço patrimonial o valor de R\$ 199.233,14 em prejuízos acumulados, que irá demandar anos consecutivos de resultado positivo na Demonstração do Resultado do Exercício para que consiga cobrir o valor do prejuízo e passar a apresentar lucro efetivo.

#### 4.5.2 Projeção do Balanço Patrimonial

Através do relatório do Balanço Patrimonial, no qual são evidenciados os bens, direitos e obrigações da empresa, são demonstrados de acordo com a Figura 5, os cenários pessimista, realista e otimista para o ano de 2024.

Figura 5 – Projeção do Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL CENÁRIO PESSIMISTA		BALANÇO PATRIMONIAL CENÁRIO REALISTA		BALANÇO PATRIMONIAL CENÁRIO OTIMISTA	
<b>Ativo</b>	<b>356.394,40</b>	<b>Ativo</b>	<b>373.629,80</b>	<b>Ativo</b>	<b>408.480,31</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>353.953,15</b>	<b>Ativo Circulante</b>	<b>371.188,55</b>	<b>Ativo Circulante</b>	<b>406.039,06</b>
<b>Caixa e Equivalentes de Caixa</b>	<b>187.514,77</b>	<b>Caixa e Equivalentes de Caixa</b>	<b>204.750,17</b>	<b>Caixa e Equivalentes de Caixa</b>	<b>239.600,68</b>
Caixa	114.575,92	Caixa	120.031,91	Caixa	130.943,90
Banco conta movimento	1,00	Banco conta movimento	1,00	Banco conta movimento	1,00
Banco conta aplicação	12.910,37	Banco conta aplicação	13.525,15	Banco conta aplicação	14.754,71
Clientes a Receber	60.027,48	Clientes a Receber	71.192,11	Clientes a Receber	93.901,07
<b>Estoques</b>	<b>166.438,38</b>	<b>Estoques</b>	<b>166.438,38</b>	<b>Estoques</b>	<b>166.438,38</b>
Estoques	166.438,38	Estoques	166.438,38	Estoques	166.438,38
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>2.441,25</b>	<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>2.441,25</b>	<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>2.441,25</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>2.441,25</b>	<b>Imobilizado</b>	<b>2.441,25</b>	<b>Imobilizado</b>	<b>2.441,25</b>
Máquinas e Equipamentos	2.441,25	Máquinas e Equipamentos	2.441,25	Máquinas e Equipamentos	2.441,25
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>356.394,40</b>	<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>373.629,80</b>	<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>408.480,31</b>
<b>Passivo</b>	<b>356.394,40</b>	<b>Passivo</b>	<b>373.629,80</b>	<b>Passivo</b>	<b>408.480,31</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>489.118,50</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>498.707,72</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>517.886,17</b>
<b>Fornecedores</b>	<b>199.345,89</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>208.838,55</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>227.823,88</b>
Fornecedores (PC)	199.345,89	Fornecedores (PC)	208.838,55	Fornecedores (PC)	227.823,88
<b>Obrigações Trabalhistas</b>	<b>2.074,00</b>	<b>Obrigações Trabalhistas</b>	<b>2.074,00</b>	<b>Obrigações Trabalhistas</b>	<b>2.074,00</b>
Salários e Ordenados a Pagar	2.074,00	Salários e Ordenados a Pagar	2.074,00	Salários e Ordenados a Pagar	2.074,00
<b>Obrigações Sociais</b>	<b>910,84</b>	<b>Obrigações Sociais</b>	<b>910,84</b>	<b>Obrigações Sociais</b>	<b>910,84</b>
INSS a Recolher	624,69	INSS a Recolher	624,69	INSS a Recolher	624,69
FGTS a Recolher	272,65	FGTS a Recolher	272,65	FGTS a Recolher	272,65
Contribuição Sindical a Recolher	13,50	Contribuição Sindical a Recolher	13,50	Contribuição Sindical a Recolher	13,50
<b>Obrigações Tributárias</b>	<b>2.027,77</b>	<b>Obrigações Tributárias</b>	<b>2.124,33</b>	<b>Obrigações Tributárias</b>	<b>2.317,45</b>
Simplex Nacional a Recolher	2.027,77	Simplex Nacional a Recolher	2.124,33	Simplex Nacional a Recolher	2.317,45
<b>Contas a Pagar</b>	<b>3.560,00</b>	<b>Contas a Pagar</b>	<b>3.560,00</b>	<b>Contas a Pagar</b>	<b>3.560,00</b>
Salário Administração a Pagar	3.560,00	Salário Administração a Pagar	3.560,00	Salário Administração a Pagar	3.560,00
<b>Empréstimos</b>	<b>281.200,00</b>	<b>Empréstimos</b>	<b>281.200,00</b>	<b>Empréstimos</b>	<b>281.200,00</b>
Sócio X	140.600,00	Sócio X	140.600,00	Sócio X	140.600,00
Sócio X1	140.600,00	Sócio X1	140.600,00	Sócio X1	140.600,00
<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>-</b>	<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>-</b>	<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>-</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>-132.724,10</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>-125.077,92</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>-109.405,86</b>
<b>Capital Social</b>	<b>10.000,00</b>	<b>Capital Social</b>	<b>10.000,00</b>	<b>Capital Social</b>	<b>10.000,00</b>
Capital Social Subscrito	10.000,00	Capital Social Subscrito	10.000,00	Capital Social Subscrito	10.000,00
<b>Prejuízos Acumulados</b>	<b>-142.724,10</b>	<b>Prejuízos Acumulados</b>	<b>-135.077,92</b>	<b>Prejuízos Acumulados</b>	<b>-119.405,86</b>
Prejuízos Acumulados (PL)	-142.724,10	Prejuízos Acumulados (PL)	-135.077,92	Prejuízos Acumulados (PL)	-119.405,86
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>356.394,40</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>373.629,80</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>408.480,31</b>

