

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO
INTERNACIONAL
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TAILISE CASAGRANDE

CONTROLADORIA COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO – UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientador: Prof. Ms. Luciani da Silva
Muniz

CAXIAS DO SUL

2012

TAILISE CASAGRANDE

**CONTROLADORIA COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO – UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientador: Prof. Ms. Luciani da Silva
Muniz

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Luciani da Silva Muniz
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Ms. Afonso Goulart Martins
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dra Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul - UCS

DEDICATÓRIA

A todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e em especial ao meu pai Erni e minha mãe Nádia e minha avó Dona Ione, que muito contribuíram para que este trabalho atingisse seus objetivos. Em especial ao Paulo pelo carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Professora Ms. Luciani Muniz da Silva, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial ao diretor Sr. Mário Bassanesi proprietário da empresa Simoquímica Produtos Químicos LTDA, a todos os meus amigos, porém em especial as minhas amigas Bárbara A. Damiani, Bárbara Oliveira e Paula Petriks. Muito obrigada pela compreensão e apoio dedicado de todos vocês, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e por acreditarem nas minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu cumprisse todas elas.

PENSAMENTO

Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos. Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estivermos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.

Dalai Lama

RESUMO

Este estudo investiga a adoção do planejamento estratégico que tem a controladoria como gestora e desenvolve metas e estratégias para as empresas independente do porte que elas possuam. Hoje em dia é comum as empresas iniciarem as suas atividades sem uma preparação e elaboração de seus planos de ação, metas, objetivos, formulações sem nem imaginarem o que o mercado e a sociedade vão dispor a organização. Por longos e difíceis caminhos as empresas passam até consagrar seu produto e sua imagem no mercado. O planejamento estratégico com a contribuição do *controller* se propõe a amenizar essas dificuldades e acelerar meios para que as entidades estejam satisfeitas o mais breve possível. Não somente as organizações novas precisam de um planejamento estratégico, as empresas que estão no seu meio a anos, precisam de novas ferramentas para aumentarem ainda mais as suas receitas e diminuir os seus custos e despesas. Através de uma das funções da controladoria, o planejamento estratégico pode ser implantado na empresa promovendo benefícios e vantagens para o negócio. Os dados da pesquisa caracterizada como descritiva foram obtidos através de estudo de caso de uma empresa de médio porte do ramo químico, a Simoquímica Produtos Químicos Ltda. Segundo análise dos ambientes os resultados obtidos foram positivos e os pontos fortes e oportunidades se mostram mais predominantes na empresa do que os pontos fracos e ameaças também podem ser visto no estudo a definição dos objetivos da organização, ou seja, suas metas, sua visão, missão e a planos de ação para médio a longo prazo. Quanto aos resultados, a entidade está em um bom momento no mercado. Por fim o problema de pesquisa demonstra as vantagens que a controladoria através do planejamento estratégico pode dispor para uma empresa que é indústria e comércio no mercado atual de Caxias do Sul.

Palavras-chave: Controladoria. Planejamento Estratégico. *Controller*. Ambientes Internos e Externos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Controladoria	20
Figura 2: Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada.....	36
Figura 3: Forças que dirigem a Concorrência na Indústria.....	41
Figura 4: Necessidade e Possibilidade de se fazer o planejamento estratégico.....	42
Figura 5: Setores e Colaboradores da Simoquímica.....	49
Figura 6: Localidade de Fornecedores.....	50
Figura 7: Fornecedores da Simoquímica Comércio	51
Figura 8: Comparação de índices de crescimento no Balanço Patrimonial de 2010 para 2011	53
Figura 9: Comparação de Contas da Demonstração de Resultados de 2010 para 2011	54
Figura 10: Forças que dirigem a Concorrência na Indústria.....	55
Figura 11: Contexto onde a Estratégia Competitividade é Formulada	66

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Funções da Controladoria	22
Quadro 2: Fases do Planejamento Empresarial.....	28
Quadro 3: Análise dos Pontos Fortes.....	58
Quadro 4: Análise dos Pontos Fracos.....	59
Quadro 5: Análise do Ambiente Interno de Fornecedores	60
Quadro 6: Análise das Oportunidades	60
Quadro 7: Análise das Ameaças	61
Quadro 8: Planejamento dos Pontos Fortes	62
Quadro 9: Planejamento dos Pontos Fracos.....	63
Quadro 10: Planejamento das Ameaças.....	64
Quadro 11: Planejamento de Oportunidades	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	13
1.2.2 Objetivo Geral	16
1.2.3 Objetivos Específicos	16
1.3 METODOLOGIA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	17
2 CONTROLADORIA	19
2.1 CONCEITO	19
2.2 ESTRUTURA DA CONTROLADORIA	20
2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	21
2.4 PAPEL E FUNÇÃO DO <i>CONTROLLER</i> PERANTE O NEGÓCIO	24
2.5 CONTROLADORIA COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
3.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
3.2 MISSÃO	29
3.3 VISÃO	30
3.4 AMBIENTES DA EMPRESA	31
3.4.1 Ambiente Externo	32
3.4.2 Ambiente Interno	33
3.5 ESTRATÉGIA.....	34
3.5.1 Formulação de Estratégias	35
3.5.2 Orientações Estratégicas	37
3.5.3 Objetivos Estratégicos	37
3.5.4 Classificação de Estratégias	38
3.6 TECNOLOGIA.....	39
3.7 ESTRUTURA DA EMPRESA.....	40
3.8 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	42
4 ESTUDO DE CASO	44
4.1 EMPRESA ESCOLHIDA E APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	44
4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESCOLHIDA.....	44
4.2.1 Histórico da Empresa	44
4.2.2 Princípios da Empresa	45
4.3 APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	45

4.3.1 Compreensão do Planejamento Estratégico pela Simoquímica	46
4.3.2 Missão da Simoquímica	46
4.3.3 Visão da Simoquímica	47
4.3.4 Objetivos Almejados pela Simoquímica	48
4.3.5 Missão, Visão e Objetivos no Planejamento Estratégico	48
4.4 ESTRUTURA DA EMPRESA	48
4.4.1 Divisão dos Setores e Colaboradores	49
4.4.2 Principais Concorrentes	49
4.4.3 Principais Fornecedores	50
4.4.4 Principais Clientes	52
4.4.5 Crescimento ou Decréscimo de 2010 e 2011	52
4.4.6 Análise da Estrutura da Empresa	55
4.5 VANTAGENS PARA SIMOQUÍMICA COM A IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM A CONTROLADORIA COMO GESTORA DESTA FERRAMENTA	56
4.6 AMBIENTE INTERNO	57
4.6.1 Pontos Fortes	58
4.6.2 Pontos Fracos	59
4.6.3 Pontos Fortes e Fracos de Concorrentes A e B	59
4.7 AMBIENTE EXTERNO	60
4.7.1 Oportunidades	60
4.7.2 Ameaças	61
4.8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA 2013	61
4.9 COLETA DE DADOS	67
4.9.1 Questionário	67
4.9.2 Tempo da Coleta de Dados	68
5 CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DESTINADO À ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	75

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

As empresas desejam manter-se no mercado de forma próspera e com a lucratividade sempre em ascendência, mas nem sempre essa é uma tarefa fácil, tendo em vista as mudanças cada vez mais oscilantes e sem contar os fatores que implicam no crescimento das entidades.

Atualmente a contabilidade está agindo de forma mais direta com os negócios, ela está constantemente presente e se tornou essencial nas decisões da empresa, através dessa necessidade de decisões é que surge a ferramenta controladoria que une os fatores mais importantes da contabilidade de uma forma de gestão para as organizações.

De acordo com Perez Jr. *et al* (1997) a controladoria é uma ferramenta do controle gerencial que pertence a contabilidade e está se expandindo cada vez mais.

Por ser a controladoria uma ferramenta extremamente ampla, foi escolhido uma de suas áreas para o estudo de caso e tema deste trabalho que é a controladoria como gestora no planejamento estratégico.

A controladoria se estende por várias ramificações, ela controla e direciona os aspectos existentes da contabilidade, inclui opções de controle, modificações estratégicas, planejamento, controles internos – externos, operacionais entre outros.

As empresas devem buscar alternativas para amenizar os fatores negativos que as deixam vulneráveis no mercado.

A controladoria é quem faz a sinergia para o planejamento estratégico ela traz todas as informações que são necessárias na construção do plano estratégico para propor então melhorias ao negócio (NASCIMENTO E REGINATO, 2009).

A controladoria é uma aliada forte contra vários problemas como a concorrência, perda de valor no mercado, vendas para o exterior, análise do ambiente interno como externo e vários outros aspectos que podem surgir no decorrer da atividade da empresa.

É válido ressaltar que este trabalho demonstra que a controladoria com enfoque no planejamento estratégico se propõe a fornecer ao leitor a credibilidade

de que, o planejamento estratégico é uma ferramenta que existe para auxiliar as empresas nas divergências encontradas no cotidiano da entidade.

Segundo Oliveira *et al* (2011) o planejamento estratégico auxilia as entidades nas suas divergências estabelecendo primeiramente onde a empresa está, para onde a empresa e seus gestores querem ir e de que forma a empresa irá chegar a solução adequada.

O planejamento estratégico traz novas projeções para competitividade, novas estratégias para o negócio, estratégias motivacionais entre diversos outros planos de negócio.

A controladoria se propõe a obter soluções que possam melhorar a qualidade e satisfação para com o negócio.

Uma empresa que tem estratégias e metas coerentes na tomada de decisões, facilmente ultrapassará a competitividade.

Para justificar a escolha do tema deste trabalho de conclusão de curso, pode-se explicar de forma que o planejamento estratégico tendo a controladoria como gestora fornece processos de planos de ação para a empresa, aperfeiçoando melhorias ao negócio, conforme explicam Oliveira *et al* (2011, p. 29):

[...] a denominação técnica de planejamento estratégico, o que requer além de planos mais detalhados para o período de curto prazo, um trabalho constante de reformulação e aperfeiçoamento das projeções de médio e principalmente, de longo prazo, de forma a reconhecer e incorporar as alterações originalmente não previstas nos ambiente empresarial, econômica, financeiro, mercadológico e etc., nos quais a empresa está inserida.

Ainda de acordo com Oliveira *et al* (2011, p. 30), “A estratégia no contexto ambiente corporativo, é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.”

Como justificativa para a escolha deste tema será evidenciado os aspectos e fatores que juntos trazem à mostra a importância de um planejamento estratégico nas empresas.

O planejamento estratégico, disponibilizado pelo conhecimento, experiência e capacidade do *controller* que se habilita a elaborar e formular objetivos, tarefas e planos de negócios (MOSIMANN E FISCH, 2009).

Portanto o planejamento estratégico tendo a controladoria como gestora promove para a empresa um crescimento com potencial lucrativo satisfatório e uma presença maior no mercado, adequando o negócio aos percalços da atual economia.

O planejamento estratégico propõe garantir o equilíbrio dos recursos e das competências da organização com relação às oportunidades apresentadas e existentes no mercado.

Uma empresa que sabe aproveitar as alternativas que o planejamento estratégico lhe dispõe de forma disciplinada e coerente, certamente terá um diferencial perante seus concorrentes o que conduz a uma ascensão de lucratividade.

Este trabalho servirá para fins acadêmicos, profissionais e científicos da área.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

O nosso cotidiano nos negócios nos faz perceber que quanto maior for o porte do negócio, maiores serão as divergências encontradas, as empresas precisam de alternativas plausíveis, que direcionem a um caminho para melhorias de crescimento.

Segundo Porter (1989, p.111-112) “uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer preço baixo”.

O planejamento propõe a diferença no mercado de trabalho, seja com produtos novos, como lealdade do comprador ou agradar a um grupo amplo de clientes (PORTER, 1989).

Como motivação do problema de pesquisa, é válido dizer que no momento em que existe uma ferramenta que pode estabilizar os problemas das empresas, este aspecto deve ser explorado e implantado para um melhor crescimento da organização.

Segundo Oliveira *et al* (2011) a controladoria tem um suporte em um sistema que disponibiliza informações, que se interliga ao contábil, se direciona também na área fiscal, tem um enfoque no planejamento que proporciona metas para controles

que avaliam futuras coordenações que são desempenhadas por um *controller* e pelos gestores.

Para delimitar a pesquisa deste trabalho foi definido que em função da controladoria abranger várias áreas, foi delimitado seu enfoque apenas no planejamento estratégico.

[...] controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa (OLIVEIRA *et al*, 2011, p. 8).

Oliveira *et al* (2011, p.11) retratam o responsável pelo desempenho da controladoria que é o *controller*:

O *controller* deve ser um profissional de alto nível na empresa [...] ter capacidade de prever os problemas [...] necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração [...] fornecer as informações específicas [...] traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos e em índices.

O planejamento estratégico precisa de um *controller* habilitado para uma implantação coerente no negócio, o planejamento estratégico se define como um ramo dentro da controladoria, e que segundo Oliveira *et al* (2011) ele surge da área gerencial, e é através dele que a empresa, juntamente com o *controller* e os gestores, chegam a conclusões de estratégias e desenvolvem vantagens competitivas para o mercado.

Para apresentar conceitos, é interessante frisar que as vantagens na implantação do planejamento estratégico visam antecipar o futuro da empresa ao longo prazo, propondo o que deve ser executado e de que forma executar.

Portanto o que torna imprescindível para o sucesso da empresa está na tomada de decisões e a responsabilidade estará no topo, com os gestores e com o *controller* que optarão por estratégias que devem ser tomadas para futuro do negócio, através de um planejamento estratégico.

Nenhuma estratégia é cem por cento exata, mas as estatísticas e resultados que podem ser vistos através de um planejamento estratégico podem projetar o que possivelmente pode surgir no caminho percorrido pela empresa.

A principal motivação pela escolha do tema é o interesse pelo enfoque do planejamento estratégico através da controladoria, justamente por este fator ser o responsável por analisar e projetar planos para a tomada de decisões na busca constante de ideias de crescimento e análises de aspectos que podem ser explorados internamente e externamente no negócio, propondo então um crescimento sustentável e esperado para as empresas indiferente do seu porte.

O problema de pesquisa deste trabalho apresenta a controladoria com enfoque no planejamento estratégico em uma empresa do ramo de produtos químicos, a entidade é uma sociedade limitada e de médio porte.

Segundo Steiner e Miner *apud* Mosimann e Fisch (2009), o processo do planejamento pode ser considerado como um fator chave para decisões do mais alto significado para uma empresa.

O planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação de oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos (CATELLI, 2001, p.138).

Então conforme Catelli (2001) explica, o planejamento estratégico abrange todos os segmentos da empresa que sejam importantes e necessários para tratar dos aspectos que são utilizados na implantação de planos estratégicos.

O planejamento estratégico, em poucas palavras pode ser definido como um método que visa construir e manter o equilíbrio para obter lucros.

Contudo, o tempo de comprovação do planejamento, possivelmente e provavelmente será em longo prazo, pois o planejamento estratégico trabalha e tem sua funcionalidade mais em longo prazo do que curto. Isso deve ser previamente explicado, porque depende da profundidade dos problemas, para poder mensurar a sua questão de tempo.

Já o *controller* ao desempenhar seu papel, terá informações concedidas pela empresa com o auxílio dos gestores e o planejamento estratégico aplicado, trará opções e proporcionará estratégias para amenizar a concorrência e a instabilidade. O resultado poderá ser um aumento significativo no mercado, uma melhor qualificação no ambiente organizacional, etc.

