

O PROCESSO DE GESTÃO E O PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Ernando Antonio dos Reis

Sirlei Lemes

Resumo:

O processo de planejamento tem sido foco de inúmeras obras e estudos das ciências administrativas, notadamente o planejamento estratégico. Todavia, por vezes, ele é tratado como um planejamento de curto prazo, feito pelos escalões inferiores da empresa e apenas como processo complementar ao planejamento estratégico. Neste trabalho enfocará-se, inicialmente, a importância de se estabelecer claramente as fases do processo de gestão - planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle - seus processos internos e seus objetivos. Em seguida, será abordado especificamente o processo de planejamento operacional a partir do estabelecimento das condições básicas e objetivos que deve conter um modelo ideal. Partindo-se desta caracterização, apresenta-se uma proposta de modelo de planejamento operacional, contemplando seus inputs, as etapas do seu processo interno e seus outputs. Em seguida, far-se-á uma rápida abordagem dos subsistemas componentes do sistema empresa, enfatizando a importância do sistema de informações no processo de gestão. Finaliza-se, com a análise e a adequação do modelo de planejamento operacional apresentado às condições e aos objetivos estabelecidos inicialmente.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Econômica, Custos e Sistemas de Informação o papel da controladoria*

O PROCESSO DE GESTÃO E O PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Ernando Antonio Dos Reis - Doutorando E Mestre Em Controladoria E Contabilidade Na Fea/Usp, Professor Da Universidade Federal De Uberlândia

Sirlei Lemes - Doutoranda E Mestre Em Controladoria E Contabilidade Na Fea/Usp, Professora Da Universidade Federal De Uberlândia

Universidade Federal de Uberlândia - Departamento de Ciências Contábeis

Campus Santa Mônica - Bloco F

Av João Naves de Ávila, s/n , 38.400 - 902 - Uberlândia - MG

Fone: (034) 239-4176 - Fax: (034) 239-4203

Email: eareis@ufu.br

RESUMO

O processo de planejamento tem sido foco de inúmeras obras e estudos das ciências administrativas, notadamente o planejamento estratégico. Todavia, por vezes, ele é tratado como um planejamento de curto prazo, feito pelos escalões inferiores da empresa e apenas como processo complementar ao planejamento estratégico.

Neste trabalho enfocará-se, inicialmente, a importância de se estabelecer claramente as fases do processo de gestão - planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle - seus processos internos e seus objetivos.

Em seguida, será abordado especificamente o processo de planejamento operacional a partir do estabelecimento das condições básicas e objetivos que deve conter um modelo ideal. Partindo-se desta caracterização, apresenta-se uma proposta de modelo de planejamento operacional, contemplando seus *inputs*, as etapas do seu processo interno e seus *outputs*. Em seguida, far-se-á uma rápida abordagem dos subsistemas componentes do sistema empresa, enfatizando a importância do sistema de informações no processo de gestão. Finaliza-se, com a análise e a adequação do modelo de planejamento operacional apresentado às condições e aos objetivos estabelecidos inicialmente.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO ECONÔMICA, CUSTOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES: O PAPEL DA CONTROLADORIA

O PROCESSO DE GESTÃO E O PLANEJAMENTO OPERACIONAL

1. INTRODUÇÃO

Nas ciências administrativas, conceituados autores em diversas obras têm dado enfoque ao Planejamento, considerado como a mais fundamental das funções de administração.

A importância do Planejamento se faz latente nos últimos tempos, com a aceleração do desenvolvimento das empresas, resultando em sofisticação tecnológica, na abertura de imensos mercados e de novas formas de atingí-los, na produção em massa, no desenvolvimento das empresas, no incremento da tecnoestrutura empresarial, na acirrada competição internacional e intranacional e na própria necessidade de acompanhamento do comportamento dos consumidores. No Brasil, a mudança na mentalidade do empresariado, se desvinculando da visão da gestão familiar, e nos anos recentes, a abertura do mercado às empresas estrangeiras, tem exigido o uso de novas técnicas empresariais como forma de manutenção do empreendimento de capital nacional.

Neste ambiente, o Planejamento torna-se ferramenta fundamental na sobrevivência das empresas modernas.

No começo do século XX, Henri Fayol, um dos primeiros autores clássicos de administração a abordar especificamente o Planejamento, afirmava que *“administrar é prever e planejar, é organizar, comandar, coordenar e controlar.”*¹

Em seguida, o crescimento cada vez mais rápido das grandes empresas, a necessidade de se atingir economias de escala e os altos volumes do capital investido determinaram inflexibilidade das linhas de produção e riscos cada vez maiores, destacando-se a necessidade de Planejamentos mais racionais, certos e por períodos mais longos.

Finda a Segunda Guerra Mundial, alguns fatores contribuíram para o crescente uso da atividade de planejar. Dentre eles, LOPES² destaca os seguintes: a) *novas e poderosas armas auxiliares no processo decisório*; b) *longo surto industrial*; c) *rigidez da empresa moderna*; d) *gradativo abandono da política de obediência às leis de mercado*; e) *progressivo afastamento dos altos administradores da rotina diária e maior dedicação ao processo de planejamento*.

A despeito de toda importância que tem sido dada ao tema, por acadêmicos e pelas empresas, e de todo o senso de urgência provocado pela superconcorrência da economia moderna, o risco sempre presente de o Planejamento tornar-se meramente o cumprimento de mais uma obrigação pelos gestores pode invalidar todo o processo.

