

# **Planejamento estratégico: um estudo da percepção dos controllers quanto à forma de gestão, em cooperativas agroindústrias do Estado do Paraná**

**Roberto Rivelino Martins Ribeiro** (UEM) - rivamga@hotmail.com

**Fátima Aparecida da Cruz Padoan** (UENP/UFPR) - fatimapadoan@gmail.com

**Rita Mara Leite** (UEPG) - leite.rita@uol.com.br

## **Resumo:**

*A pesquisa realizada pautou-se em conhecer algumas práticas do processo de gestão de cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná, a partir do estabelecimento do seguinte objetivo: conhecer como se dá o processo de planejamento estratégico nestas empresas, do ponto de vista do Controller (ou profissional equivalente, que seja o responsável pela área contábil). Para tanto, buscou-se suporte na literatura sobre os principais aspectos que concernem ao Planejamento Estratégico, constituindo-se numa revisão literária. Em seguida, estabeleceu-se a amostra, intencional e não-probabilística, para a aplicação do questionário, composta pelas cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná, que fazem parte do Anuário Expressão/FGV – As Mais do Sul, ano 2007. Em termos metodológicos, qualifica-se essa pesquisa como sendo descritiva, com uso de procedimentos técnicos característicos de pesquisa de campo, bibliográfica e com uso de questionários para a coleta de dados. Como resultado, pode-se concluir que a amostra estudada, realiza periodicamente o Planejamento Estratégico, de forma compartilhada e democrática com participação de seus colaboradores.*

**Palavras-chave:** *Planejamento estratégico, Cooperativas agroindustriais, Prática gerencial*

**Área temática:** *Controladoria*

## **Planejamento estratégico: um estudo da percepção dos *controllers* quanto à forma de gestão, em cooperativas agroindústrias do Estado do Paraná**

### **Resumo**

A pesquisa realizada pautou-se em conhecer algumas práticas do processo de gestão de cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná, a partir do estabelecimento do seguinte objetivo: conhecer como se dá o processo de planejamento estratégico nestas empresas, do ponto de vista do *Controller* (ou profissional equivalente, que seja o responsável pela área contábil). Para tanto, buscou-se suporte na literatura sobre os principais aspectos que concernem ao Planejamento Estratégico, constituindo-se numa revisão literária. Em seguida, estabeleceu-se a amostra, intencional e não-probabilista, para a aplicação do questionário, composta pelas cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná, que fazem parte do Anuário Expressão/FGV – As Mais do Sul, ano 2007. Em termos metodológicos, qualifica-se essa pesquisa como sendo descritiva, com uso de procedimentos técnicos característicos de pesquisa de campo, bibliográfica e com uso de questionários para a coleta de dados. Como resultado, pode-se concluir que a amostra estudada, realiza periodicamente o Planejamento Estratégico, de forma compartilhada e democrática com participação de seus colaboradores.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, Cooperativas agroindustriais, Prática gerencial  
Área temática: Controladoria

### **1 INTRODUÇÃO**

O processo de gestão nos dias atuais, dada a competitividade e a necessidade de excelência em produtos e serviços, tem exposto as empresas a uma crescente complexidade do ambiente estratégico, em grande parte devido ao aumento exponencial dos dados e informações a respeito de variáveis controláveis e incontroláveis, bem como a rapidez com que as mudanças ambientais ocorrem.

Aliado a isso, acrescenta-se o crescimento do mercado financeiro a partir das últimas décadas, a necessidade estratégica das empresas em planejar antecipada e adequadamente seus negócios para fazer frente aos concorrentes. Neste contexto, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta essencial para que as empresas façam frente a esta realidade e que busquem estar adaptada a este mercado.

O planejamento estratégico, em sua essência, é uma ferramenta administrativa que orienta a empresa em suas ações futuras considerando o ambiente em que está inserida. Sua elaboração consiste num roteiro que deve estar de acordo com as características da empresa, tanto estruturais e quanto comportamentais. Na sua execução, a busca de respostas quanto aos controles já pré-estabelecidos que resultem numa otimização dos objetivos propostos. Entende-se, nesse contexto, o suporte dado pela Controladoria, durante todo o processo, pois o *Controller* no exercício de sua função atua ativamente em todo o processo de planejamento da empresa.

Face ao exposto, viu-se uma oportunidade de pesquisa sobre o planejamento estratégico, no seu aspecto prático. Para tanto, selecionou-se um grupo de cooperativas agroindústrias do Estado do Paraná, constantes no Anuário Expressão/FGV – As Mais do Sul, ano 2007.