A questão ou problema de pesquisa deste trabalho de conclusão de curso é demonstrar: Quais são as vantagens que uma empresa que é indústria e também

comércio sendo do ramo de produtos químicos pode ter quando ela dispõe da controladoria com seu enfoque no Planejamento Estratégico?

1.2.2 Objetivo Geral

Explicar e demonstrar o planejamento estratégico tendo a controladoria como gestora para uma empresa que é indústria e comércio.

1.2.3 Objetivos Específicos

- Explicar o planejamento estratégico com o embasamento da controladoria perante o levantamento bibliográfico relacionado ao com conceitos, estruturas e etc.;
- Mostrar a importância da implantação da controladoria com o enfoque no planejamento estratégico;
- Analisar o ambiente interno e externo da empresa através do planejamento estratégico;
- Disponibilizar exemplos de planos de ação.

1.3 METODOLOGIA

Essa monografia utiliza como do ponto de vista da natureza como sendo uma pesquisa descritiva.

Pesquisa descritiva de acordo com Oliveira, S. (2011) é uma pesquisa de campo definida como método quantitativo-descritivos.

Segundo Oliveira S. (2011, p.62) “os métodos quantitativo-descritivos utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários e formulários. Caracterizam-se pela utilização de técnicas estatísticas e muitas vezes empregam procedimentos probabilísticos de amostragem”.

Porém como metodologia para o estudo de caso deste trabalho de conclusão de curso, pode-se caracterizar como a utilização de questionários e entrevistas elaborando e formulando a pesquisa para o estudo de campo de forma a determinar o problema e a solução estabelecida.

Os procedimentos para obtenção de dados ou coleta de informações, deste trabalho estão incluídos na sua pesquisa para formação do estudo de caso.

Este trabalho utiliza da flexibilização de dispor de informações de autores, propondo mostrar uma nova visão ou outro enfoque, para expor o tema desta pesquisa, que é o enfoque do planejamento estratégico através da controladoria.

A ideia não se baseia apenas para testar, mas trazer autores que a comprovem, e apenas alternando e expondo outros enfoques e exemplos.

A pesquisa qualitativa que é utilizada neste trabalho é explicada quando envolvem fontes de dados além de números para sua apresentação, explicações que justifiquem as construções de teorias, sugestões de interpretações e detalhamento do conteúdo, sem utilizar de dados estatísticos. E a pesquisa quantitativa é envolvida pelo fato de também serem estudados dados contábeis. (OLIVEIRA, S. 2011).

Portanto são demonstradas várias colocações para os assuntos abordados, trazendo de forma clara e propondo objetividade e variedade.

É ressaltado então que este projeto utiliza de pesquisa para formação de um estudo de caso e abordagem qualitativa, trazendo um novo enfoque do planejamento estratégico através da controladoria que é o assunto tema deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo são apresentados os diversos aspectos teóricos e metodológicos que devem ser analisados na implantação da controladoria com o enfoque no planejamento estratégico. Este capítulo tem o objetivo evidenciar a importância destes aspectos.

No segundo capítulo é apresentada a controladoria trazendo conceitos e definições, e retratando as informações e aspectos que ela traz ao negócio e explicando o papel e função do *controller* perante o negócio e principalmente abordando o tema desta monografia o planejamento estratégico.

O terceiro capítulo promove informações e conceitos sobre o tema principal desta monografia que é explicar o planejamento estratégico em uma implantação e levantamento de dados utilizados para a elaboração de planos de ação.

No quarto capítulo é apresentado um estudo de caso de uma empresa que é uma indústria e comércio do ramo de produtos químicos, tendo como gestora a controladoria no enfoque do planejamento estratégico.

No quinto e último capítulo, a conclusão é apresentada então quais foram os aspectos estudados e analisados no trabalho.

2 CONTROLADORIA

2.1 CONCEITO

A controladoria faz parte do controle gerencial, que avalia desde apurações de custos, planejamento estratégico, tributário, planejamento operacional, controles orçamentários entre outros.

Atua como uma ferramenta gerencial, analisando com maior amplitude as informações obtidas na empresa, obtendo soluções e respostas aos problemas existentes ou futuros que podem surgir.

Pode-se entender a Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade (OLIVEIRA *et al*, 2011, p.5).

A controladoria se faz presente em vários aspectos fundamentais da empresa, necessitando destes para funcionar, e então partindo para analisar as soluções encontradas com o intuito de proporcionar a empresa um maior lucro.

Portanto o nível de resultados positivos na utilização da controladoria depende da habilidade em desenvolver e analisar as opções que existem para possíveis respostas aos problemas nas empresas.

A controladoria tem como missão garantir o cumprimento das ações propostas, e a continuidade com a empresa. Ela deve coordenar esforços para obter o resultado combinado.

De acordo com Garcia (2010), é possível entender mais um fator ao conceito de ligações da controladoria com a contabilidade:

[...] controladoria é como um órgão dentro da empresa que tem como objetivo a adoção de técnicas que fornecem informações precisas, colaborando para o alcance das metas estabelecidas pela alta administração, garantindo, assim, a continuidade das operações empresarias (GARCIA, 2010, p. 1).

Segundo Mosimann e Fisch (2009), a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos a gestão econômica. Ela pode ser vista como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no

modelo de gestão do sistema empresa e também a controladoria pode ser vista pelo enfoque de ser uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos de outras ciências.

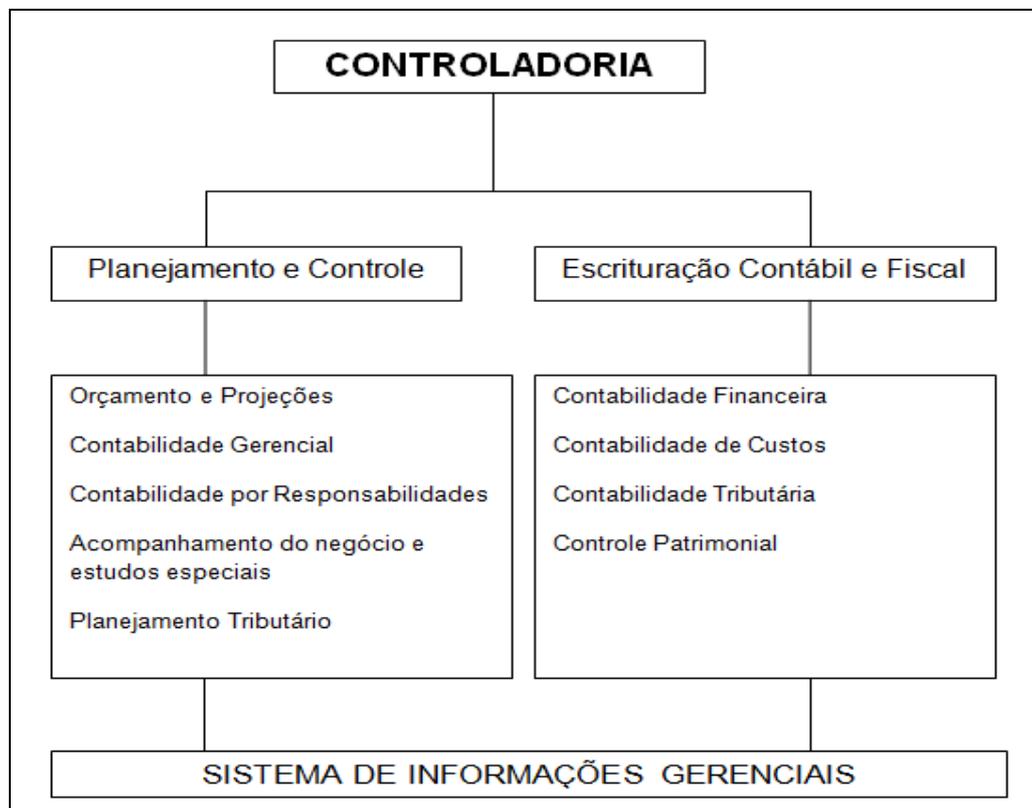
Então é possível conceituar a controladoria como um órgão que tem como finalidade garantir e expor informações para a empresa na tomada de decisões, trazendo estratégias e ideias para um melhor desempenho do negócio.

A controladoria avalia e controla o desempenho das áreas da empresa. Ela pertence ao gerencial e também pode ser vista como uma ferramenta de gestão.

2.2 ESTRUTURA DA CONTROLADORIA

Este referencial teórico retrata a estrutura da controladoria destacando as ramificações principais que ela possui que segundo, Oliveira *et al* (2011), definem que a controladoria é estruturada em dois grandes segmentos que são o contábil juntamente com o fiscal e o planejamento seguido do controle, conforme é demonstrado na Figura 1:

Figura 1: Estrutura da Controladoria



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 8).

Segundo a Figura 1, a Controladoria deve estar estruturada para consentir e gerar informações para as necessidades das organizações, servindo de ferramenta para contribuir nas avaliações do processo gerencial da empresa. Conforme visto na Figura 1, o contábil e o fiscal procedem a dispor de informações tradicionais da contabilidade com descrições em relatórios para fins gerais. Já o planejamento e controle, se direcionam na forma de atividades modernas das funções da controladoria, eles incorporam a gestão de atividades da empresa de forma estratégica como, por exemplo, análise de orçamentos, análise de custos, relatórios de responsabilidade entre os demais exibidos na Figura 1. Portanto a controladoria concluí a sua estrutura na ligação dos grupos contábil/fiscal e planejamento/controle disponibilizando para a empresa o sistema de informações gerenciais. O planejamento estratégico está incluído nas funções da contabilidade gerencial (OLIVEIRA *et al*, 2011).

2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A controladoria possui funções que são se fazem necessárias para suprir as exigências da empresa.

[...] a controladoria é responsável pela elaboração e implementação de um sistema integrado de informações operacionais e financeiras para, a partir das demonstrações contábeis geradas e baseadas em uma estrutura sólida de controles internos, suprir os gestores com ferramentas de análise e controle gerencial, possibilitando o alcance das metas organizacionais estabelecidas pela alta administração (GARCIA, 2010, p. 2).

Portanto é ressaltado que a controladoria funciona como sendo um sistema integrado de funções que analisam vários aspectos da empresa, na busca constante de melhorias ao negócio, logicamente que essas informações são implantadas e geradas através da função do *controller*.

As principais funções da controladoria descritas por Kanitz *apud* Mosimann e Fisch (2009 p. 90) na direção de uma implantação são:

Quadro 1: Funções da Controladoria

Informação	Compreender os sistemas contábeis e financeiros da empresa, exemplo: pagamentos e recebimentos.
Motivação	Efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas no processo da implantação.
Coordenação	Centralizar informações com vistas a aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e a acessória da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.
Avaliação	Interpretar fatos e avaliar resultados, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
Planejamento	De forma a determinar se os planos são consistentes os viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
Acompanhamento	Relativo a contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Fonte: Adaptado de Kanitz apud Mosimann e Fisch (2009, p. 90).

Como é demonstrado através do Quadro 1, são seis funções principais que a controladoria se baseia.

A primeira das funções, a informação funciona como o primeiro norteador na busca de informações do negócio.

Já a segunda que avalia o ambiente interno e os efeitos da implantação da controladoria aos colaboradores.

A terceira função é a coordenação no direcionamento dos aspectos que são implantados para as diversas áreas da empresa.

O quarto item da implantação é a avaliação e ela funciona com uma resposta de *feedback* (retorno) aos fatos e avaliações de futuros resultados.

O penúltimo item que é o planejamento existe para verificar se os planos estão de acordo com as metas e coerentes.

A última função que é o acompanhamento funciona como um item de constante verificação dos planejamentos propostos, para que eles sigam na direção correta que foi estabelecida.

A Controladoria por ser uma ferramenta da área gerencial, segue norteadores e fatores, que juntos concretizam a missão a ser seguida e estabelecida para o negócio.

A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior a soma dos resultados de cada área (MOSIMANN e FISCH, 2009, p. 89).

Portanto a ferramenta controladoria se propõe a dar continuidade e contribuir no avanço da empresa, conforme o planejamento que é elaborado para o negócio a partir de metas a ações na busca constante de crescimento para a empresa.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009), o ambiente da controladoria pode ser visto como um todo sob uma perspectiva de um processo de gestão, que funciona direcionado a partir de um planejamento e de sua execução sob um controle.

Ainda segundo Nascimento e Reginato (2009), o controle organizacional é visto sob diferentes dimensões: de gestão, de dados e informações, de controles e procedimentos internos, mas estas dimensões funcionam interdependes, juntando estas dimensões cria-se o ambiente de controle.

O ambiente de controle é a base para a atuação da controladoria na empresa, utilizando da gestão para a coleta informações, os controles e procedimentos internos propõem então um monitoramento e planejamento para o negócio.

O planejamento pode ser considerado também como uma espécie de controle e monitoramento para avaliar o desempenho da empresa e de seus gestores, mas deve ser salientado que o planejamento necessita de outros instrumentos complementares de gestão como, por exemplo, as informações que vem da contabilidade financeira, custos entre outros (NASCIMENTO E REGINATO, 2009).

A controladoria que surge da contabilidade possui diversos campos de estudo, como controles de gestão, planejamento tributário, planejamento de investimentos, planejamento estratégico, planejamento operacional e diversos outros.

Por possuir diversos campos de estudo, este trabalho se limita a apresentar como tema central apenas o planejamento estratégico, que será explicado no próximo capítulo.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009), o controle de gestão pode ser visto como representante da sinergia entre os meios colocados a disposição pelos administradores para o intenso acompanhamento do comportamento da organização

perante as mudanças e para auxiliar no processo de ajustes das atividades operacionais.

Também é encontrado e denominado por outros autores o controle de gestão como sendo processo decisório ou processo de gestão e possuem a mesma explicação e afirmações referentes no referencial teórico sobre o controle de gestão.

Segundo Mosimann e Fisch (2009) o processo de gestão engloba todas as áreas da empresa, mas reforça que elas devem estar interligadas.

Ainda segundo Mosimann e Fisch (2009, p. 37) “as etapas do processo decisório ou gestão da controladoria são: Planejamento (**Estratégico** e Operacional), Execução e Controle”.

As etapas da controladoria incluem todo processo de gestão e seus alicerces que são o planejamento estratégico e operacional e controla também suas fases de execução e controle.

Com uma breve descrição de como funciona o processo de gestão, já é possível identificar os fatores que trabalham para o surgimento do planejamento estratégico, que surge do processo de gestão da controladoria.

A controladoria se resume em poucas palavras, como a empresa pode reutilizar economicamente os recursos de uma organização para um melhor futuro da entidade.

A partir destas etapas, é localizado o tema central deste trabalho que é a Controladoria como gestora no Planejamento Estratégico.

2.4 PAPEL E FUNÇÃO DO *CONTROLLER* PERANTE O NEGÓCIO

Para estabelecer e explicar o responsável pela controladoria em uma empresa é importante expressar que ele necessita do apoio e contribuição dos gestores e colaboradores.

Conforme Garcia (2010), o *controller* encontra-se cada vez mais presente e indispensável nas organizações, ele assume um cargo de comando das atividades contábeis, pertence a alta administração e reúne as informações necessárias que deverão ser utilizadas na tomada de decisões.

Dessa forma, tudo o que se relaciona a empresa desde o tradicional contábil/fiscal até o planejamento/controle deve ser gerenciados e informados ao *controller*.

Oliveira *et al* (2011) afirmam que o *controller* é o profissional que tem como função principal na empresa analisar e interpretar as informações, reunindo e obtendo todos os dados quantitativos como, rentabilidade, investimentos, despesas, custos, empréstimos, riscos, ambiente organizacional, qualidade do negócio e etc.