O modelo de Planejamento defendido neste trabalho não se refere ao processo desenvolvido no último andar da organização pela cúpula diretiva e ‘empurrado’ daí para todos os níveis da organização. A idéia aqui colocada é que o ato de planejar deve ser uma tarefa permanente, sistemática e contínua executada por todos os gestores, que são, antes de tudo, os maiores especialistas em suas áreas de atuação. Além disso, a participação no processo de Planejamento, antes de representar apenas o conhecimento do que a empresa espera dos gestores, representa o compromisso assumido por eles com os objetivos

¹ . FAYOL, H., *General and Industrial Management*, Pitman, 1949, p. 5-6.

² . LOPES, Carlos Thomaz G., *Planejamento e estratégia empresarial*. 1ª. ed. rev. São Paulo, Saraiva, 1978, p. 9-12.

empresariais. Este compromisso, a partir do desenvolvimento de planos individuais pelas áreas, buscando o melhor que elas podem produzir, resulta no esforço à motivação dos gestores, coadunando esforços individuais com objetivos empresariais.

É primordial neste processo que os condutores do empreendimento utilizem a maior parte de seu tempo pensando no futuro da empresa, ao invés de se ocuparem de problemas presentes, pois conforme afirma KOONTZ & O'DONNELL³ *“Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. O planejamento é como uma ponte estendida entre o ponto onde estamos e o ponto aonde desejamos ir. Possibilita a ocorrência de coisas que de outra forma não ocorreriam.”*

No presente trabalho, o enfoque será dado ao Planejamento Operacional, tema normalmente tratado na literatura como parte do planejamento estratégico, ou como planejamento de médio e curto prazos, ou ainda como planejamento realizado pelos escalões inferiores como se o resultado da empresa como um todo não fosse afetado.

Considera-se inadequadas estas três visões a partir das seguintes constatações: primeiro, os planejamentos estratégico e operacional compõem o processo de gestão da empresa, juntamente com as fases de programação, execução e controle. Cada fase do processo possui *inputs* e *outputs* diferentes que, em conjunto, permitem atender a todos os problemas da empresa. Em segundo lugar, tanto o planejamento estratégico como o planejamento operacional podem abranger o período de longo prazo. E por fim, como já enfatizado, o processo de planejamento operacional só se justifica se envolver as pessoas que colocarão os planos em prática.

Uma questão que poderia surgir seria **“Qual a ligação existente entre o Planejamento e a Contabilidade?”** A resposta nos remete ao escopo da contabilidade considerado pelo *American Accounting Association* (A.A.A., 1966) como sendo *“o processo de identificar, mensurar e comunicar informação econômica que permita julgamentos informados e decisões pelos usuários da informação.”*

IUDÍCIBUS⁴ reafirma tal idéia ao resumir o objetivo da Contabilidade como o *“fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais.”*

O processo de gestão é, na verdade, um processo contínuo de tomada de decisões em todas as suas fases. A Contabilidade, por sua vez, é um banco de dados por excelência da vida da empresa atendendo as necessidades informativas dos tomadores de decisões. Assim, os sistemas de informações contábeis funcionam como poderoso insumo que suporta todo o processo de gestão da empresa, fazendo a amarração de suas fases.

2. PROBLEMATIZAÇÃO

Sob o ponto de vista da abordagem sistêmica, a empresa é um sistema aberto que atua num ambiente dinâmico, sujeito a ameaças e oportunidades. Neste contexto, ela busca cumprir sua missão e garantir sua continuidade. Estes objetivos somente podem ser atingidos

³ . KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. 10. ed. trad. por Fernando G. Carmona e Paulo c. Goldshmidt. São Paulo: Pioneira, 1976.

⁴ . IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

através da condução da empresa para uma situação futura presumivelmente melhor que a atual, a partir da interação com seu ambiente.

A interação eficaz no ambiente depende do planejamento estratégico, que define diretrizes norteadoras das ações futuras da empresa. A implementação das diretrizes estratégicas, por sua vez, envolve a definição de planos operacionais que direcionem as ações dos gestores para um resultado ótimo.

Neste sentido, é válido questionar **qual deveria ser o modelo conceitual de um processo de planejamento operacional capaz de otimizar o resultado da empresa, a curto, médio e longo prazos?**

3. CONCEITO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Para ACKOFF ⁵:

“o planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir numa situação, na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se se tomar as atividades apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.”

O autor adota uma abordagem ampla para o conceito, onde o Planejamento objetiva produzir um estado futuro desejável e os caminhos necessários para alcançá-lo.