Fonte: elaborado pela autora

Nos cenários das projeções do Balanço Patrimonial, é possível verificar o aumento na conta de fornecedores. Observa-se que esta conta apresenta um valor representativo dentre as contas do passivo circulante, logo, é importante que se tenha mais atenção quanto aos prazos de pagamento e recebimento, visto que podem comprometer os procedimentos financeiros da empresa. As obrigações tributárias crescem de acordo com o aumento das receitas. Pode-se observar que o valor da conta de prejuízos acumulados diminui.

#### 4.6 Planos de ação propostos

O Quadro 8 sintetiza recomendações de melhorias para cada ação que se considera como insuficiente. O mesmo foi elaborado levando em consideração a pesquisa da realidade interna e externa da empresa juntamente com as informações que constam na matriz SWOT nos pontos fracos e ameaças, além dos objetivos estratégicos que a empresa possui para que consiga atingir suas metas e nos resultados obtidos através da análise de indicadores.

Quadro 8 – Planos de ação

ÁREA	O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE SERÁ FEITO	ORÇAMENTO
Financeira.	Ter controle sobre 100% da movimentação financeira da empresa.	Para conseguir um monitoramento da saúde financeira da empresa.	Construir um quadro de indicadores para monitorar a situação financeira, econômica e de resultados da empresa.	Mensalmente.	Diretor.	Na área administrativa.	Não é necessário investimento.
			Calcular e acompanhar o preço de venda dos produtos e sua margem de contribuição, a fim de possuir um maior controle da rentabilidade da empresa.	Trimestralmente.	Diretor.	Na área administrativa.	Não é necessário investimento.
			Adquirir um sistema de controle financeiro; Se a empresa não puder viabilizar inicialmente o investimento no sistema, manter um registro atualizado do seu fluxo de caixa, monitorando as entradas e saídas.	Diariamente.	Gerente.	Na área administrativa.	R\$ 140,00
			Realizar um plano orçamentário dos gastos da empresa para visualizar quais áreas estão demandando mais necessidade financeira, e se possível reduzi-las.	Semestralmente.	Gerente.	Na área de compras.	R\$ 400,00
Produtos e serviços.	Aumentar o volume da comercialização de produtos e possuir um controle sobre a entrada e saída do estoque.	Para aumentar a receita da empresa e para que não haja um estoque excessivo e nem insuficiente.	Realizar uma pesquisa de mercado para entender as necessidades e preferências dos clientes.	Semestralmente.	Auxiliar de serviço.	Nas redes sociais e presencialmente na loja.	Não é necessário investimento.
			Montar uma vitrine com a exposição dos produtos para cativar a atenção de quem passa em frente da loja.	Quinzenalmente.	Auxiliar de serviço.	Na entrada da loja.	Não é necessário investimento.
			Adquirir um software ou ferramenta que integre o controle e gerenciamento do estoque, para conseguir acompanhar o fluxo dos produtos; Se a empresa não puder viabilizar este investimento do software, é recomendado que possua ao menos uma planilha com o controle de entrada e saída dos produtos.	Diariamente.	Auxiliar de serviço.	Na área de compras e vendas.	R\$ 120,00
Tecnologias.	Revisar as ferramentas de serviço.	Para aumentar a produtividade.	Substituir os equipamentos com eficiência abaixo da média, porque equipamentos mais modernos aumentarão a capacidade na produtividade dos funcionários.	Anualmente.	Diretor.	Na parte interna da empresa.	R\$ 12.500,00
Gestão de pessoas.	Ter o quadro de funcionários treinados e capacitados para aumentar o nível do atendimento e desempenho do negócio, além de manter o pavilhão bem	Para que a equipe se mantenha motivada e seja mais eficiente.	Fazer um levantamento das necessidades de treinamento que os colaboradores necessitam, além de acompanhar os cursos em geral voltados para a sua área de atuação e dispor dos treinamentos sempre que possível.	Semestralmente.	Gerente.	Na parte interna da empresa.	Não é necessário investimento.
			Revisar utensílios e ferramentas em geral que não são utilizados para descartá-los, a fim de garantir que o ambiente de trabalho esteja confortável, limpo e bem conservado.	Semestralmente.	Auxiliar de serviço.	Na parte interna da empresa.	Não é necessário investimento.