Portanto o *controller* nutre o sistema de informações gerenciais para a entidade, através de informações que lhe são concedidas.

Mas a característica principal e designada para o *controller* é de elaborar e propor estratégias juntamente com os gestores para desvencilhar a empresa de problemas existentes ou melhorias ao negócio, os autores que apoiam isto são: NILSSON *et al* (2011); MOSIMANN E FISCH (2009) e GARCIA (2010).

O *controller* é o responsável pela execução dos aspectos que envolvem a controladoria, designado para empresa como sendo da área de consultoria ou assessoria.

Segundo Oliveira *et al* (2011) para atender as exigências do mercado de trabalho o *controller* deve ter sob suas responsabilidades o entendimento e discernimento, nas seguintes áreas:

- a) Contabilidade e finanças;
- b) Sistemas de Informações Gerenciais;
- c) Tecnologia de informação;
- d) Aspectos legais de negócios e visão empresarial;
- e) Métodos Quantitativos;
- f) Processo informatizado da produção de bens e serviços.

Ele deve ter conhecimento de todo financeiro e econômico da empresa, e conhecer o conjunto de todas as variáveis relacionadas aos campos da controladoria organizacional, construindo uma visão estratégica para a controladoria empresarial.

Também são avaliados pelo *controller* os resultados obtidos e compara com o planejamento, aonde influencia na tomada de decisões dentro da empresa.

Controller é um profissional que conhece a empresa e o negócio em que ela atua, ele precisa criar uma imagem voltada ao futuro das atividades da empresa, fazendo um balanço entre o planejamento no passado e os que estão por vir,

salientando para os gestores os possíveis desvios que podem ocorrer no futuro do negócio (GARCIA, 2010).

Se a função do *controller* estiver unida com a razão, a imaginação, a construção de ideias, de iniciativa e imparcialidade, o *controller* não terá dificuldade nenhuma em desempenhar coerentemente e corretamente as suas tarefas (TUNG, 1985).

É importante que o *controller* possa utilizar da sua capacidade de administrar os dados da empresa de forma a utiliza-las coerentemente na produção de medidas de melhorias e metas para a empresa.

2.5 CONTROLADORIA COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem a sua parte de contribuição na elaboração da controladoria.

[...] o planejamento estratégico é uma ferramenta [...] gerencial [...], que visa facilitar a obtenção de resultados e que orienta os gestores na realização de suas atividades e fornece meios para que a área de controladoria atue em sua plenitude, na medida em que lhe possibilita o monitoramento do desempenho organizacional e dos gestores que o propiciaram (NASCIMENTO E REGINATO, 2009, p. 148).

Então pode-se complementar que a controladoria necessita de vários fatores que a completem por um todo, o planejamento estratégico é apenas um dos enfoques que ela possui, cada um deles tem uma função necessária para empresa.

O planejamento é uma tentativa sistemática de planejar o comportamento total da organização em um longo prazo e no caso de organizações lucrativas, uma tentativa de aumentar a taxa de crescimento da lucratividade (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p.75).

O planejamento estratégico surge para a empresa a partir da controladoria em uma forma de atribuir planos de ação e comportamentos novos ou melhorados para uma alavancagem da empresa.

No planejamento estratégico, a Controladoria-órgão, como administradora do sistema de informações econômico-financeiras da empresa, tem de saber interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial. Os referidos eventos são extraídos da projeção de cenários nos quais a empresa está inserida, considerados seus pontos fortes e fracos.[...] a controladoria, como as demais área da empresa, deve ter

sensores para captar do ambiente externo informações, com o intuito de projetar cenários paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, para que as diretrizes estratégicas sejam traçadas (MOSIMANN E FISCH, 2009, p. 119).

O planejamento estratégico tem seu papel então na forma de transformar as informações em planos de ações futuros para a empresa.

Portanto o enfoque da controladoria no planejamento estratégico é complementado no capítulo 3 e no capítulo 4 expondo um estudo de caso de uma empresa limitada que visa melhorar seu ambiente tanto interno como externo com o auxílio do planejamento estratégico.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Nascimento e Reginato (2009) o planejamento estratégico foi marcado por ambientes instáveis e de constantes oscilações.

Os instrumentos de visão de resultados se tornaram obsoletos, e as ferramentas de planejamento levou as empresas a buscarem novas alternativas para ultrapassar os obstáculos, na busca de manter o equilíbrio do negócio no atual momento econômico.

Segundo Gehrking *apud* Nascimento e Reginato (2009), o planejamento estratégico é uma evolução mais consolidada e menos ampla do que o planejamento empresarial.

O planejamento empresarial foi quem impulsionou o surgimento do planejamento estratégico e ele evolui em três etapas, e para um melhor entendimento desta história de evolução foi construída uma tabela que é mostrada a seguir.

Quadro 2: Fases do Planejamento Empresarial

Primeira fase	O surgimento do planejamento empresarial foi a Fase de Produção em Massa por volta de 1900 a 1930, que foi definido pelo período de estabilidade ambiental e pela pouca interferência governamental para as empresas, nesta época os gestores tinham maior preocupação com o desenvolvimento dos negócios com novos métodos de produção e o controle de custos e gastos.
Segunda fase	A Fase do Marketing em Massa, ocorrida a partir da década de 30 até o começo da década de 50, neste período as empresas estavam mudando seu enfoque de ambiente interno para o externo, buscando compreender as necessidades dos consumidores, para utilizá-las em seus planejamentos.
Terceira fase	Última fase que é conhecida como a Era da Informação, se prolonga pelos anos de 1950 até os dias atuais.

Fonte: Adaptado de Gehrking *apud* Nascimento e Reginato (2009, p. 128)

Então de acordo com o Quadro 2, podem ser vistas as três fases que conduziram o aparecimento do planejamento estratégico.

Partindo de conceitos que definem o que é o planejamento estratégico, Oliveira *et al* (2011), comentam que o planejamento estratégico funciona como um processo que decide os objetivos da empresa, e aplica mudanças para estes

objetivos, fornece recursos, e informações para atingi-los e meios para adequar os recursos.

É importante salientar que a controladoria com o enfoque no planejamento estratégico prevê e definem objetivos a serem desempenhados pela organização, mas também traz mudanças no âmbito organizacional interno da empresa.

O planejamento estratégico se enquadra no nível estratégico, que é logicamente aonde as decisões estratégicas são tomadas e formuladas para um período usualmente longo que não têm características repetitivas (OLIVEIRA et al, 2011).

Neste caso Gehrking *apud* Nascimento e Reginato (2009), apontam que a empresa através da implantação do planejamento estratégico consegue modelar o futuro ao invés de tentar antecipá-lo.

[...] pode-se conceituar, então planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas (MOSIMANN e FISCH, 2009, p. 37).

Então de acordo com o que Mosimann e Fisch (2009) afirmam que é possível dizer que o planejamento estratégico expõe os pontos fortes que a empresa tem e que devem ser ainda mais aumentados e os pontos fracos diminuídos ou neutralizados.

Nakagawa (1993) explica que o planejamento estratégico pode ser conceituado como sendo um planejamento que define políticas, direcionam objetivos e propõe um resultado de equilíbrio dinâmico das áreas da empresa com as suas variáveis ambientais.

3.2 MISSÃO

Para definir o conceito de missão segundo o planejamento estratégico, Oliveira, R. (2007, p.107), explica que a missão da empresa é a razão de ser, é aonde é determinado o negócio da empresa, a razão dela existir, e principalmente o tipo de atividade em que ela se concentra no momento e num futuro próximo.

O *controller* então deve destacar a missão juntamente com os gestores e diretores da empresa, para poder definir e aplicar os objetivos, metas, formulações, e estratégias.

O planejamento direciona a missão para verificar o que se espera de uma organização (BETHLEM, 2009).

Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e área básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. (OLIVEIRA, R. 2007, p.107).

Segundo Oliveira *et al* (2011, p.32-33), existem alguns aspectos que devem ser avaliados na definição da missão da empresa:

- a) Relação pretendida entre o mercado e produto em incluir (definição do bem ou serviço e a sua proporção de atuação no mercado);
- b) Natureza das operações e a forma de comercialização;
- c) Benefícios oferecidos pela entidade;
- d) Capacidade e competência técnica, operacional, administrativa e aspectos tecnológicos;
- e) Limitações dos ambientes internos e externos;
- f) Imagem na empresa no mercado
- g) Estrutura física e organizacional da entidade, e avaliação de pontos fortes e fracos;
- h) Políticas empresariais existentes na empresa, assim como crenças e valores de dirigentes, histórico da empresa, cultura e filosofia adotada.

Pode-se analisar e interpretar que uma das etapas iniciais na implantação de um planejamento estratégico é verificar se a missão atual da empresa vai de acordo com os princípios que ela adotou, caso não esteja ou não possua o *controller* deve readequar ou adequar a missão, para poder definir e aplicar os objetivos, metas, formulações de estratégias, para promover a empresa ao propósito satisfatório buscado.

3.3 VISÃO

O planejamento estratégico tendo a controladoria como gestora é dito que a visão é um fator chave para o negócio.

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2004), a visão estratégica pode ser vista e gerada como sendo um requisito chave para uma liderança estratégica sustentável e eficaz.

A visão pode ser destacada como um aspecto essencial para estabelecer o rumo do negócio.

A empresa deve-se basear em recursos internos criando uma sinergia com as principais determinantes como a sua competitividade na busca de atingir resultados maiores na economia. A visão para empresa também pode ser vista e criada através de conhecimentos (CAVALCANTI, 2001).

A empresa deve trabalhar juntamente com o *controller* na busca constante para transformar as informações da empresa em conhecimentos coerentes para conseguir relacionar na otimização de criação de estratégias para o negócio.

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2004. p. 36) “a finalidade de [...] uma visão [...] estratégica é destacar uma empresa das outras de sua indústria e estabelecer sua própria identidade especial, sua ênfase no negócio e sua trajetória de desenvolvimento”.

Kaplan e Norton (2004) explicam que as metas que são destinadas para a empresa a médio e em longo prazo definem a visão do negócio.

É compreendido que a visão estratégica é a imagem criada para um futuro imediato da empresa pelo *controller* e os gestores para mercado em que a empresa pertence.

3.4 AMBIENTES DA EMPRESA

O ambiente uma empresa é o que compõe internamente e externamente a sua organização, apontando os fatores que impactam ou alavancam o negócio.

[...] é uma rede de entidades que influencia a forma de atuar das organizações, eis o principal fator ao qual uma empresa deve-se adaptar e para o qual deve planejar [...] o ambiente é também a fonte dos recursos das quais as organizações se suprem (NASCIMENTO E REGINATO, 2009, p. 190-130).

Catelli (2011, p.163), subdivide o ambiente organizacional em:

- a) Setor cliente: refere-se as entidades que adquirem os produtos ou serviços da organização;

- b) Setor concorrência: abrange as entidades que competem com a entidade em estudo;
- c) Setor tecnológico: diz respeito a capacitação científica tecnológica;
- d) Setor regulatório: envolve desenvolvimento políticos e reguladores;
- e) Setor econômico: diz respeito a dados de conjuntura econômica;
- f) Setor sociocultural: refere-se as crenças e valores da população.

Essas subdivisões externas expõem alguns nortes a serem seguidos durante a implantação e a utilização do planejamento estratégico em uma empresa.

Então segundo Nascimento e Reginato (2009), estes recursos provém das atividades relacionadas a empresa, desde fornecedores, clientes, aspectos internos e externos, ligações com instituições financeiras.

Segundo Perez Jr. *et al* (1997, p. 41), “a análise ambiental inclui: identificação dos fatores-chave (ou fatores críticos de sucesso) e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas”.

Portanto já é sabido que para haver a conclusão do ambiente organizacional deve haver a análise dos fatores críticos e análises das várias ambientais tanto internas como as externas.

De acordo com Oliveira R. (2007, p.69) “o conjunto das informações externas e internas a empresa forma seu sistema de informações global. Naturalmente, desse total o executivo deverá extrair as informações gerais, que realmente a empresa precisa para ser eficaz”.

Contudo o ambiente organizacional é então uma amplitude de ligações da empresa com aspectos internos e externos, que promovem conexões que se englobam e formam o ambiente organizacional.

Também há ligação com o ambiente da empresa, os fatores econômicos, políticos, variáveis sociais, legais e ambientais (NASCIMENTO E REGINATO, 2009).

Toda essa relação que a empresa tem dentro e fora do seu ambiente é classificada como ambiente organizacional, vários autores apoiam este significado, por exemplo, Oliveira et al (2011); Nascimento e Reginato (2009); Mosimann e Fisch (2009); Oliveira R. (2007).

3.4.1 Ambiente Externo

O ambiente externo é estudado e analisado de forma com que a relação da empresa se envolva em fatores se enquadram em termos de ameaças e oportunidades ao negócio (OLIVEIRA R. 2007).

Portanto alguns aspectos devem ser identificados para a construção e definição de uma análise melhor do ambiente externo da entidade.

De acordo com Oliveira *et al* (2011), as variáveis externas são fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos que impactam de forma de positiva ou negativa na empresa.

As variáveis externas são classificadas por Oliveira *et al* (2011) como sendo:

- a) Ameaças: quando as situações externas da organização se tornam desfavoráveis ou prejudiciais aos fatores econômicos, políticos, sociais ou tecnológicos.
- b) Oportunidades: são as situações de fatores externos como econômicos, políticos, tecnológicos ou sociais em a entidade se favorece de forma positiva.

Chiavenato (2000, p.154-155) “destaca mais alguns fatores que pertencem a análise do ambiente organizacional de forma externa: fatores legais, que se aplicam as legislações federais, estaduais e municipais que afetam as operações da empresa e fatores ecológicos, envolvem os aspectos do ambiente físico e natural.”

A partir destes itens, as ameaças e oportunidades que a empresa possui em cada uma delas podem ser designadas, o *controller* pré avalia estes aspectos e constrói uma análise do ambiente externo da organização e completa a primeira fase para a conclusão do ambiente organizacional.

Quanto maior e melhor for o sistema de monitoramento do ambiente externo das empresas, e quanto mais fácil for para as empresas se adaptarem as mudanças e as características que o ambiente externo apresenta, maiores serão as chances de a entidade conseguir sucesso no mercado atual (BETHLEM, 2009).

3.4.2 Ambiente Interno

O ambiente interno é definido como a criação de uma análise que verifica e coloca em provas as deficiências e qualidades da entidade que está sendo monitorada, determinando a sua atual posição perante seus recursos (OLIVEIRA, R. 2007).

Chiavenato (2000) destaca como fatores internos críticos para a empresa:

- a) Os recursos empresariais disponíveis (financeiros físicos ou materiais, humanos, mercadológicos e administrativos).
- b) A estrutura organizacional e suas características, envolvendo os sistemas internos.

- c) A tecnologia ou tecnologias utilizadas pela empresa seja para a produção de seus produtos e serviços, como para o seu próprio funcionamento interno.
- d) As pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões.
- e) O estilo de administração, envolvendo a cultura organizacional, o clima organizacional, o estilo de liderança e os aspectos motivacionais internos (CHIAVENATO, 2000, p. 156-157).

Estes aspectos internos juntos formam os aspectos utilizados para formalizar um ambiente interno de uma entidade. O que propõe a empresa, a visualização de seus aspectos internos que se aplicam no planejamento estratégico, e que quando analisados e concluídos finalizam o ambiente organizacional.

As variáveis internas são definidas por Oliveira *et al* (2011) como:

- a) Pontos Fortes: são as características que a empresa se enquadra em posição favorável.
- b) Pontos Fracos: quando a empresa possui uma posição negativa de características que a deixa vulnerável.