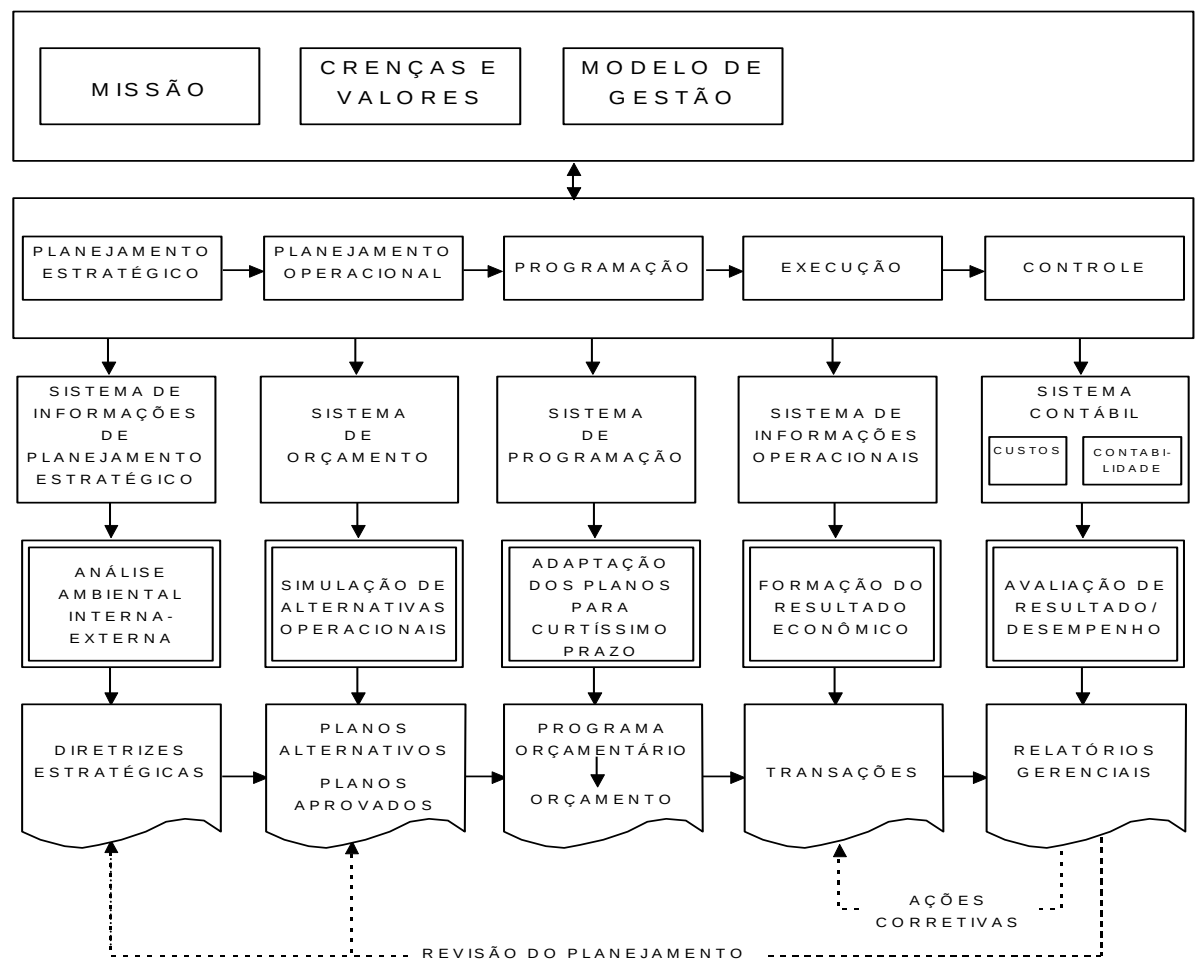
Por ser amplamente discutido na literatura, a maioria dos autores concordam acerca do conceito, embora não exista coincidência nos modelos e classificações de Planejamento por eles apresentados. Não é o objetivo deste trabalho a discussão dos pontos de discordância encontrados na vasta literatura, porém, procura-se delinear, nas linhas a seguir, as características básicas de uma classificação para o conceito de Planejamento que seja mais adequado à realidade das empresas. Esta classificação conceitual representa a base sobre a qual se assenta o modelo proposto no tópico 5.

Em primeiro lugar é necessário localizar conceitualmente o Planejamento. A sua natureza é de processo e, ele deve ser entendido como uma fase de um processo maior, denominado Processo de Gestão. Segundo CATELLI⁶, o Processo de Gestão é um conjunto de processos de decisão composto pelas fases de Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Programação, Execução e Controle. Observa-se que o conceito de Planejamento desdobra-se em duas fases, sendo que cada uma apresenta diferentes escopos e objetivos, conforme visualiza-se na figura 1. Enquanto no Planejamento Estratégico a preocupação é voltada para a continuidade da organização e o cumprimento de sua missão, no Planejamento Operacional persegue-se a otimização de seus resultados no curto, médio e longo prazos.

⁵ . ACKOFF, Russel I. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982, p. 03.

⁶ . CATELLI, Armando. Anotações da aula do dia 06/05/96 na disciplina Controladoria ministradas no curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade da FEA-USP.

Figura 1 - Fases do Processo de Gestão e seus produtos



A partir das considerações acima, pode-se concentrar a atenção na fase do Planejamento Operacional, que constitui o escopo deste estudo. Neste sentido, é possível realizar uma primeira tentativa de conceituar a fase do Planejamento Operacional como sendo a fase do processo de gestão que visa operacionalizar as diretrizes estratégicas da organização, objetivando definir o plano que otimize seus resultados no curto, médio e longo prazos, à luz do modelo de gestão, da missão e das crenças e valores.

4. CONDIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL IDEAL

Uma vez que a proposta deste trabalho refere-se à construção de um modelo conceitual de processo de Planejamento Operacional, algumas condições básicas e objetivos a serem alcançados por um modelo ideal devem ser estabelecidos. Se tais condições e objetivos puderem ser apreciados em um determinado modelo, concluir-se-á que este será preferível a qualquer outro.

Neste sentido, um esforço de seleção de condições e objetivos fundamentais de um modelo ideal deve ser empreendido. Os itens abaixo expressam o resultado de uma reflexão não exaustiva, porém abrangente sobre tais condições e objetivos.