			Fornecer ferramentas adequadas que auxiliem o funcionário a realizar o trabalho de maneira eficiente.	Uma única vez.	Diretor.	Na parte interna da empresa.	R\$ 2.000,00
Marketing.	Alcançar um vínculo com o público nas mídias sociais.	Para aproximar o público com mais procura pela empresa.	Criar uma identidade visual da empresa através das mídias sociais, mantendo os perfis ativos nas principais redes, interagindo com o público-alvo.	Semanalmente.	Auxiliar de serviço.	Nas redes sociais da empresa.	R\$ 500,00
Clientes.	Aumentar a carteira de clientes e o nível de satisfação dos mesmos.	Para que a empresa possua mais geração de receita e atinja um nível de atendimento 100% satisfatório.	Criar um padrão de envio de mensagens para os clientes a respeito das novidades na loja.	Mensalmente.	Auxiliar de serviço.	Nas redes sociais da empresa.	Não é necessário investimento.
			Fazer uma pesquisa de feedback dos clientes para entender quais reclamações eles possuem, a fim de saná-las.	Mensalmente.	Gerente.	Nas redes sociais e presencialmente na loja.	Não é necessário investimento.
			Efetuar uma análise de investimento para inserir em seu nicho de mercado o atendimento aos carros elétricos, visto que possuem bastante demanda de serviços e poucos profissionais capacitados.	Uma única vez.	Diretor.	Na área administrativa.	R\$ 25.000,00
			Formar parcerias com empresas que atuam com serviços complementares aos seus, criando vínculos para potencializar seu alcance no mercado.	Trimestralmente.	Diretor.	Na área comercial.	Não é necessário investimento.
			Manter um suporte de atendimento ao cliente eficiente e diversificado.	Diariamente.	Gerente.	Nas redes sociais e presencialmente na loja.	Não é necessário investimento.
			Ofertar serviços e produtos de qualidade superior e que se destacam pela sua durabilidade.	Mensalmente.	Diretor.	Na parte interna e nas redes sociais da empresa.	R\$ 5.000,00

Fonte: elaborado pela autora

## 5. Conclusão

Este estudo foi dedicado a verificar quais seriam os possíveis resultados a serem atingidos pela empresa objeto do estudo a partir de um planejamento estratégico, formulado com base na realidade e vivência da gestão da empresa. Desta forma, a partir das demonstrações contábeis, se obteve a análise dos indicadores, que apontaram algumas insuficiências em valores que não são favoráveis. Partindo do resultado dos indicadores, juntamente com a realidade interna e externa da empresa e projeção de cenários, foram sugeridas recomendações de melhoria (planos de ação). Portanto, concluiu-se que o objetivo do estudo foi alcançado.

A empresa estudada se apresenta como uma empresa familiar consolidada no mercado de peças, acessórios e serviços automotivos. A mesma enfrenta desafios típicos de um pequeno negócio, como a adaptação às inovações tecnológicas e algumas dificuldades a respeito dos controles das movimentações, como por exemplo a movimentação financeira e o fluxo do estoque. Com interesse em se atualizar e expandir suas operações, em destaque para a possível inclusão de serviços voltados aos veículos elétricos, observa-se que este movimento pode representar uma importante oportunidade para ampliar a base de clientes e garantir o aumento nas receitas que os sócios almejam. No entanto, é necessário que a empresa também invista em uma estrutura física mais ampla e em capacitação contínua, de modo a se manter competitiva e atender às novas demandas do setor automotivo.

Adicionalmente, empresa precisa reestruturar suas finanças, visto que enfrenta desafios financeiros significativos, evidenciados pelo elevado nível de endividamento (165,19%) e pela insuficiência de capital de giro, refletida em índices de liquidez abaixo de R\$ 1,00. A concentração das obrigações no passivo circulante exige um esforço maior na geração de receitas de curto prazo, enquanto o histórico de prejuízos acumulados compromete o patrimônio líquido, que atualmente se encontra em situação de descoberto. Apesar disso, o índice de retorno sobre investimentos (16,80%) e o giro do ativo (1,56 vezes) indicam potencial para recuperação financeira, desde que haja uma gestão eficiente.