Para Bethlem (2009, p.155) "a forma mais simples e mais comum de prever o amanhã é a projetar para o futuro as mesmas características do passado. Em termos gráficos, é equivalente a colocar uma régua na linha da tendência e traçá-la para diante".

Então a empresa através da identificação de fatores críticos internos ela pode mensurar futuras ocasiões que podem ocorrer na empresa, utilizando de características e comparações de momentos anteriores pertencentes ao negócio.

No ambiente interno, quanto maior for o controle das variáveis envolvidas maior será o desempenho favorável para o negócio.

3.5 ESTRATÉGIA

Segundo Terence (2002) a estratégia para a empresa está relacionada diretamente ao seu ambiente interno e externo. É neste foco que a entidade deve direcionar e padronizar ações estratégicas, alavancando seus resultados ao máximo esperado e possível.

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos neste momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você

e seus competidores são a base de sua vantagem (MONTGOMERY e PORTER, 1998, p.5).

Define-se estratégia como a elaboração de regras que são utilizadas para a tomada de decisões da empresa para alcançar vantagens competitivas, antes, durante e depois da implantação do planejamento estratégico.

Terence (2002), também ressalta que as estratégias de negócios envolvem a tomada de decisões em nível de decisão ou unidade de negócios, ou seja, as atividades estabelecidas e propostas pelas estratégias são designadas de forma separadas para cada setor.

As empresas devem pensar em estratégia como algo que se desenvolve com o tempo, por meio de um objetivo claro que estimula e alavanca recursos. Somente assim é possível construir bases de competência que permitam sobreviver em mercados em constantes transformações (COSTA *et al*, 2005, p. 17-18).

A citação de Costa *et al* (2005) afirma que as estratégias se sustentam em planos medidos pelo mercado, transporta também que a estratégia se desenvolve a longo prazo, juntando então a estratégia com o tempo e a medição do mercado é constrói a base para o plano estratégico entrar em ação.

De acordo com Mintzberg *et al* (2000, p.22) “a estratégia para a empresa fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê a consciência”.

Então a estratégia é o conduz os planos de ação para o negócio inseridos no planejamento estratégico direcionando mudanças para o âmbito interno e externo da organização na intenção de diminuir os fatores críticos negativos e alavancar os positivos.

3.5.1 Formulação de Estratégias

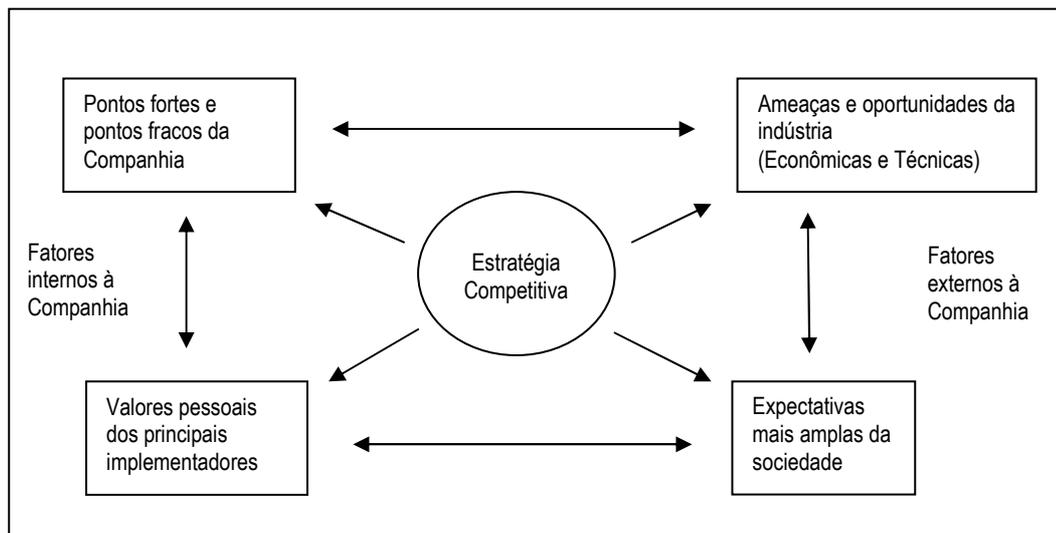
Para explicar a formulação de estratégias em um planejamento estratégico, Figueiredo e Caggiano (1997, p. 79) destacam que “o primeiro estágio que pode ser analisado na formulação de estratégia é o intervalo que existe entre a posição que a empresa se encontra”.

Planos estratégicos são criados, a partir da análise dos ambientes e distribuídos para as devidas áreas.

O próximo passo na formulação da estratégia age partindo das informações fornecidas pelo *controller* que deve passar a empresa, o que vai acontecer se nada for feito, o que acontecerá se aspectos chaves não forem alterados e quais as metas e planos estratégicos podem ser disponibilizados para alcançar as metas propostas.

Porter (1986) afirma que existem aspectos que devem ser vistos e formulados para adequar estratégias a um planejamento estratégico competitivo na empresa.

Figura 2: Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada



Fonte: Porter (1986, p. 17).

A Figura 2 retrata os fatores aplicados durante a criação de uma Estratégia Competitiva para uma empresa, destacam-se os pontos fortes e fracos da empresa, seguidos de valores pessoais dos principais colaboradores, mensurações das expectativas perante a sociedade, também são formuladas as ameaças e oportunidades da empresa que estiver no campo de pesquisa.

Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e qualificações em relação a concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades [...] definem o meio competitivo, com seus riscos e conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais (PORTER, 1986, p. 17).

Portanto já é possível, citar os pontos que são analisados pelo *controller* para a implantação de estratégias analisadas em um planejamento estratégico, que são as variáveis críticas internas e externas.

A determinação para definir as diretrizes e objetivos estratégicos andam juntas com as avaliações do ambiente interno e externo da empresa, quanto mais os pontos fortes e fracos influenciarem, maiores ou menores são os resultados. (PEREZ JR. *et al*, 1995).

3.5.2 Orientações Estratégicas

As diretrizes ou orientações estratégicas se baseiam em constituir influências para indicadores que direcionem o comportamento da empresa canalizando o raciocínio necessário para o processo na tomada de decisões para a empresa então munida de informações do *controller* são decididos os objetivos estratégicos que devem ser empenhados no negócio (PEREZ JR. *et al* 1997).

Para exemplo de orientações estratégicas:

Desenvolvimento de produtos que permitam diminuição de burocracia e redução de mão de obra; Diminuir o processo interno, e tendo em mente o aumento de lucratividade trabalhando em função do fator custo/benefício; Centralizar as atividades da empresa, reforçando o planejamento do ativo fixo e adoção de tecnologias que o mercado dispõe; Desenvolver planos que sustentem a empresa com uma maior visão do futuro, maior flexibilidade de ação e agilidade nas decisões (PEREZ JR. *et al*, 1997, p. 46).

As orientações estratégicas se aplicam no planejamento estratégico como regras que estabelecem opções de direções que o plano de ação deve seguir, como um ajuste em preço, uma adaptação maior de tecnologias entre outros.

3.5.3 Objetivos Estratégicos

São vistos como resultados esperados no futuro a serem atingidos pela empresa no tempo determinado.

O *controller* deve ter o comprometimento total da empresa e dos gestores, para poder aplicar e definir os objetivos necessários, como qualquer outra metodologia que possa surgir durante a implantação no negócio.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2005) as empresas de sucesso possuem:

- a) Valorização do crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores;
- b) Clareza nos objetivos;
- c) Visão para Longo Prazo;
- d) Decidir com agilidade;
- e) Comunicação eficaz;
- f) Relacionam-se satisfatoriamente com a área aonde a empresa se localiza;
- g) Ao mesmo tempo em que são participativas são exigentes (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2005, p. 262).

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2005), também destacam que os objetivos orientam o processo decisório, sustentam a avaliação de desempenho e orientam o plano de investimento.

Oliveira, R. (2007), cita como principais características dos objetivos: hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, comunicados, desmembrados, motivadores, utilitários, decisórios e operacionais.

3.5.4 Classificação de Estratégias

Oliveira *et al* (2011), explicam que a escolha da estratégia depende das situações passadas pela empresa e que devem ser previamente analisadas destacam como classificação de estratégias:

Quanto a amplitude: estratégias que limitam uma meta ou resultado determinado; Quanto a concentração, estratégias que são desenvolvidas para somente um área ou todas elas; Quanto a qualidade dos resultados: estratégias de alto ou baixo resultados que alteram de alguma forma a entidade; Quanto a fronteira: estratégias que podem envolver mudanças na empresa no ambiente interno ou externo ou interligar os ambientes; Quanto aos recursos aplicados: recursos materiais ou financeiros e recursos humanos e a combinação de dois desses recursos na estratégia geram estabilidade; Quanto ao enfoque: ligação do executivo com os colaboradores, e execução de tarefas na empresa (OLIVEIRA *et al*, 2011, p. 41).

As classificações auxiliam os planos de ações para definir a categoria do plano de ação.

Oliveira *et al* (2011, p.41) explicam também que estas classificações combinam com quatro características principais:

- a) Metas simples de longo prazo;

- b) Análise do ambiente competitivo;
- c) Avaliação objetiva dos recursos;
- d) Implementação eficaz.

A elaboração do plano estratégico para a empresa que vem através do planejamento estratégico necessita de meios para serem elaborados, conta então com a classificação das estratégias que auxiliam o *controller* na predestinação de como definir a estratégia correta e defini-la conforme a sua classificação e características.

3.6 TECNOLOGIA

De acordo com Gomes *et al* (2009) as informações devem possuir contextos cabíveis para que o *controller* e os gestores possam avaliar a empresa propondo planos estratégicos.

Por ser a informação um recurso, devem ser estabelecidos mecanismos que tornem a sua utilização mais racional e com maior retorno em relação aos recursos sacrificados em sua produção, o que seria, em outras palavras, a observação da relação custo/benefício para sua obtenção e utilização. As informações devem ser tratadas como um recurso valioso, de forma a assegurar a continuidade e o cumprimento da missão das organizações (GOMES *et al*, 2009, p.7).

Os sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento dos Recursos da Empresa) são bastante procurados pelas empresas atualmente.

De acordo com Garcia (2010), a contabilidade depende dos sistemas de integração e neste caso dos sistemas ERP, em função da empresa possuir diversos setores e departamentos e todos precisam estar conectados para gerarem dados para a contabilidade.

Haberkorn (1999) explica que os sistemas de ERP na contabilidade permitem: código de contas ilimitado, consolidação entre empresas e filiais, controle de centro de custos, lançamentos retroativos, faz correção integral, controla mais que uma moeda, calcula variações monetárias, valor residual, controle orçamentário, controle de estoque e diversas outras funções.

Como outro exemplo, no caso da tesouraria, as transações devem estar interligadas gerando lançamentos de crédito e débito nutrindo a contabilidade, o

contas a receber, almoxarifado, controle de estoques, ativo fixo, contas a pagar, recursos humanos, setor fiscal, vendas e outros setores da empresa. (GARCIA, 2010).

Os sistemas de ERP são sistemas de integração que trabalham e interligam todos os segmentos da empresa, conexões com todos os setores, se uma venda ocorre e o sistema automaticamente já altera o estoque daquele bem que teve saída da empresa, e nas receitas promove o aumento bruto que será diminuído do custo do produto vendido, tudo funciona automaticamente o que facilita as informações quando são coletadas pelo *controller*.

Garcia (2010), explica que o *controller* deve garantir e assegurar os parâmetros de débitos e créditos que são registrados no sistema, verificando então que todas as informações necessárias estão adequadas.

Segundo Nilsson *et al* (2011), o ERP é definido como uma tecnologia que facilita o processo da controladoria, quando combinado com práticas variáveis de trabalho e novos meios de fazer com que os negócios tenham um desempenho maior e mais efetivo para com os objetivos designados.

De uma forma mais clara a TI (Tecnologia de Informação), retrata os sistemas de ERP como sendo fundamentais para empresa, porém se estiverem habilitados de forma adequada, portanto o *controller* deve possuir domínio sobre o sistema.

[...] o *controller*, deve estar familiarizado não apenas com as oportunidades, mas com as limitações dos sistemas atuais de TI quando estiver criando um sistema de controle gerencial estratégico. Os sistemas de ERP da atualidade oferecem novas possibilidades para o planejamento e o monitoramento de atividades complexas de maneira rápida, uniforme e transparente (NILSSON *et al*, 2011, p. 265-266).

O *controller* utiliza então das informações coletadas através de um sistema de integração, para construir metas que surgem de dados analisados que foram disponibilizados pelo sistema.

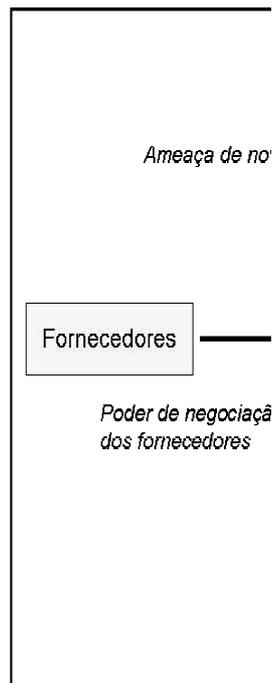
3.7 ESTRUTURA DA EMPRESA

Porter (1986) destaca que a empresa concentra-se em dois focos principais: o atrativo do negócio e a posição da empresa no ramo que ela atua. As empresas

possuem rentabilidade e
que o planejamento estru

Porter (1986) identifica
essenciais para a constr

Figura 3: Forças que



Fonte: Adaptado de Po

Porter (1986) evita
fracos e fortes, como a
planejamento que avalia
norte correto, conforme e

A entrada de novi
precisa ter uma boa n
mercado.

Com os fornecede
compras, nas formas e
satisfatório para a empre
valor que pretender.