Em **primeiro lugar**, o Planejamento deve ser parametrizado pela Missão, pelas Crenças e Valores e pelo Modelo de Gestão da organização. Segundo MOSIMANN et al.⁷:

“A missão se constitui na verdadeira razão de uma existência, e, no caso da empresa, consiste na linha de atividades que ela pretende seguir. A missão estabelece os limites de atuação da empresa e o campo dentro do qual ela pretende crescer e competir, para satisfazer uma necessidade.”

Tendo em vista que o Planejamento Operacional refere-se ao processo que envolve a concepção antecipada das ações da empresa, ele deve levar em consideração os limites de atuação ditados pela missão.

Ainda segundo os mesmos autores:

*“As crenças são as convicções e, os valores são as apreciações subjetivas que revelam as preferências das pessoas segundo suas tendências e influências sociais a que estão submetidas.”*⁸

A influência das crenças e valores é inegável, uma vez que toda ação planejada pelos gestores deve respeitar os princípios básicos da organização, os quais emanam das pessoas de seus donos.

O modelo de gestão, por sua vez, procura evidenciar a forma e as peculiaridades pelas quais determinada empresa é administrada. Refere-se às regras-chaves necessárias para nortear o relacionamento entre donos e gestores do primeiro escalão e, destes para os gestores de escalões inferiores. Certamente que estas regras também oferecem diversos parâmetros para as ações planejadas.

Em **segundo lugar**, após evidenciados os balizadores de um processo ideal de planejamento operacional, espera-se que o mesmo seja capaz de viabilizar as diretrizes emanadas do planejamento estratégico. Tais diretrizes, denominadas estratégicas, são voltadas para a garantia da continuidade da empresa e para o cumprimento de sua missão. Sua natureza geral é qualitativa, requerendo uma etapa subsequente para a necessária viabilização. O planejamento operacional deve suprir esta necessidade.

Em **terceiro lugar**, o planejamento operacional, bem como as demais fases do processo de gestão, deve ser suportado por um adequado sistema de informação. Este deve permitir simulações de planos alternativos em termos físicos e monetários. Todo esforço da organização é, concomitantemente, físico, econômico, financeiro e patrimonial, evidenciando as diversas dimensões do evento.

Em **quarto lugar**, um objetivo fundamental a ser perseguido na fase do planejamento operacional é o da otimização do resultado global da empresa, sem perder de vista os melhores resultados de suas partes (áreas). Para que uma solução otimizante seja considerada na simulação, a participação de cada gestor na apresentação das melhores alternativas operacionais possíveis, é condição básica.

Em **quinto lugar**, é também um objetivo a ser alcançado no planejamento operacional, a geração de um plano capaz de orientar os gestores em direção a uma execução

⁷ . MOSIMANN, Clara Pellegrinello et al. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: Editora da UFSC-ESAG, 1993, p. 19.

⁸ . MOSIMANN, . Op. Cit., p. 22.

eficaz. As ações a serem empreendidas na fase de execução não devem ser aleatórias ou dependerem do *feeling* dos gestores, porém devem ser orientadas pelo plano operacional.

Em **sexto lugar**, o plano gerado no processo de planejamento operacional deve ser suficientemente flexível a fim de permitir revisões adequadas às necessárias alterações conjunturais.

Finalmente, em **sétimo lugar**, o plano gerado deve conter informações compatíveis com as necessidades de controle da empresa. O planejamento sem o correspondente controle é inócuo e, o controle não coordenado com o planejamento é ineficaz. Portanto, ambos devem estar em perfeita sintonia.

5. PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL

A partir das características e objetivos identificados como qualificadores de um modelo ideal configurar-se-á, nesta seção, uma proposta do processo de planejamento operacional que otimize o resultado da empresa como um todo.

5.1. OS INPUTS

Compõem os insumos do processo de planejamento operacional a missão da empresa, seu modelo de gestão, as crenças e valores dos donos e as diretrizes estratégicas. Destes fatores apenas o último ainda não foi caracterizado anteriormente.

Diretrizes, no conteúdo abordado, são normas ou políticas que devem balizar a condução das operações da empresa.

Vale destacar que considera-se estratégico todos os aspectos que estão ligados à sobrevivência (continuidade) e ao cumprimento da missão da empresa.

As diretrizes estratégicas constituem-se nos *outputs* do planejamento estratégico e, conforme MOSIMANN et al.⁹ são “*os grandes caminhos adotados para melhor interagir com o ambiente, dada a missão a ser cumprida e as vantagens e limitações da empresa nesse sentido. Elas compreendem as políticas, os objetivos e os princípios a nível estratégico.*”

Por outro lado, as diretrizes estratégicas resultam das seguintes fases do planejamento estratégico: 1. Análise ambiental; 2. Criação do cenário futuro; 3. Análises estratégicas das áreas; 4. Interação e eliminação de conflitos entre planejamentos estratégicos das áreas; 5. Análise estratégica da empresa; 6. Elaboração das diretrizes estratégicas da empresa.

Por meio das diretrizes estratégicas são definidos objetivos de caráter predominantemente qualitativo como, por exemplo, a diversificação da linha de produtos, o processo de produção a ser adotado, a definição por novos mercados a serem atingidos e o estabelecimento dos ativos necessários para as estratégias definidas. Entretanto, de nada adiantará estas se num momento seguinte não forem identificadas as alternativas capazes de atender as diretrizes estratégicas. Assim, no planejamento operacional serão respondidas as

⁹. MOSIMANN, . Op. Cit., p. 43.

questões: **Quem? Como? Quando?** para que as diretrizes estratégicas sejam implementadas e a empresa sobreviva no ambiente em que opera.