Acredita-se que as sugestões de melhoria elaboradas para a empresa do estudo em questão são fundamentais para orientar o desenvolvimento estratégico e operacional, já que essas iniciativas, quando implementadas em conjunto, podem aumentar a eficiência produtiva, além de melhorar o fluxo de caixa, fortalecer a imagem e alavancar o crescimento da mesma. Ademais, por meio da projeção dos cenários, foi possível verificar a forma como a empresa se comportaria de acordo com a projeção de aumento em cada um deles. Como ela possui em suas despesas um valor considerável quando comparado com o lucro bruto, é interessante analisar a possibilidade de redução destes valores, sendo uma forma de aumentar o seu lucro líquido no encerramento do ano.

O artigo oferece contribuições significativas para o campo profissional, assim como para o acadêmico. Ele reforça a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para que as organizações possuam uma gestão eficiente, visto que os ambientes estão cada vez mais competitivos e em constante transformação. O estudo destaca as práticas e metodologias que podem ser adotadas pelos gestores com interesse em aprimorar o processo de planejamento estratégico de suas empresas. As descobertas deste estudo reforçam a importância do acompanhamento e da revisão contínua das informações. No âmbito acadêmico, o estudo fornece uma análise prática do processo em uma empresa específica, desta forma contribui para um melhor entendimento das etapas de implementação de estratégias.

Apresenta como limitação a dependência do retorno dos gestores em alguns momentos em que foram solicitadas informações, visto que, os dados da sua realidade interna, seus pontos fracos ou informações a respeito dos controles que possuem nas movimentações que ocorrem na empresa, são exemplos de esclarecimentos que se baseiam especialmente nos gestores. Houve também certa dificuldade no envio das demonstrações contábeis pela contabilidade. Além disso, pela limitação de tempo do estudo, não foi possível verificar detalhadamente a

análise de investimento para a implantação dos serviços em automóveis elétricos, e o quanto ela se torna viável de acordo com a realidade e as condições financeiras que a empresa vive atualmente.

Em estudos futuros, sugere-se analisar a viabilidade do investimento para inserir em seu nicho de mercado a prestação de serviços em automóveis elétricos, possuindo um processo estruturado que envolve o planejamento, análise da demanda, concorrência e do mercado. É necessário investigar de forma detalhada os custos da implementação, tais como os valores de equipamentos e ferramentas, além dos treinamentos necessários. Também é importante calcular o quanto este serviço pode gerar de receita, considerando o preço que o mercado aceita pagar e o volume esperado de vendas. Em suma, precisa ser avaliado como a empresa irá se comportar de acordo com este investimento, visto que atualmente ela enfrenta desafios financeiros expressivos.

## Referências

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. São Paulo: Bookman Companhia Editora LTDA., 2012.
- ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: Estudo em uma Empresa de Medicina Laboratorial em Serrinha - Ba. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.
- ASOBEE, Marc Salama. Exploring The Importance of Strategic Thinking to Strategic Planning in the Strategic Management Process. **Journal of Business and Management Sciences**, v. 9, n. 2, p. 68-70, 2021.
- BONHO, Fabiana Tramontin; SILVA, Felipe Martins da; ALVES, Aline. **Contabilidade Básica**. Porto Alegre: Sagah Educação S.A., 2019.
- BRUGNOLO, Mariano Filho. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2018.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2017.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Grupo A Educação S.A., 2021.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2023.
- GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.
- GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sagah Educação S.A., 2018.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2008.
- KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2016.
- LUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços: Análise do Giro, Análise da Rentabilidade, Análise da Alavancagem Financeira, Análise de Liquidez e do Endividamento, Indicadores e Análises Especiais**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.
- MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Frota de veículos – 2023. Disponível em:

<<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/transito/conteudo-Senatran/frota-de-veiculos-2023>>. Acesso em: 23 ago. 2024.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Frota de veículos – 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/transito/conteudo-Senatran/frota-de-veiculos-2022>>. Acesso em: 23 ago. 2024.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

NEVES, Paulo Viceconti Silvério das. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Saraiva, 2018.

OLIVEIRA, Antônio Benedito da Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo: Vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios**. Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica: 3. ed.** São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica aplicada: Conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2017.

PITI , Maria da Graça. **Controladoria na gestão: a relevância dos custos de qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Saraiva, 2018.

S , Carlos Alexandre. **Orçamento Empresarial: Novas técnicas de elaboração e de acompanhamento**. São Paulo: Atlas, 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso Editora Ltda., 2013.

SAPIRO, Arão; CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

SCHNORRENBERGER, D.; LUNKES, J. R.; GASPARETTO, V. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 107-126, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2015.