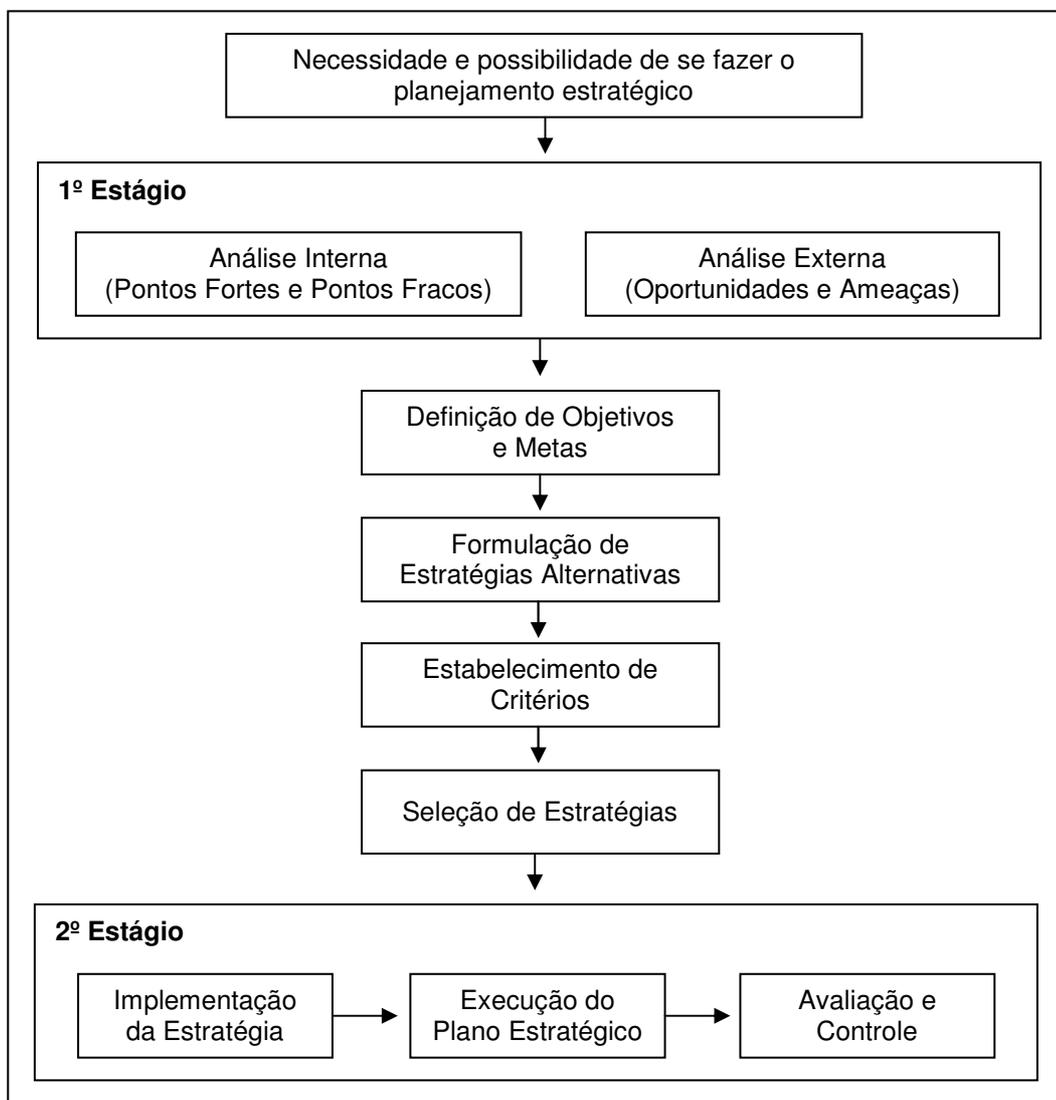
Em substitutos re
produtos que substituam
Por exemplo, sabão em

O *controller* juntamente com os gestores devem construir estratégias competitivas para e empresa superar os percalços.

3.8 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Partindo de que este trabalho de conclusão curso tem como tema a controladoria com um enfoque no planejamento estratégico, para um melhor entendimento de como funciona uma implantação de um planejamento estratégico em uma entidade é demonstrado a seguinte figura:

Figura 4: Necessidade e Possibilidade de se fazer o planejamento estratégico



Fonte: Fischmann (1987), adaptado por Nascimento *et al* (2009, p. 145).

Nascimento e Reginato (2009), explicam que o *controller* após dispor de informações concedidas pela empresa através gestores, deve analisá-las e passar ao primeiro estágio a verificação e construção dos ambientes internos e externos. Ainda neste estágio depois de considerados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, são elaborados definições para criação de objetivos e metas estratégias. Por final do primeiro estágio devem-se selecionar as estratégias de acordo com o que a empresa de médio ou grande porte requer no momento. No segundo estágio, é onde ocorre a implantação da estratégia que depois de implantada, são executados os planos estratégicos que foram designados a partir das conclusões do primeiro estágio, o segundo estágio se concretiza na avaliação e manutenção do controle visando o planejamento estratégico estruturado para a empresa.

4 ESTUDO DE CASO

Conforme consta no referencial teórico, para ser construído o planejamento estratégico segundo o que a controladoria rege alguns aspectos foram utilizados para a elaboração do estudo de caso da Simoquímica Produtos Químicos Ltda.

4.1 EMPRESA ESCOLHIDA E APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A empresa que foi selecionada e concedeu autorização para ser campo de estudo para esta monografia é a empresa Simoquímica Produtos Químicos Ltda.

Este estudo de caso vai trazer o enfoque do planejamento estratégico através da gestão da controladoria.

Serão demonstrados durante este capítulo, itens que envolvem o planejamento estratégico na empresa e também irá dispor de ideias de melhoria para o negócio.

Para se aplicar possíveis planos estratégicos com uma visão de controladoria, foi elaborado um questionário e passado ao diretor, gerentes e engenheiro da empresa e a partir das respostas foi desenvolvido e criado o estudo de caso.

4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESCOLHIDA

4.2.1 Histórico da Empresa

A Simoquímica Produtos Químicos Ltda está no mercado desde 1971 ela é pioneira na região no ramo de produtos químicos.

Atua na região de Caxias do Sul e também possui revendas em outras cidades como Antônio Prado, São Marcos, Erechim, Lagoa Vermelha, Carlos Barbosa, Bento Gonçalves, Garibaldi, Feliz, Vacaria, Farroupilha, Flores da Cunha entre outras cidades.

No início de sua história a Simoquímica possuía outro nome que era Comércio de Produtos Químicos Altial Ltda, e seu diretor na época era o Sr. Alcides Furlan.

Em 1988 foi adquirida pelo atual diretor e proprietário Sr. Mário Bassanesi e mudou seu nome para Simoquímica Produtos Químicos Ltda.

A empresa possui um grupo composto de 3 empresas: SimoEmbalagens, SimoIndustrial e SimoCosméticos, cada uma atuando em diferentes ramos no mercado.

Atualmente possui indústria própria, comércio e produz parte dos produtos de higiene e limpeza que comercializa.

A Simoquímica começou a trilhar sua história com apenas dois funcionários, o proprietário e um funcionário, hoje aumentou gradativamente sua equipe e possui funcionários nos setores administrativos, na indústria, no atendimento ao cliente e conta ainda com vendedores externos e representantes.

A forma de tributação da empresa Simoquímica é pelo lucro real.

4.2.2 Princípios da Empresa

A empresa Simoquímica Produtos Químicos Ltda, possui seus próprios princípios internos que são:

- a) Estabelecer um relacionamento duradouro com clientes, fornecedores e colaboradores;
- b) Desenvolver soluções satisfatórias e eficientes;
- c) Colaborar com eficácia no meio ambiente
- d) Honestidade, transparência, competência e trabalho em equipe como elementos básicos;
- e) Qualidade como requisito e excelente atendimento;
- f) Moral, ética, comprometimento e profissionalismo com todos que compartilham o processo.

A empresa segue estes princípios como fundamentos necessários para um funcionamento adequado e coerente para a organização.

4.3 APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para a elaboração e formulação do estudo de caso na empresa Simoquímica Produtos Químicos Ltda, foi utilizado um questionário de perguntas que foram respondidas pelo diretor da empresa e pelos gerentes.

4.3.1 Compreensão do Planejamento Estratégico pela Simoquímica

A partir do questionário que foi elaborado para o diretor e os dois gerentes e se tornou possível definir qual a visão que a Simoquímica possui em relação a um Planejamento Estratégico atribuindo direções econômicas que a controladoria proporciona para o negócio.

Os gestores da Simoquímica responderam que a visão entendida sobre o planejamento estratégico é a criação de metas para planos de negócios através de auxílio de estratégias.

Diante dessa resposta, percebe-se que a empresa possui de forma bem objetiva a clara como funciona o planejamento estratégico.

Porém o planejamento estratégico define de forma mais precisa do que a empresa compreende, ele vai analisar os campos mais minuciosos, procurando desvencilhar e encontrar as desvantagens e vantagens que a Simoquímica possui seja sobre seus concorrentes, ou a própria sociedade.

4.3.2 Missão da Simoquímica

Segundo o que está descrito e explicado no referencial, este item retrata a importância que a missão definida tem sobre a empresa de campo de estudo que é a Simoquímica.

Foi então questionado para a empresa, qual a sua missão no mercado, e de que forma o planejamento estratégico pode trazer benefícios para ela.

O diretor e um dos gerentes explicam que a Simoquímica possui como missão principal fornecer ao cliente a satisfação de ter adquirido um produto que estabelece a segurança e qualidade ao consumidor. E o fator mais relevante é qualidade e não o preço.

A empresa não apresenta seu produto para ser vendido pelo preço, ela quer vendê-lo pela sua qualidade, o preço segundo a empresa é só um detalhe agregado ao produto.

A missão que a empresa prioriza no seu trabalho é dedicação com colaboradores e juntos trazerem a satisfação para os clientes.

O preço não é tudo para o negócio, lógico que ele é o alicerce, mas é apenas um detalhe para a venda. A empresa acredita e aplica que a venda se define em confiança e valor para o cliente.

A confiança vem descrita como o que é transmitido para o cliente, em termos de conhecimentos de produtos desde benefícios até aspectos de segurança.

A missão da Simoquímica se afirma ao momento em que o cliente descobre todas as vantagens e a eficiência do produto que foi adquirido, a partir disto é que a missão da empresa se concretiza.

O planejamento estratégico então é implantando para agir de forma a auxiliar a empresa a consagrar a sua missão definida, tanto de um a forma tática como estratégica e principalmente econômica pelo enfoque da controladoria.

4.3.3 Visão da Simoquímica

Conforme as perguntas do questionário que foram respondidas pela empresa, a visão da Simoquímica para um futuro de curto e longo prazo é coerente e possível, então os seguintes aspectos foram definidos.

A Simoquímica trabalha de forma clara, ética, ponderada, com segurança tanto no comércio e na indústria e a adequação na área de criação dos produtos, o que lhe visa um crescimento econômico sustentável pela ordenação existente da empresa, o que proporciona conclusões positivas para o negócio.

Então com as explicações dos objetivos da empresa, a visão é organizada para curto prazo com a implementação de novos maquinários na indústria, e em longo prazo uma loja maior do que a atual, e com suporte para mais produtos ao varejo e ainda em longo prazo uma nova localização para a indústria.

O planejamento estratégico faz toda essa ligação e propõe estratégias para que essas visões e objetivos se concretizarem, uma forma mais clara de ser dita é informando que o planejamento estratégico faz com que a empresa se mantenha nos trilhos. A empresa tem a intenção de concretizar suas metas até 2014.

Porém é recomendado para a empresa trabalhar com financiamentos para novos maquinários e o lucro líquido obtido ano a ano utiliza-lo como capital de giro para a empresa. A controladoria friza bem este aspecto.

4.3.4 Objetivos Almejados pela Simoquímica

Depois que a empresa definiu a sua visão conforme o planejamento estratégico foi perguntando no questionário que objetivos a empresa possui para seu futuro e como esses objetivos almejados podem ser utilizados e adequados por um planejamento estratégico.

O diretor da empresa, explicou que como objetivos e metas de futuro pra empresa, o mais breve possível desejam aumentar a tecnologia na indústria (máquinas que fazem o rotulamento de produtos), contando com o mesmo número de funcionários apenas melhorando e inserindo novas tecnologias. A empresa não possui para esta área interesse de aumento de funcionários ela busca alternativas de imobilizados fabris que sejam adaptados para o grupo da produção existente.

Esses objetivos de novos investimentos na produção estão sendo desenvolvidos ainda para este ano de 2012.

A Simoquímica almeja focar seus objetivos na intenção de estar sempre a frente aos seus concorrentes e se portar no mercado com liderança, nos polos metalmecânico, de galvanoplastia e de domissanitário.

4.3.5 Missão, Visão e Objetivos no Planejamento Estratégico

Para o enfoque do planejamento estratégico tendo a controladoria como gestora, estes aspectos da empresa foram analisados e construídos, na intenção de poder afirmar um norte e prever as metas principais nos planos estratégicos para um crescimento cada vez maior para a empresa.

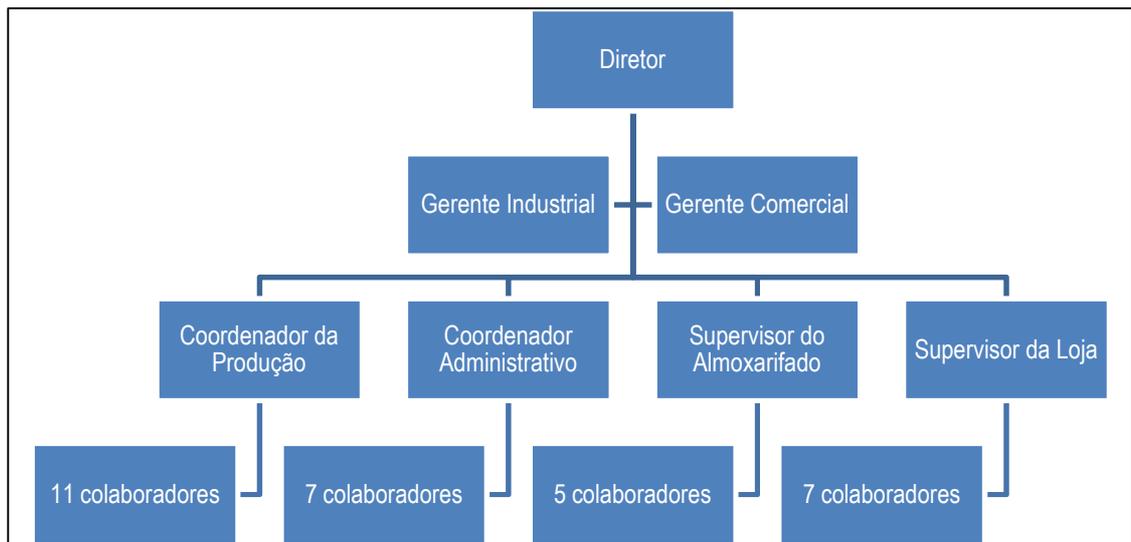
4.4 ESTRUTURA DA EMPRESA

Na estrutura da empresa foi analisado desde a formação e quantidade de colaboradores até principais fornecedores e concorrentes em potenciais.

4.4.1 Divisão dos Setores e Colaboradores

Conforme as questões contidas no relatório de elaboração do planejamento estratégico foram construídas uma figura que demonstra a distribuição de setores e colaboradores.

Figura 5: Setores e Colaboradores da Simoquímica



Fonte: Elaborado pela Autora com dados da empresa

A Simoquímica possui esta hierarquia na divisão de setores e de colaboradores, coordenadores e supervisores.

O planejamento estratégico aplica que os coordenadores, supervisores e até mesmo os gerentes e inclusive o próprio diretor são também os responsáveis pela motivação do colaborador e incentivo as missões, objetivos e visões que a empresa possui.

4.4.2 Principais Concorrentes

A Simoquímica possui concorrentes de outras regiões do estado e de fora do Rio Grande do Sul, alguns principais concorrentes são a Unilever, a Serraquímica Produtos Químicos e a Videquímica Produtos Químicos; nenhuma comparação foi elaborada destes concorrentes.

Porém mais a frente no estudo de caso quando houver a análise de comparações dos pontos fortes e fracos entre concorrentes e a empresa do caso, não será especificada o nome dos concorrentes.

4.4.3 Principais Fornecedores

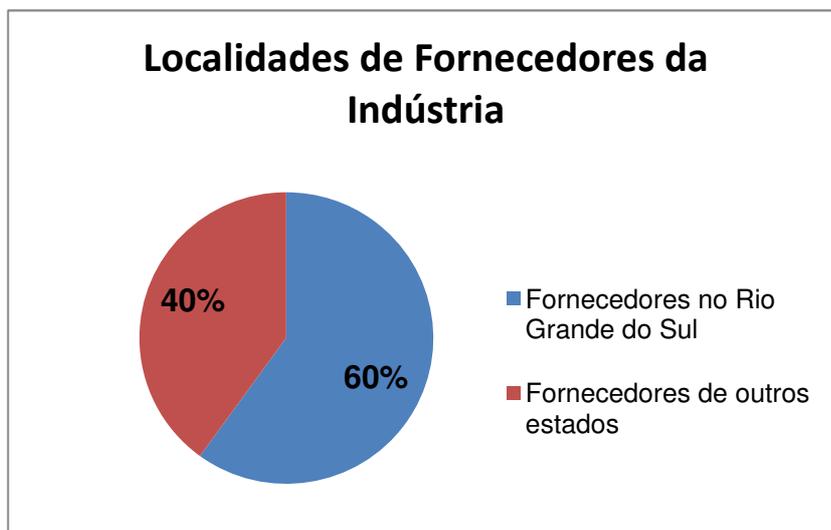
Como a Simoquímica tem uma indústria e um comércio, quanto aos seus fornecedores existem algumas particularidades.