5.2. O PROCESSO

As etapas de um processo de planejamento operacional que conduza a empresa à otimização de seu resultado a curto, médio e longo prazos são as seguintes:

- 1º.) Elaboração de planos alternativos
- 2º.) Interação e eliminação de conflitos
- 3º.) Avaliação e aprovação dos planos

Elaboração de planos alternativos

Na primeira fase, a metodologia para elaboração dos planos alternativos pode ocorrer sob três formas básicas: global para a empresa, sequencial por área e individual por área.

No primeiro método, a empresa parte da elaboração de um plano global onde todos os gestores da empresa participariam do processo de forma conjunta. Este método pode se tornar extremamente complexo e desorganizado, além de não permitir que as especificidades de cada área sejam abordadas.

Um outro método seria a elaboração de planos sequenciais por área. Uma das grandes falhas deste processo é não permitir que seja explorado o máximo de cada área, já que a unidade seguinte estaria limitada pelo plano da área anterior. Além disso, a tendência é que a primeira área a ser contemplada seja a área de vendas, como se o resultado da empresa fosse gerado apenas na venda de seus produtos e serviços.

Considera-se que o processo pelo qual cada área identifica planos alternativos, contemplando as potencialidades individuais, seja o melhor método para se alcançar o resultado ótimo. A elaboração de planos individualmente pelas áreas permite ainda que cada uma apresente o resultado máximo de seu potencial produtivo, com o melhor uso da combinação de recursos, deixando para uma segunda etapa a definição de um resultado ótimo para a empresa como um todo.

Este último método é especialmente importante quando os planos alternativos são elaborados à luz dos custos e receitas de oportunidade dos recursos e produtos envolvidos, de forma a comparar os valores de mercado dos produtos oferecidos pelas áreas no momento das transferências internas.

Interação e eliminação de conflitos

Nesta fase do processo de planejamento operacional, têm-se a interação dos planos individuais no sentido de eliminar os conflitos existentes. A conciliação das divergências se faz à luz das limitações existentes no sistema empresa com relação ao seu ambiente, considerando restrições dos fornecedores de recursos humanos, de materiais, de tecnologia, de serviços, de informações e de dinheiro, e limitações dos clientes quanto aos recursos humanos, aos produtos, à tecnologia, aos serviços, às informações e ao dinheiro gerados. É neste sentido, por exemplo, que se a área de produção definir-se por produzir uma determinada quantidade do produto X e a área de vendas não dispor de mercado para esta quantidade, as áreas terão que se acertar quanto à quantidade ótima de produção e de vendas, para que esta última não seja obrigada a ‘despejar’ no mercado o excesso de produtos, para não incorrer em altos investimentos nos estoques. Ou, em situação oposta, a venda máxima pela área de

Comercialização da empresa, pode infringir custos elevados em horas extras à área de Produção, resultando em menor lucratividade para a empresa como um todo. A idéia é que o máximo das áreas só se torna possível através de um planejamento que contemple o ótimo global da empresa no futuro próximo e no distante.

Segundo GUERREIRO¹⁰ “a maximização dos resultados setoriais não assegura a maximização do resultado global da empresa”. Reforçando a necessidade de elaboração de planos empresariais, Guerreiro continua: “o conceito de otimização pressupõe o desempenho em obediência a um plano através do qual são integrados e coordenados em benefício de toda a empresa, os interesses conflitantes das diversas áreas.”

Nesta fase, poderão ser emitidas novas informações às áreas, para que estas revisem seus planos, no sentido de ajustá-los ao plano ótimo da empresa.

Avaliação e aprovação dos planos

Neste momento, os planos individuais revistos são consolidados num plano global e este é submetido à aprovação.

5.3. OS OUTPUTS

O produto do processo de planejamento operacional é o plano operacional, onde as políticas, ações e procedimentos são contemplados. Este plano constitui-se no fundamento das atitudes dos gestores, devendo, portanto, conter todas as informações que os conduzam a realização dos interesses empresariais.

Vale ressaltar que o plano operacional aprovado consubstancia o melhor resultado econômico que a empresa pode obter. Tal plano expressa o objetivo a ser perseguido pela gestão da empresa, e imbuir um forte aspecto motivacional ao representar a melhor situação possível que se pode alcançar, considerando as análises realizadas do ambiente interno, externo, atual e futuro. Ou, de outra forma, os objetivos não são definidos antes dos planos, mas devem ser resultantes das etapas dos planejamentos estratégico e operacional. Assim, por exemplo, do plano operacional selecionado, pode ser definido como meta, alcançar um lucro de 10% para o próximo ano ou de conquistar 8% do mercado da região Sul. Deve-se ter claro, portanto, que os objetivos e metas são sempre decorrência dos planos para permitir contemplar o melhor das áreas. Na figura 2 apresenta-se as fases do processo de planejamento operacional.

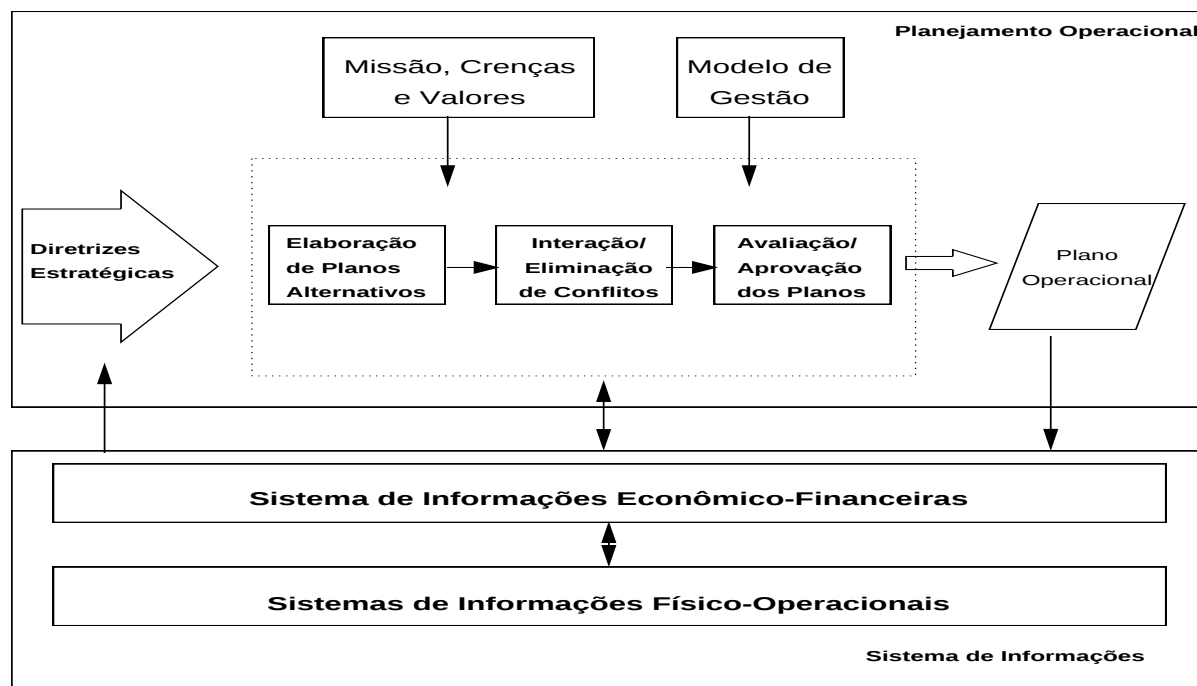
A fase seguinte ao planejamento operacional é a programação, onde o plano aprovado na fase anterior poderá ser revisto, considerando a existência de novas informações ou de informações mais precisas, dado a proximidade da realização dos eventos. O resultado da programação é o programa, sendo este divulgado, em todos os níveis empresariais através do sistema de informação da empresa sob a forma de orçamento.

Os planos individuais das áreas só serão comparáveis e passíveis de solidificação num plano global único se suportados pelo mesmo modelo de decisão. O modelo de decisão de um sistema voltado para a gestão econômica deve estar acoplado ao processo de gestão em todas as suas fases. No planejamento, as decisões são tomadas a partir da análise de variáveis ambientais, internas e externas na tentativa de se configurar cenários e eventos

¹⁰ . GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade*. Tese apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1989, p. 66.

futuros. Na execução, as decisões exigidas são mais específicas e se referem, por exemplo, à escolha do fornecedor ou do cliente que ofereça maiores vantagens de compra e de venda, respectivamente. No controle, desvios entre desempenhos planejados e realizados podem determinar decisões tanto no sentido de correção desses desvios, quanto na revisão dos planos.

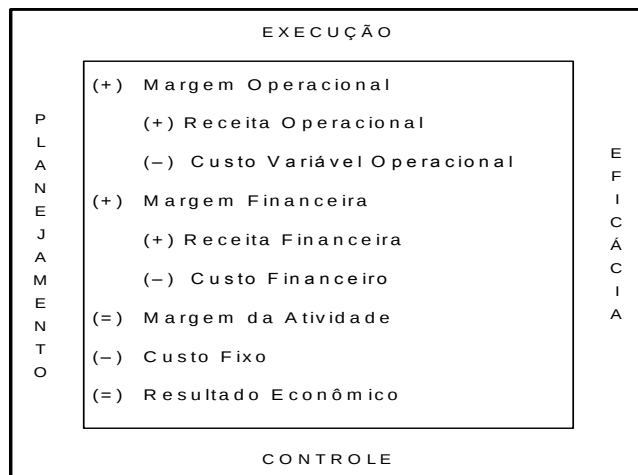
Figura 2 - Fases do Processo de Planejamento Operacional



O modelo de decisão que suporta adequadamente todas as fases do processo de gestão e que se orienta pela otimização do resultado econômico dos eventos assume a estrutura básica apresentada na figura 3. A área interna representa o objetivo e a equação analítica do processo decisório, enquanto a área externa representa as fases do processo de gestão, ambas as áreas direcionadas para a busca da eficácia empresarial.

Por outro lado, o modelo de decisão é aplicável tanto na simulação do resultado dos eventos no processo decisório quanto na apuração do resultado econômico em nível das atividades, das áreas e da empresa como um todo. Na prática, tal modelo, além de oferecer condições para que decisões eficazes sejam 'produzidas', também funciona como mecanismo de estímulo ao comportamento esperado dos gestores, sendo utilizado como parâmetro de avaliação das decisões.

Figura 3 - Modelo de decisão



5.4. PLANEJAMENTO OPERACIONAL E OS SUBSISTEMAS DA EMPRESA

A empresa se caracteriza como um sistema aberto e dinâmico. Tal premissa se fundamenta nos conceitos defendidos pela Teoria Geral dos Sistemas.

De uma maneira ou de outra o mundo moderno se viu forçado a tratar com complexos, com totalidade ou sistemas em todos os campos de conhecimento.