Os maiores fornecedores que a empresa possui para o comércio e para a indústria tem atualmente estão localizados aqui mesmo no Rio Grande do Sul, como em Porto Alegre, mas ela ainda tem fornecedores em São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio de Janeiro.

Os principais fornecedores da indústria são: Hyplass Indústria Química, 3M, Brenntag, Capuani e Quimicamar.

Foi elaborado para expor as localidades dos fornecedores, destacando a margem de pontos percentuais de compras da indústria dentro e fora do estado. As margens dos pontos percentuais oscilam em alguns pontos para mais e menos dependendo do mercado e de promoções dos próprios fornecedores, não existe como mensurar exatamente a porcentagem, mas a média nos últimos quatro meses analisadas foi a seguinte:

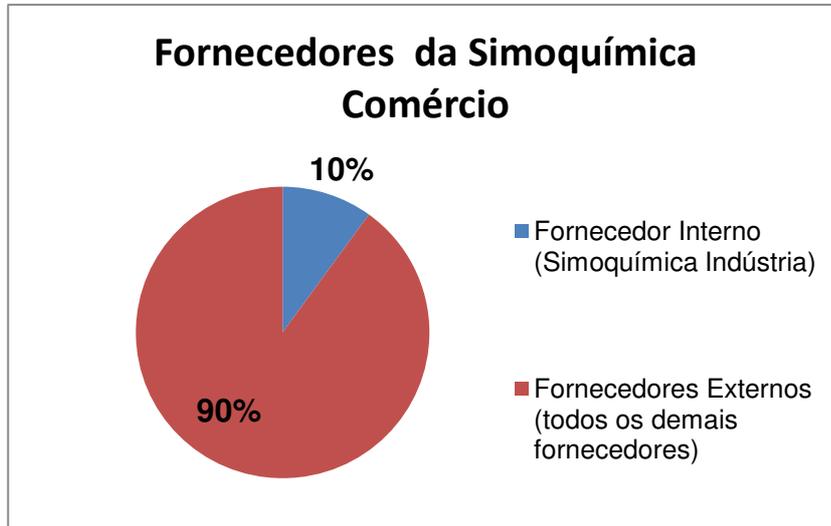
Figura 6: Localidade de Fornecedores



Fonte: Elaborado pela Autora com dados da empresa

Portando a Figura 6 demonstra que a Simoquímica nos últimos meses adquiriu 40% de produtos para a Indústria no Rio Grande do Sul e 60% de outros estados.

Figura 7: Fornecedores da Simoquímica Comércio



Fonte: Elaborada pela Autora com dados da empresa.

Na Figura 7 que representam as compras que a Simoquímica Comércio geralmente obtém no mês e foi nomeado como Fornecedor Interno os produtos que são repassados diretamente a indústria, a representação dessas compras gira em torno de 10% ao mês; já os demais produtos de compras da loja foram nomeados em um geral como Fornecedores Externos e correspondem a 90%. Os produtos num geral são desde higiene e limpeza até itens de artesanato que a loja também vende.

Para o planejamento estratégico a elaboração destas figuras de fornecedores no Rio Grande do Sul e de outros estados tanto como da indústria como do comércio, fornece para o planos de ações, a possibilidade de elaborar estratégias para sugerir para a empresa a programar suas compras de forma, a por exemplo, não ficar com tempo ocioso no aguardo de matéria-prima comprada fora do estado, que além do tempo ocioso ocasional em fretes de urgência causando custos a mais para Simoquímica, portanto segue como maior recomendação para este aspectos a empresa implantar um controle interno de estoques.

4.4.4 Principais Clientes

A Simoquímica atende todas as classes em vendas de produtos, alguns encontram o melhor preço, outros procuram a qualidade e ainda existem os que compram pela imagem da empresa na sociedade.

Existem duas redes de vendas da Simoquímica: as televendas vendem os produtos da indústria e o comércio vende logicamente os itens da loja.

A indústria atribui sua receita, as vendas feitas para revendedores da Simoquímica em grandes escalas através dos televendas. A loja vende produtos a pessoas físicas e jurídicas, as jurídicas compram em menor quantidade comparadas as jurídicas que compram pelas televendas.

Os clientes mais assíduos e de grande escala são: Marcopolo, Grupo Randon, Hospital Pompéia, Hospital do Circulo, Unimed e em lojas de revendas em cidades aonde a Simoquímica possui contratos.

O planejamento estratégico explica de forma diferente o porquê dos clientes sempre retornarem para obterem mais produtos, eles retornam pela qualidade encontrada e pelo preço adequado ao produto comprado.

Contudo é demonstrado que as vendas feitas pelas televendas são basicamente a mesma quantidade das vendas feitas na loja, mas se estabelece naquele mesmo nível de oscilações que podem existir para mais e para menos, não foi possível construir um gráfico mensurando as médias das vendas da loja e da indústria em função das oscilações nos meses.

Porém o planejamento estratégico trabalha com o aspecto de clientes para analisar os fatores perante seus compradores que a Simoquímica pode dispor de formas de lucrar mais nas vendas, sugerido nos planos de ação.

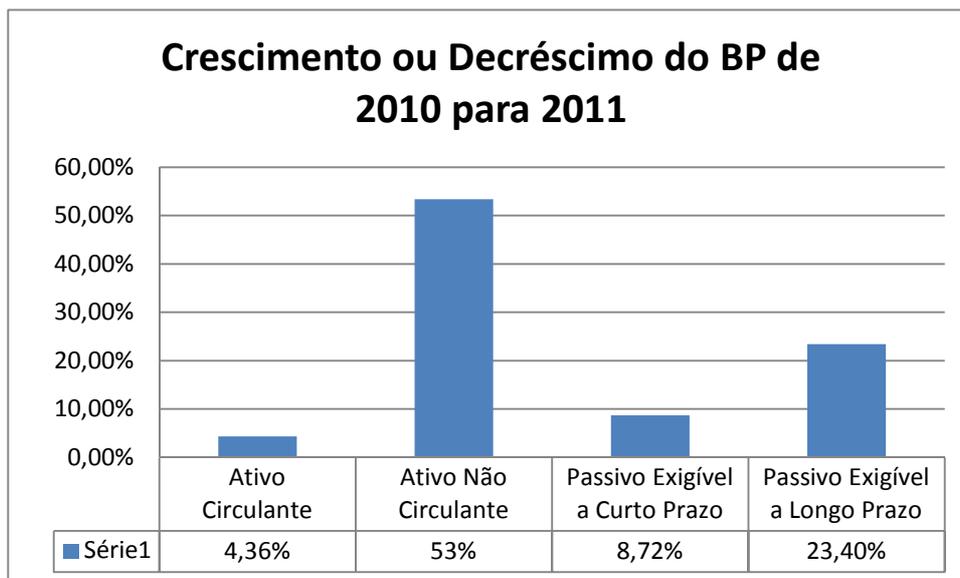
4.4.5 Crescimento ou Decréscimo de 2010 e 2011

Foi utilizada uma análise do Balanço Patrimonial e das Demonstrações de Resultados para visualizar se a empresa tem condições e recursos para poder investir em novos imobilizados fabris e lançamentos de produtos, sem exceder as contas do passivo e quanto ao DRE ele foi necessário para visualizar primeiramente se a empresa está tendo lucro, guiando alguns planos de ação.

A partir do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados de 2010 e 2011, concedido pela empresa, foi analisado através de uma análise de índices o quanto a empresa obteve de crescimento de 2010 para 2011.

Para analisar o Balanço Patrimonial da Simoquímica foi elaborado a figura 8 que demonstra o crescimento ou decréscimo de 2010 para 2011 com índices.

Figura 8: Crescimento ou Decréscimo no Balanço Patrimonial de 2010 para 2011



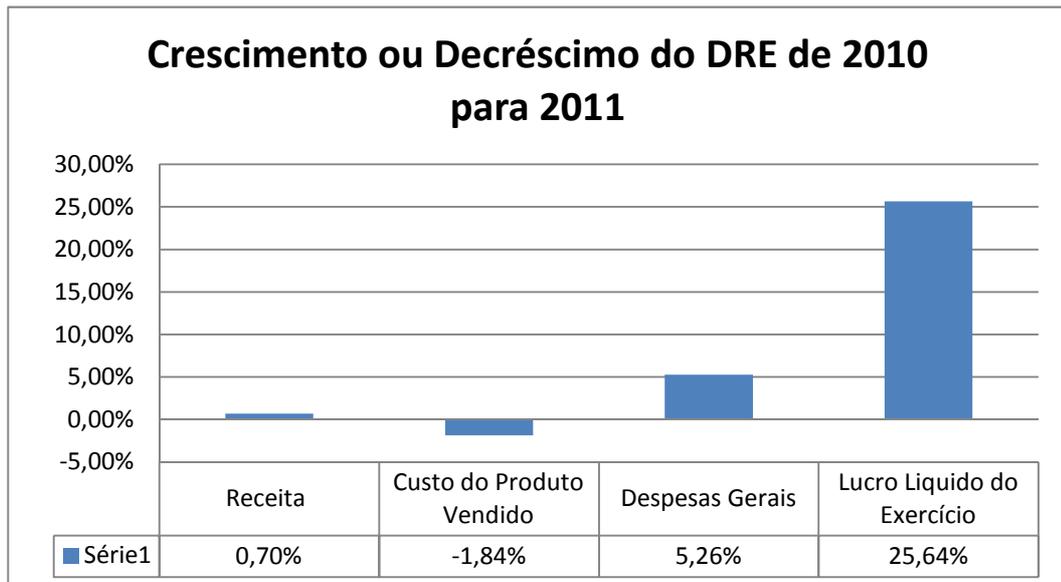
Fonte: Elaborada pela Autora com dados da empresa.

O Ativo Circulante teve um pequeno aumento de 4,36 pontos percentuais, o aumento surgiu dos Bancos Conta Movimento e Conta Aplicação, o Estoque que está incluído no ativo circulante, teve um decréscimo em 2011 de 17,3 pontos percentuais comparado a 2010; o Ativo não circulante obteve seu aumento do imobilizado de 53 pontos percentuais que tiveram aumento em função de a empresa comprar novos imobilizados (caminhão e equipamentos para a indústria). Já no Passivo Exigível a Curto Prazo a Simoquímica teve um aumento de 8,72 pontos percentuais, os fornecedores aumentaram, porém em contrapartida as obrigações fiscais e encargos sociais diminuíram; no exigível a longo a Simoquímica teve um aumento de 23,40% (em função das compras dos novos imobilizados serem a longo prazo).

De um modo visto através do planejamento estratégico primeiramente com a análise horizontal, a Simoquímica investe em novos equipamentos e infraestrutura

para a empresa é este aspecto deve considerado um ponto forte positivo para o negócio, porém é recomendado que a empresa não trabalhe com o capital de giro e para aumento do seu imobilizado fabril, é sugerido que sejam utilizados parcelamentos de médio e longo prazo.

Figura 9: Crescimento ou Decréscimo de Contas da Demonstração de Resultados de 2010 para 2011



Fonte: Elaborado pela Autora com dados da empresa.

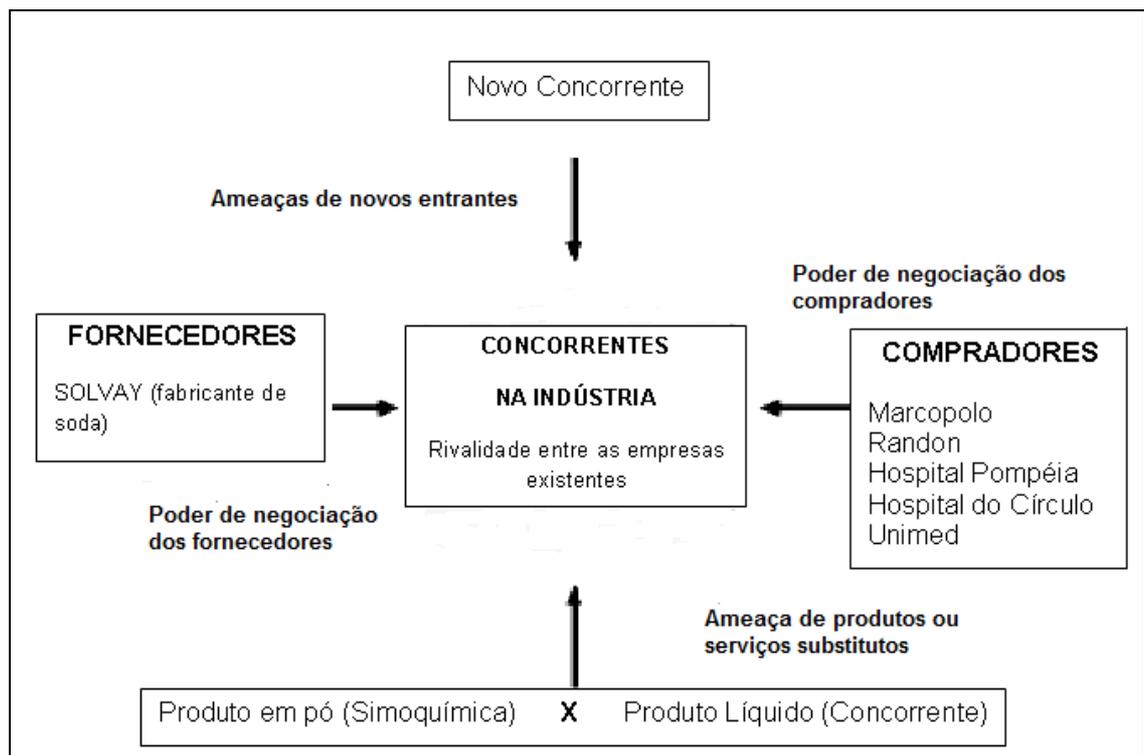
Através da avaliação das Demonstrações Contábeis, percebe-se que a Simoquímica Produtos Químicos LTDA, teve uma receita de 0,70 pontos percentuais em 2011 a mais que 2010, o custo de produto vendido diminuiu em 1,84 pontos percentuais o que é satisfatório já que a empresa teve um faturamento maior e um CPV menor, suas despesas em 2011 aumentaram em 5,26 pontos percentuais, quanto as Despesas Gerais o interessante era que a Simoquímica pudesse diminuir essa sua despesa e não aumentar, já o seu Lucro Líquido do Exercício teve um aumento interessante de 25,64 pontos percentuais, confrontando que seu faturamento teve pouca diferença no ano anterior, a diferença maior é vista pela diminuição do CPV, o que favoreceu a um Lucro Líquido do Exercício maior.

O Lucro Líquido que supera ano a ano deve ser utilizado para alavancar setores da empresa, como vendas, lançamento de novos produtos entre outros.

4.4.6 Análise da Estrutura da Empresa

Com o auxílio do Planejamento Estratégico foi adaptado uma figura de Porter (1986, p.23), intitulada como Forças que dirigem a Concorrência na Indústria, conforme é demonstrado a seguir:

Figura 10: Forças que dirigem a Concorrência na Indústria



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23)

Segundo a Figura 10, compreende-se que o planejamento estratégico, destaca que uma transação adequada da Simoquímica com seus fornecedores propõe um resultado positivo contra seus concorrentes.