Para BERTALANFFY¹¹: "*seu objeto é a formulação de princípios válidos para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou 'forças' existentes entre eles. A teoria geral dos sistemas portanto é a ciência geral da 'totalidade'...*".

Além de 'totalidade' estão presentes também na teoria geral dos sistemas, conceitos como os de organização, direção, teleologia e diferenciação, que se tornam indispensáveis na ciência moderna, para tratar dos organismos vivos e grupos sociais.

A finalidade da Teoria Geral dos Sistemas é formar uma visão sistêmica do todo interagindo-se através de suas partes.

Para BIO¹² "*considera-se sistema um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo*".

O conceito de sistema, portanto, pressupõe a existência de partes interagindo entre si e com o ambiente externo, na consecução de determinado objetivo.

Para localização da empresa dentro do ambiente em que atua, parte-se de um sistema global, identificando, de forma dedutiva, os diversos subsistemas que se inter-relacionam. A partir do cenário social como macro-sistema, identificam-se seus sistemas e subsistemas até chegar-se ao sistema empresa. Assim, dentro do sistema social ter-se-ia os sistemas: biológico, religioso, econômico e político.

O sistema **econômico** será melhor detalhado, pois é neste que o subsistema empresa se encontra. O objetivo do sistema econômico é equacionar a escassez de recursos, propiciando a distribuição destes recursos a todos os indivíduos que formam o cenário social,

¹¹ . BERTALANFFY, Luidwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Ed. Vozes Ltda, 1975, p. 61.

¹² . BIO, Sérgio R. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.

de modo que a riqueza econômica aumente de forma eqüitativa. Entretanto, na prática há muitas distorções e disfunções neste sistema, pois as teorias desenvolvidas no sistema econômico são incipientes para explicar a totalidade dos fenômenos.

A percepção da empresa de acordo com a teoria dos sistemas impõe aos seus administradores uma visão generalista do empreendimento, oposto à visão especialista, segundo a qual os subsistemas e atividades eram entendidos de forma isolada, gerando a concorrência pela especialização entre as áreas, sem a visão do todo.

Todo sistema empresa apresenta, formal ou informalmente constituídos, seis componentes ou subsistemas fundamentais que, de forma resumida, assim se caracterizam:

Subsistema institucional: tem sua origem na própria constituição da empresa, quando os donos ou acionistas determinam expectativas dos mesmos quanto ao empreendimento e as formas pelas quais serão satisfeitas. A partir das crenças e valores individuais - resultantes da formação moral, social, cultural e religiosa de cada um - o perfil da empresa frente aos clientes, fornecedores, funcionários, sindicatos, governo e sociedade de modo geral será desenhado.

Subsistema formal ou organizacional: refere-se à forma pela qual a empresa está organizada em termos de agrupamento das atividades em departamentos, de estrutura (vertical ou horizontal) utilizada, de amplitude administrativa, de grau de delegação, de poder, e de atribuição de autoridades e responsabilidades.

Subsistema físico-operacional: compreende todo o aparato material existente na empresa, para permitir que os recursos sejam convertidos em produtos e serviços, tais como instalações, imóveis, máquinas, veículos, estoques etc.

Subsistema social: refere-se ao conjunto de pessoas componentes da empresa e seus diversos aspectos comportamentais envolvidos, tais como: necessidades individuais, criatividade, motivação, treinamento, etc.

Subsistema de gestão: reflete as crenças e valores dos donos do capital investido no empreendimento quanto à forma pela qual estes querem que o empreendimento seja conduzido pelos gestores em direção a missão da empresa. Sua operacionalização se dá pelos processos de planejamento, execução e controle.

Subsistema de informação: constitui-se no sistema capaz de interligar-se com todos os demais subsistemas através do recebimento, processamento e geração de informações que subsidiarão o

processo de gestão nas fases de planejamento, execução e controle.

Pelo acima exposto, depreende-se a importância fundamental assumida pelo sistema de informações em todo o processo de gestão.

O sistema de informações para gestão econômica, por sua vez, é composto de dois subsistemas: o subsistema de informações físico-operacionais e o subsistema de informações econômico-financeiras.

O primeiro, reflete as operações em nível físico-operacional, mostrando o que cada área fez. O segundo, reflete as atividades físico-operacionais, captadas pelo sistema anterior, em termos de valores econômico-financeiros.

A eficácia (ou ineficácia) ocorre no sistema físico-operacional, pois é neste sistema que a empresa dispõe da riqueza atual e busca uma riqueza futura maior do que a presente. Em nível econômico-financeiro se parte do resultado atual em busca de um resultado maior no futuro. Ambos, portanto, ligam-se diretamente ao processo de planejamento operacional no

fornecimento dos *inputs*, no processamento em si, e na geração dos *outputs*, fornecendo a retroalimentação necessária às áreas envolvidas na tarefa de planejar.

5.4. PARTICIPAÇÃO E RESPONSABILIDADE

A partir da apresentação do modelo do processo de planejamento operacional definir-se-á a seguir as participações e responsabilidades das entidades envolvidas no processo visando uma gestão de sucesso.

Partindo-se do princípio de que toda atividade da empresa, contribui de alguma forma, com o resultado global - além do aspecto motivacional despertado pelo compromisso com os participantes da elaboração dos planos - os gestores de todos os níveis da organização, incluindo a própria área de Controladoria, devem **participar** do processo de planejamento operacional.

A **elaboração** dos planos, como defendido anteriormente, deve ficar a cargo de todos os gestores pois como especialistas em suas áreas de atuação são os mais capacitados para apresentar propostas que contemple a melhor utilização dos recursos a eles disponibilizados.

A **gerência** do processo de planejamento deve ser exercida por pessoa que concentre algumas características adequadas para identificar o melhor plano operacional das áreas, tais como: poder de liderança na empresa, conhecimento das áreas e capacidade de apaziguar conflitos na conciliação dos planos. Na prática, a Controladoria nem sempre é a mais indicada para gerir o processo, já que ela está constantemente 'sob júdice' na empresa, sem gozar de bom conceito interno e ainda, na maioria das vezes, está associada a idéia de controle. Por outro lado, é a Controladoria a área que tem uma visão ampla do todo e é quem 'edifica' o sistema de informação, tendo, portanto, o conhecimento das características que o planejamento operacional deve conter. Assim, o *controller* é quem deve 'cutucar' as áreas no processo de elaboração dos planos alternativos.

A **aprovação** do plano final da empresa para determinado período deve ser apreciada pelos acionistas (ou o acionista encarregado de tal função) ou donos, que após tomar conhecimento e concorcar, referenda o plano aprovado pelos gestores.

5.5. PERIODICIDADE

O resultado eficaz da empresa vincula-se à competência dos gestores na condução do processo de gestão, principalmente na atividade de planejar. As características e formas (metodologias) de operação do sucesso ou insucesso do processo de gestão variam segundo as crenças, valores e habilidades dos gestores. Portanto, os gestores têm de permanecer sistematicamente e continuamente planejando, atuando como verdadeiros 'bandeirantes', abrindo caminho e observando diariamente as oportunidades e ameaças futuras. Assim é que o planejamento assume a característica de um processo permanente na empresa. Por sua vez, o plano operacional limita-se pelos seguintes aspectos:

Máximo: horizonte do planejamento estratégico.

Mínimo: ciclo operacional da empresa, ou anual, quando aquele for maior do que um ano, com abertura mensal dos orçamentos, em ambas as situações. A justificativa para a adoção

do período de doze meses e não de dez ou quatorze meses é que no período anual se consegue abarcar todos os aspectos cíclicos ou sazonais que acontecem ano a ano.

Por seu turno, o sucesso do planejamento depende de revisões no plano adaptando-o às condições em que as atividades por ele previstas estão sendo executadas. Tais revisões devem envolver todos aqueles que participaram da elaboração do primeiro plano e podem acontecer nos seguintes momentos:

Normais ou programadas: ocorrerão anualmente ou em outro período de tempo definido em função do grau de instabilidade das variáveis envolvidas. Por exemplo, a inconstância da moeda pode determinar revisões nos planos a cada seis meses ou em períodos até menores.

Extraordinárias: serão necessárias sempre que ocorrerem mudanças drásticas capazes de afetar a otimização do resultado da empresa.

Programação: revisões que se darão para o período de curto prazo, considerando o período total coberto pelo planejamento operacional como sendo de longo prazo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo conceitual de planejamento operacional desenvolvido ao longo deste trabalho parece ser adequado as necessidades das organizações. Esta afirmativa pode ser confirmada a partir da análise da situação problema, condições e objetivos identificados nos tópicos iniciais deste trabalho.

Em primeiro lugar, com relação a problematização, verifica-se que o escopo do modelo apresentado volta-se para a otimização do resultado econômico da empresa.

Em segundo lugar, a otimização do resultado é buscada a partir da observação das condições e objetivos selecionados, conforme exposição abaixo:

- o planejamento operacional está suportado pela missão, crenças e valores e pelo modelo de gestão;
- contempla todos os aspectos operacionais das atividades da empresa;
- elabora planos alternativos em nível de áreas, contemplando a habilidade de cada gestor em seu campo de atuação e a melhor contribuição possível das partes;
- elimina conflitos existentes e busca a interação dos planos individuais, tendo em vista o resultado ótimo da empresa;
- apresenta como produto um plano operacional que contempla as políticas, ações e procedimentos para a empresa como um todo;
- divulga o plano aprovado a todos os níveis da empresa, através do orçamento;
- está subsidiado, em todas as suas fases, pelo sistema de informação da empresa;
- identifica as informações de acordo com a necessidade de controle da empresa.

7. BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russell. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1975.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1975.
- BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.
- BOGNAR, Sônia Regina. *Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica*. Dissertação apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1993.
- FAYOL, H., *General and Industrial Management*, Pitman, 1949.
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1992.
- GRAY, Jack, JOHNSTON, Kenneth S. *Contabilidade e administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade*. Tese apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1989.
- _____. *A teoria das restrições e o sistema de informação de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual*. Tese de livre-docência, São Paulo, 1995.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril. *Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas*. 1. ed., São Paulo: Pioneira, 1976.
- LOPES, Carlos Tomaz Guimarães. *Planejamento e estratégia empresarial*. 1. ed. rev., São Paulo: Saraiva, 1978.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello et al. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: Editora da UFSC-ESAG, 1993.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 8. ed. atual. e ampl., São Paulo: Atlas, 1994.
- STEINER, George A., MINER, John B. *Política e estratégia administrativa*. São Paulo, Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.
- STONER, James A. F. *Administração*. Trad. José Ricardo B. Azevedo. Prentice-Hall do Brasil, 2. ed., 1985.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo de. *Planejamento e controle empresarial: uma abordagem sistêmica*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983.
- WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1989.