É vantajoso para a empresa possuir boas negociações com seus fornecedores e de acordo com o planejamento estratégico é imprescindível que a empresa tenha poder de barganhar valores de suas compras, porém no caso da empresa Solvay, o poder de barganha se torna um tanto complicado em função de ser a única fabricante de soda que a Simoquímica compra esta matéria-prima, então a fabricação de produtos a partir dessa matéria-prima se torna um fator cauteloso para o negócio no sentido de que indiferente seja o preço da Solvay a empresa se obriga a comprar, a solução seria abrir negociações com o fornecedor para comprar

em maior escala e fazer o pagamento a vista, na intenção de diminuir o custo da comprar dessa matéria-prima.

Manter seus clientes é a margem de sucesso para qualquer organização, e segundo o que a controladoria enfoca no planejamento estratégico, é que umas das melhores formas de obter clientes fiéis, é vendendo e lucrando conforme o cliente carece, se o cliente compra em grandes escalas a empresa pode ceder descontos e o resultado disso é a certeza de que o cliente irá ficar contente, no caso destes fornecedores, os Hospitais, Grupo Randon e a Marcopolo, a Simoquímica geralmente negocia preços de vendas em função de serem grandes compradores.

Ainda conforme a Figura 10, o item de Ameaças de produtos substitutos pode ser explicado de forma que os produtos que Simoquímica tem como produto em pó versus aos concorrentes que vendem os mesmos produtos ao mercado, porém ao invés de serem em pó são líquidos.

Contudo a Simoquímica deve almejar trazer para o mercado produtos que concorram com outras formas de ser apresentando a sociedade consumidora, oferecendo então novas possibilidades de novas escolhas para seus clientes, lançar apresentações modernas para seus produtos, investir em lançamentos, crescendo seu conceito no mercado, implantando múltiplas opções e etc.

A Figura 10, tem realce para a controladoria como gestora no planejamento estratégico de forma a explicar as forças que impactam a empresa.

4.5 VANTAGENS PARA SIMOQUÍMICA COM A IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM A CONTROLADORIA COMO GESTORA DESTA FERRAMENTA

Utilizando o problema de pesquisa desta monografia e juntando com as dúvidas da empresa sobre as vantagens em adquirir o planejamento estratégico através da controladoria foi elaborado a resposta para o problema deste trabalho de conclusão de curso, o enfoque da controladoria no planejamento atua no sentido de trabalhar positivamente como uma ferramenta para o negócio.

A empresa Simoquímica Produtos Químicos Ltda, pode ser considerada uma empresa organizada, mesmo sem ter um *controller* exercendo essa atividade, ou um planejamento estratégico implantado.

Os primeiros passos que são utilizados para destacar as vantagens de uma empresa que é comércio e também indústria é organizando a sua rede de recursos, ou seja, a sua fonte de atividades e seus fatores importantes no ambiente interno e externo e elaborar planos em apenas um contexto para a indústria e para o comércio.

A vantagem principal que o planejamento estratégico pode trazer para a Simoquímica é na colaboração e elaborações de planos estratégicos promovidos pelo responsável pela implantação e contando com o auxílio dos gestores direcionando a Simoquímica de uma forma que ela melhore ainda mais a sua qualidade que já permanece no mercado e acendendo a expectativa esperada para a lucratividade.

O planejamento estratégico destaca as prioridades para a indústria e as estabelecidas para a loja (comércio), procura padrões para executá-los e promover novas formas de diminuição de gastos e custos é neste ângulo que a controladoria demonstra a sua gestão.

Outra vantagem também existente no planejamento estratégico e que pode ser trazido para a Simoquímica é trabalhar com a comunicação com os colaboradores de forma a estimulá-los e motivá-los promovendo um crescimento interno melhor tanto para a indústria como para o comércio.

O fator de maior vantagem para a Simoquímica dispendo da Controladoria como gestora em um planejamento estratégico é confrontar seus custos e gastos desnecessários e confrontá-los de forma a transformá-los em investimentos novos para a empresa, promovendo e executando os objetivos e a missão da empresa.

Partindo de que as vantagens na implantação de um planejamento estratégico na Simoquímica seriam úteis é passado para a próxima etapa na implantação do planejamento que é a análise dos ambientes.

4.6 AMBIENTE INTERNO

As apreciações e conclusões nos ambientes, neste caso no ambiente interno é um fator principal na elaboração de implantação de um planejamento estratégico segundo a controladoria. As respostas e soluções para um planejamento eficaz se solidificam a partir do momento em que a empresa consegue se adaptar as mudanças existentes, impostas pela organização.

Outro fator efetivo que merece ser destacado é que a Simoquímica é um empreendimento que se está disposto a alterações necessárias no seu ambiente interno com o propósito de melhorar seu desempenho.

Através das respostas fornecidas através de perguntas do roteiro para elaboração do planejamento estratégico e uma diagnóstico sobre elas, os pontos internos da Simoquímica que são os fortes e fracos, foram constituídos.

4.6.1 Pontos Fortes

De acordo as respostas do diretor da empresa, foram preparadas de forma conjunta os pontos fortes da Simoquímica Indústria e Comércio.

Quadro 3: Análise dos Pontos Fortes

PONTOS FORTES
Divulgações e indicações através de meios de comunicações.
Compromisso com prazos estabelecimentos com clientes.
Compromisso com prazos estabelecimentos de pagamentos tanto de fornecedores quanto de instituições financeiras.
Possui colaboradores adequados no laboratório (indústria).
Vende segurança e qualidade aos seus clientes.
Linhas diferenciais de produtos e formas de novas apresentações dos mesmos.
A partir de um valor X, a empresa possui transporte próprio para entrega dos produtos comprados pelos clientes.
Foi diagnosticado que a Loja possui 10% de produtos de produção própria.
Organização de colaboradores dividida adequadamente por áreas.
Possui planejamento na área de vendas.
Bom atendimento com clientes e negociações com fornecedores.
Ótima Localização da Simoquímica.
Empresa está implantando sistemas ERP.

Fonte: Elaborada pela Autora

Após visto quais são os principais pontos fortes que a Simoquímica tem, mais a frente no capítulo do estudo caso, planos de ação foram recomendados para a empresa consolidar e acrescentar ainda mais seus pontos fortes e qualidades então para parte do ambiente interno.

4.6.2 Pontos Fracos

Quanto a preparação de pontos fracos e finalizar o ambiente interno, foi um tanto difícil elaborar na mesma quantidade dos pontos fortes, em função de ser necessário meses para analisar adequadamente.

Foram listados então os pontos fracos mais implicantes da Simoquímica indústria e comércio que são os seguintes:

Quadro 4: Análise dos Pontos Fracos

PONTOS FRACOS
Empresa possui 90%, de produtos vendidos para a loja comprados de terceiros.
Não possui controle de estoques, nem na indústria nem para o comércio.
Falta de colaboradores adequados área de vendas.
Perda de tempo, para verificar se constam produtos para um cliente e ter ir diretamente ao estoque para consultar.
Espaço limitado na indústria.

Fonte: Elaborada pela Autora

Foram elaborados sugestões de melhorias para os pontos fracos buscando transformar em longo prazo os pontos fracos em pontos fortes.

4.6.3 Pontos Fortes e Fracos de Concorrentes A e B

Alguns concorrentes que não foram citados neste estudo de caso e que irão se nomeados como empresa A e B, foram analisados seus os pontos fortes e fracos visualizando meios que a Simoquímica pode se utilizar dessas informações, ou se for recomendável adotar algum adicional para o seu negócio.

Quadro 5: Análise do Ambiente Interno de Fornecedores

PONTOS FORTES, A e B	PONTOS FRACOS, A e B
Empresa A e B, venda de produtos com menor preço.	Empresa B, menor dedicação de qualidade ao produto.
Empresa B, entrega de produtos a domicilio.	Empresa B e A, pouca divulgação da imagem da empresa no mercado.
Empresa A, cumprimento de prazos com clientes.	Empresa A, não possui um diferencial em produtos.

Fonte: Elaborada pela Autora

4.7 AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo é outro fator necessário para uma construção de um plano estratégico, são destacadas as ameaças que a empresa tem e as oportunidades que possui.

4.7.1 Oportunidades

Foram listadas as oportunidades que a Simoquímica perante a sociedade e mercado atual.

Quadro 6: Análise das Oportunidades

OPORTUNIDADES
Imagem e boa reputação no mercado.
Conforme o mercado dispõe investe em novos imobilizados para área da indústria.
Aplica novas tecnologias surgida no mercado em produtos constantemente.
Possui revendas da Simoquímica em outras cidades, o que propõe divulgação da organização.
Perante seus concorrentes, a Simoquímica trabalha para vender qualidade do produto e não preço.
É a única fabricante no momento do mercado de alguns produtos.

Fonte: Elaborada pela Autora

Planos de ação também foram criados para as oportunidades da Simoquímica terem ainda mais destaque perante seus concorrentes no mercado.

4.7.2 Ameaças

A Simoquímica tem como fatores de ameaças no ambiente externo os seguintes aspectos:

Quadro 7: Análise das Ameaças

AMEAÇAS
A Simoquímica investe em novos imobilizados, o que causa em aumento de exigível a curto ou em longo prazo.
Concorrentes que trabalham com venda de produtos de menor preço
Por não possuir um controle nos estoques, a compra de matéria prima vir de outros estados pode afetar a Simoquímica.
A loja compra 90% de vendidos de terceiros, o aumento dos produtos no mercado impacta os custos da Simoquímica.

Fonte: Elaborada pela Autora

O mesmo acontece com os pontos fracos acontece com as ameaças, se tivesse mais tempo para ser analisado, mas ameaças seriam encontradas.

No planejamento estratégico também foram criadas dicas, para combater ou diminuir alguns itens que estão listados como ameaças.

4.8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA 2013

Depois de esclarecidos e destacados os fatores nos ambientes externos e internos, através do Planejamento Estratégico foram elaboradas recomendações e sugestões para um melhor desempenho da Simoquímica.

Para Pontos Fortes:

Foram criadas palavras chaves para os pontos fortes que direcionam na formulação de estratégias para o plano de ação.

Quadro 8: Planejamento dos Pontos Fortes

FATOR CHAVE	PLANOS DE AÇÃO
Divulgação	Para uma maior visão da imagem da Simoquímica no mercado, aumentar as divulgações nos meios de comunicação, por exemplo, solicitar um orçamento para uma propaganda na TV da localidade.
Prazos com Clientes	Seguir a continuidade neste fator
Pagamentos com Fornecedores e Terceiros	Verificar a possibilidade de diminuir o tempo dos prazos, para ter menos juros passivos
Colaboradores adequados	Incentivar a qualificação dos colaboradores, entendendo que a Simoquímica faz uso também da qualificação
Segurança e Qualidade para o Cliente	Como a Simoquímica preza a qualidade e segurança, salienta que o preço é apenas um valor agregado ao produto, dar continuidade ao o que está sendo feito neste fator
Diferenciais para Produtos	Trabalhar constantemente com incentivos para novos produtos, utilizando do capital de giro
10% de produção própria na loja	Com novos lançamentos de produtos, aumentar a porcentagem de produtos próprios vendidos no comércio da loja
Planejamento de Vendas	Melhorar o planejamento, e descobrir o aconteceu quando a meta estabelecida não foi atingida e trabalhar no resultado
Atendimento	Quanto ao bom relacionamento com clientes e fornecedores, logicamente que continuar trabalhando de forma a chegar a um ótimo relacionamento

Fonte: Elaborada pela Autora

Estes são os planos de ação, presentes no planejamento estratégico para os fatores dos pontos fortes da Simoquímica incluídos para o comércio e para a indústria.

Para os Pontos Fracos:

Foram criadas palavras chaves para os pontos fracos que direcionam na formulação de estratégias para o plano de ação.

Quadro 9: Planejamento dos Pontos Fracos

FATOR CHAVE	PLANOS DE AÇÃO
90% de produtos vendidos na loja são de terceiros	Trazer para a loja, e ao mercado de trabalho mais produtos de fabricação própria diminuindo os custos de compras, ou seja, o CPV.
Não possui controle de estoques	Pela Simoquímica não possuir controle de estoques, pode faltar produtos e matéria prima que vem de fora do estado, e até chegar a empresa pode ficar com tempo ocioso. Portanto segue como recomendação, a implantação de um controle interno (ramificação da controladoria) para os estoques. Caso a empresa não queria implantar de imediato, o mínimo seria trabalhar com planilhas para adequar o número de produtos no estoque.
Falta de colaboradores adequados para a área de vendas	Primeiramente, podem ser reordenados os vendedores, caso a empresa queira continuar com os mesmos, incentivar o colaborador a fazer cursos e palestras sobre vendas; os pagamentos desses cursos não devem ser inteiramente da Simoquímica; a empresa fazendo a contribuição de 50% está mais do justo, observando pelo lado de quem possuía o conhecimento é o colaborador.

Fonte: Elaborado pela Autora

Os planos de ação, presentes no planejamento estratégico para as variáveis críticas dos pontos fracos da Simoquímica incluídos e auxiliando para o comércio e para a indústria finalizando o planejamento para o ambiente interno.

Para as Ameaças:

Através de palavras chaves foram elaborados diretrizes que auxiliam na criação do plano de ação para as ameaças externas da empresa.

Quadro 10: Planejamento das Ameaças

FATOR CHAVE	PLANOS DE AÇÃO
Investimentos	Os investimentos podem ser visto de forma favorável ou desfavorável para a empresa, no caso da Simoquímica, o investimento feitos de 2010 para 2011, estão apenas favorecendo a empresa, isto é visível analisando o DRE, que mostrou um Lucro Líquido maior em 2011 que 2010, ou seja a empresa vem evoluindo ano a ano. Foi apenas colocado como uma ameaça, por protocolo para haver um controle dos exigíveis da empresa.
Preço de concorrentes	Alguns concorrentes da Simoquímica trabalham com um preço menor, mas a Simoquímica não tem interesse de ter o melhor preço no mercado, o interesse é ter o melhor produto em qualidade e satisfação ao cliente. Para este ponto fraco nenhuma recomendação é proposta em função do objetivo da empresa ser outro.
Controle de Estoque	Foi também incluído como ameaça, no sentido de que se a Simoquímica ficar sem alguma matéria-prima que vem de fora do estado, e ela solicitar com urgência, talvez o fornecedor queira aumentar o preço, em função da pressa.
Ter 90% de produtos de terceiros na loja	Incluído também nos pontos fracos, a ameaça neste caso vem de forma das oscilações que os produtos comprados podem der no mercado então quanto mais a empresa utilizar de produtos próprios menor será o seu custo.

Fonte: Elaborada pela Autora

Com a ligação dos variáveis externas com as estratégias foram designados planos de ação para as ameaças.

Para as Oportunidades:

Quadro 11: Planejamento de Oportunidades

FATOR CHAVE	PLANOS DE AÇÃO
Imagem	Conforme recomendação já feita, a imagem da empresa pode ser aumentada com maiores divulgações; porém só isso não é suficiente a empresa precisa manter o seu produto sempre em ascendência.
Novos investimentos	A Simoquímica tem objetivos de novas máquinas para rotulamento de produtos próprio, como recomendação seguir com esta ideia na geração de novas tecnologias em seus produtos, mas com pagamentos de médio e longo prazo
Revendas em outras cidades	Fator importante primeiramente pela imagem da empresa circular fora da sua localidade, e aumento de receitas, então se recomenda novos acordos e contratos de mais revendas da Simoquímica
Produtos únicos	Como a Simoquímica é a única fabricante atualmente no mercado de alguns produtos, ela deve aprimora-los cada vez mais, driblando a concorrência, e sempre aumentar seus lançamentos de novos produtos

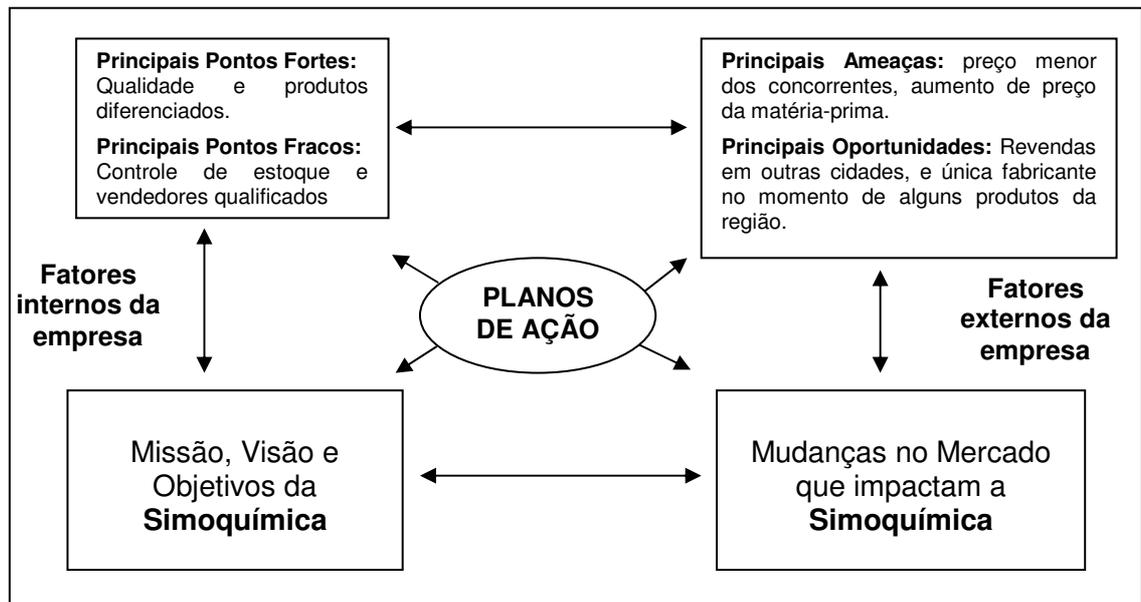
Fonte: Elaborado pela Autora

Como último quadro de plano de ação as oportunidades finalizam o ambiente externo.

A ligação destes quadros formaliza o planejamento estratégico elaborado através dos nortes da controladoria para a Simoquímica para o próximo semestre deste ano.

Após introduzir, analisar os ambientes e com a criação de planos de ação para a Simoquímica. A Figura 11 justifica aonde se encontrariam esses contextos e de que forma atuariam na Simoquímica.

Figura 11: Contexto onde a Estratégia Competitividade é Formulada



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.17)

Conforme a Figura 11, os planos de ação funcionam conforme a coleta de dados e elaboração e identificação de pontos fortes e fracos além da concretização das ameaças e oportunidades, na figura foram destacados os principais pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, então supondo que os planos de ação funcionem sem haver alterações durante a implantação; a missão, visão e objetivos da empresa devem ser completados seguindo as formatações dos planos de ação trabalhando então com resultado positivo; já as mudanças no mercado, ou sociedade por assim dizer, são fatores que podem vir trabalhar a favor ou contra ao plano estabelecido.

Os planos de ação, após serem implantados deverão possuir uma contínua verificação e controle dos planos estabelecidos pelo *controller*, constatando se a Simoquímica está adotando o plano conforme é proposto pelo planejamento estratégico propiciando sucesso a missão, a visão e aos objetivos de acordo com as intenções da Simoquímica.

Analisando o estudo de caso por completo a empresa, apesar de não contar com um planejamento estratégico está bem posicionada no mercado e fazendo jus ao que propõe ao seu cliente. Porém se a Simoquímica contar com a implantação de planos estratégicos irá dispor de vantagens satisfatórias para o seu negócio seja o comércio como a indústria.

4.9 COLETA DE DADOS

4.9.1 Questionário

Foi elaborado um questionário com o objetivo de avaliar o entendimento do gestor quanto ao planejamento estratégico.

Quando foi questionado o que a empresa entende por planejamento estratégico com ênfase na controladoria a resposta foi que seria uma forma de elaborar metas e objetivos que podem ser adaptados para planos de estratégias, o que se pode perceber é também a mesma forma com que é tratado na literatura.

Também foi analisado sobre a visão, missão e objetivos que a empresa possui o diretor que forneceu informações que promoveram a construção e elaboração dessas perguntas conforme consta no estudo de caso que é reforçado pelo referencial teórico.

Quando questionado ao engenheiro e ao gerente comercial sobre mudanças que a empresa adota e obtém resultado positivo, ambos informaram que o lançamento de novos produtos é sempre bem aceito pelos clientes.

Foi perguntado ao diretor da Simoquímica sobre metas que são planejadas de médio a longo prazo e conforme o Sr. Mário Bassanesi comenta que a entidade está com planos de investir em uma nova localidade para indústria e uma loja maior.

Contudo foi ainda discutido sobre a concorrência e o que ela mais afeta a empresa, segundo os gerentes os preços inferiores de alguns produtos de seus concorrentes impactam a empresa, porém destaca que em compensação a qualidade é inferior a da Simoquímica, o que ressalta o resultado positivo para a indústria e comércio próprio.

Já para o mercado o diretor da empresa destaca que a Simoquímica busca manter a imagem da empresa atuante no mercado e procura lançar novos produtos propondo então uma imagem cada vez mais presente.

Contudo o diretor se mostrou aberto a negociações e implantações que possam trabalhar para aumentar a lucratividade da empresa e disse que se um planejamento estratégico através de um controller resultasse nisso a empresa estaria disposta a tê-lo.

A Simoquímica forneceu um BP e DRE para a autora deste trabalho, que comparou 2010 para 2011, em forma de percentuais e analisa a situação da entidade.

Com relação aos clientes e fornecedores, o engenheiro e o gerente comercial forneceram informações, que foram elaboradas em porcentagem, relacionando as compras e vendas da indústria e da loja.

Também foi feita comparações de concorrentes não citados no trabalho comparando fatores fortes e fracos com a Simoquímica.

Foi avaliada a empresa em várias visitas e construído a análise do seu ambiente interno e externo podendo ser proposto então mudanças e principalmente planos estratégicos para a entidade.

4.9.2 Tempo da Coleta de Dados

Durante a parte da elaboração do trabalho de conclusão de curso, informações foram coletadas semanalmente, em torno de oito semanas, sobre o ambiente da empresa, com a contribuição do diretor e dos gerentes da Simoquímica, nas seguintes datas:

MÊS	DIA	RESPONSÁVEIS	ASSUNTO
Abril	9	Diretor	Proposta do Estudo de caso
Abril	17	Diretor	Informações necessárias para elaboração do estudo
Abril	26	Diretor	Elaborando Missão, Visão e Objetivos
Abril	30	Diretor	Análise dos Ambientes
Maio	3	Gerente Indústria	Informações da Indústria
Maio	11	Gerente Comercial	Informações da Loja
Maio	29	Diretor, Gerente Indústria e Comercial	Dados complementares
Maio	31	Diretor, Gerente Comercial e Industrial	Apresentação do Estudo

Se houvesse mais tempo para a coleta de dados e informações, certamente mais fatores seriam encontrados e planos de ação teriam sido elaborados e recomendados a empresa e por fim complementados no estudo de caso.

5 CONCLUSÃO

Com as constantes alterações nos negócios e entende-se que cada empresa sofre de forma diferente e as mudanças e obrigações que o mercado impõe impedem ou dificultam o crescimento de forma rápida para o negócio.

Contudo diante destas divergências encontradas as entidades buscam formas de valorizar os recursos que possuem, como otimizar seus pontos fortes e descobrir formas das oportunidades estarem cada vez mais constantes e positivas para empresa, encontrando meios de superar suas ameaças e neutralizar seus pontos fracos, contanto com conhecimentos externos e internos, para auxiliar nestes aspectos o planejamento estratégico se torna um grande aliado.

Então para as organizações alcançarem o sucesso esperado, elas precisam contar com ferramentas como um planejamento estratégico bem adequado para poder planejar o futuro da empresa, planejar a sua continuidade e uma presença maior de seus produtos no mercado.

Entretanto este trabalho teve como tema a controladoria com o enfoque no planejamento estratégico, através do referencial teórico as noções dele promoveram instruções para a elaboração do estudo e se tornou possível ressaltar a ligação da controladoria com o planejamento estratégico, conforme foi designado pelo objetivo geral.

Foi evidenciado que a controladoria é uma ferramenta de gestão que presta auxílio para as entidades, de forma a trazer a inovação as recursos que a empresa possui e neste caso transformar o planejamento estratégico em uma ferramenta coerente e de grandes vantagens para as empresas.

Os objetivos específicos deste trabalho se destinaram a analisar os ambientes internos e externos da empresa, demonstrar a importância que o planejamento propõe ao negócio e disponibilizar planos estratégicos. Estes planos de ação que foram elaborados tiveram como função de disponibilizar recomendações ou sugestões de melhorias para a Simoquímica.

É válido comentar, que o planejamento estratégico é uma ferramenta que precisa ser modulada de acordo com o que o ambiente organizacional da entidade possui de recursos, o planejamento precisa ser adequado, ele não é uma ferramenta que já está pronta a disposição da empresa ele precisa ser modelado ao negócio.

O planejamento estratégico tem o seu tempo de apresentação de resultados, que geralmente são formalizados de médio a longo prazo, em função de utilizar planos de ação e contar com estratégias para a tomada de decisões.

A partir destes reconhecimentos teóricos foram formulados como problema para este estudo de caso, quais seriam as vantagens que enfoque do planejamento estratégico tendo a controladoria como gestora pode dispor a uma empresa que é indústria e também comércio?

Para definir a pesquisa foi utilizado de metodologia de método descritivo, empregando questionário para a coleta de dados para a construção do estudo e através dele as vantagens foram explicadas conforme foi proposto.

Concorda-se então que segundo o estudo de caso, a empresa Simoquímica Produtos Químicos Ltda, se mostrou uma empresa de fácil colaboração para a criação deste trabalho e de total transparência sob suas informações. Apesar da empresa não contar com um *controller*, ela está em boas mãos dos gerentes e do seu diretor.

O estudo de caso retrata e identifica as vantagens que a Simoquímica pode obter sendo uma indústria e também comércio com a implantação de um planejamento estratégico. O planejamento estratégico disponibiliza planos de ação que recomendam ajustes para a empresa desde formas de diminuir custos da empresa com matéria-prima, como também motivação para os colaboradores e ainda como aumentar a imagem da empresa na sociedade.

Foram feitas comparações de 2010 para 2011, supondo possíveis resultados para 2012 e que se mostraram positivas e que a empresa está em constante crescimento de ano para ano e provavelmente será ainda maior neste ano de 2012.

Contudo é confrontado que a Simoquímica supera com os seus pontos fortes e oportunidades as divergências persistentes nos pontos fracos e ameaças. A intenção maior do planejamento estratégico é realmente essa, transformar e modificar os fatores negativos da indústria e comércio em aspectos positivos contando com a contribuição de um planejamento estratégico tendo a controladoria como gestora.

Entretanto para um resultado positivo na implantação de um planejamento estratégico ele deve ter um acompanhamento regular do *controller*, para que os planos sugeridos não tomem outros caminhos concretizando os objetivos almejados da empresa.

Portanto é apresentado que se a Simoquímica pode contar com uma ferramenta existente para a gestão do negócio, como a controladoria trazendo seu enfoque no planejamento estratégico e dessa forma certamente estará mais preparada para os percalços que existem no mercado, podendo enfrentar problemas futuros, porque estará contando com o auxílio de planos de ação para a sua entidade promovendo formas de maior lucratividade e uma presença maior no mercado da região superando seus concorrentes cada vez mais.

REFERÊNCIAS

- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 9788522455867.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma** abordagem da gestão econômica – GECON. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstica e ação. São Paulo, SP: Thomson Pioneira, 2001. ISBN 8522102287.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000. ISBN 8534610789.
- COSTA, André Fortuna; RIBEIRO, Bian; ALMEIDA, Gustavo Henrique Monteiro; PRETA, Jacqueline de Oliveira Catta; SILVA, Vinicius Bernardes. **A Utilização do Planejamento Estratégico na Gestão de Pequenas e Médias Empresas**. Belo Horizonte, MG: FEAS, 2005.
- FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. ISBN 8522417423.
- GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução á Controladoria**: Instrumentos básicos de controle de gestão das empresas. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 9788522421343.
- GOMES, Ítalo Alvez; SALVADOR, Rafael Rocha. **Controladoria**: Diferencial Competitivo no Processo de Gestão Organizacional. São Paulo: Lins, 2009.
- HABERKORN, Ernesto. **Teoria do ERP – Enterprise Resource Planning**. São Paulo: Makron Books, 1999. ISBN 8534610568.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. ISBN 9788535212686.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. ISBN 9788573075410.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 9788522421343.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 9788522454792.
- NILSSON, Fredrik; OLVE, Nils-Göran; PARMENT, Anders. **Controladoria para Fins de Competitividade**: formulação e implementação de estratégias através do controle gerencial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. ISBN 9788573030136.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. atual. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2007. ISBN 9788522445929.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ, José Hernandez Jr ; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. ISBN 9788522462667.

OLIVEIRA, Silva Antonio Benedito. **Métodos de Pesquisa Contábil**. São Paulo: Atlas, 2011. ISBN 9788522463022.

PEREZ, Jose Hernandez Junior; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. ISBN 852241768.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p. ISBN 8535202951.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. ISBN 8570015585.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento, 2002: USP–Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade de São Paulo, 2002.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND, Alonzo J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004. ISBN 8522102120.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: EDUSP, 1985.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. ISBN 8535207678.

APÊNDICE A: Questionário destinado à elaboração de um planejamento estratégico

QUESTIONÁRIO

Direcionado a empresa Simoquímica Produtos Químicos Ltda

Os dados serão utilizados para a pesquisa e elaboração de monografia do Curso de Ciências Contábeis na UCS RS.

Responsável: Tailise Casagrande estudante do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

- 1) O que a empresa entende por Planejamento Estratégico mediante uma controladoria?
- 2) Qual é a missão principal da Simoquímica perante colaboradores, mercado e clientes?
- 3) Quais são os principais objetivos da Simoquímica?
- 4) Quais as metas almejadas para um futuro próximo?
- 5) O que a empresa continua adaptando e está obtendo resultado positivo?
- 6) Quais os maiores problemas que a empresa é impactada pelos seus concorrentes?
- 7) A empresa possui princípios ou filosofias?
- 8) A empresa concordaria em implantar um planejamento estratégico através de um *controller* qualificado?
- 9) Foi solicitado um Balanço Patrimonial de 2010 e 2011 e ainda uma Demonstração de Resultados dos dois anos, para avaliação de novos investimentos e Lucros Líquidos.
- 10) Também foram coletadas informações de alguns clientes e fornecedores e concorrentes na intenção de mensurar aproximadamente a uma média em porcentagem.
- 11) Quais os maiores problemas enfrentados pela Simoquímica e quais são os maiores diferenciais que a empresa possui?