Elegeu-se como objetivo então, conhecer como se dá o processo de planejamento estratégico nestas empresas, do ponto de vista do *Controller* (ou profissional equivalente, que seja o responsável pela área contábil, em seu maior nível) em seus aspectos práticos, sobretudo, a forma pela qual se elabora o planejamento, em termos de participação dos níveis

hierárquicos, de forma a conhecer um pouco da realidade vivenciada nas empresas. Face ao objetivo, a questão que norteia este estudo, pode ser sintetizada da seguinte forma: qual a percepção dos *controllers* sobre processo de planejamento estratégico, quanto à forma de gestão, nas cooperativas agroindústrias do Estado do Paraná?

As dimensões mais relevantes para este estudo incluem conhecer a participação da Diretoria das cooperativas, no que se refere à missão, visão de futuro, análise de desempenho, periodicidade, participação dos diversos níveis hierárquicos, entre outros aspectos inerentes ao planejamento estratégico.

Em termos de justificativa, compreende-se que este segmento empresarial é relevante economicamente para o Estado do Paraná, também para o Brasil e que escassos tem sido os estudos e pesquisas que contemplem tal universo, no sentido de entender e aprimorar as formas de atuação dos profissionais provenientes da contabilidade. Com mais conhecimento da prática e da detecção de possíveis necessidades ou falhas, pode-se aprimorar os mecanismos de formação de profissionais, sobretudo, com intuito de oferecer graduados mais preparados e atuantes.

Além desta introdução, este estudo está composto por mais quatro partes, sendo que a primeira trata dos aspectos inerentes ao planejamento estratégico, a segunda dos aspectos metodológicos, a terceira da análise e interpretação dos dados e a última destaca as considerações finais.

## **2 ASPETOS INERENTES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O ato de planejar implica num processo de gerenciamento que possibilita aos gestores estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, cuja existência visa à obtenção da melhoria da relação da empresa com o seu ambiente.

Na consecução de um planejamento, alguns aspectos necessitam ser considerados para que se consiga efetivamente implementá-lo e fazer uso como um instrumento de gestão. Elencam-se, a seguir, os principais componentes de um planejamento estratégico.

### **2.1 Missão e Visão**

Fischmann e Almeida (1995, p. 19) afirmam que “tanto na nossa vida como na empresa, é preciso antes de planejar refletir sobre aquilo que é a nossa vocação (missão), ou seja, precisamos descobrir o que queremos fazer e poderemos ter sucesso”. Percebe-se, nesta acepção, que se torna pré-requisito, ter clara qual é a vocação de uma empresa, antes da definição do seu planejamento estratégico.

Na visão de Figueiredo e Caggiano (1997, p. 24) a “missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa; está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para a satisfação das necessidades do consumidor”. Em consonância a este entendimento, está Ansoff (1977, p. 87) quando afirma que “uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento”.

Não é algo simples determinar a missão da empresa, no entanto, ele deve representar de forma clara, segundo Certo e Peter *apud* Boff (2003, p. 17), “a meta geral da empresa”, de modo “a canalizar o esforço para a compatibilidade dos processos organizacionais”. É de sua competência também, a indicação das áreas de responsabilidade funcional, bem como o fornecimento dos fundamentos para os objetivos organizacionais.

A definição da missão de uma empresa consiste em um dos pontos mais relevantes que integram um plano estratégico, pois a missão reflete aquilo que se pensa em relação à empresa, bem como a direção que deve seguir, estabelecendo um propósito ou as razões para a existência (DRESS e MILLER, 1996). É a determinação de sua utilidade para os clientes. Quando se aprecia o termo utilidade, fica evidente uma conotação prática da missão dentro da organização, que se pode afirmar como sendo a representação de todos os esforços produtivos da empresa.

Adicionalmente, a estes aspectos mais concretos, outros mais subjetivos são também importantes e devem ser levados em consideração, como as crenças, valores, aspirações, que constituem a visão. Na literatura, denota-se que a visão contempla os objetivos de modo geral e de longo prazo. Ainda infere às aspirações de futuro, sem, contudo, explicitar os meios necessários para o êxito.

As visões, embora não contempladas de forma unânime na literatura, tem como foco, criar inspiração nas pessoas da organização, no sentido de querer fazer mais e melhor. Para tanto, requer um bom processo de comunicação e fruição dos valores que a sustentam, via de regra se dá mediante a liderança ou a missão. De certa forma, estes fatores, representados em sua maioria, pelos mesmos possuídos pelos altos executivos ou fundadores, devem ser claros e consoantes com valores morais e éticos aceitos por todo o sistema institucional e com os que se relacionam com a mesma.

Apenas a existência de objetivos, não determina o sucesso de uma empresa. É preciso que existam regras adicionais que possibilite crescimentos constantes, organizados, ordenados e a obtenção de lucros. Uma forma de se conseguir viabilizar tais condições consiste no estabelecimento de estratégias, que se configuram como diretrizes empresariais ou no seu planejamento estratégico. Mintzberg (1988) define a estratégia como sinônimo de perspectiva, devendo ser compartilhada pelos membros da organização, associada à personalidade dos indivíduos, gerando ações.

## **2.2 Planejamento**

Usualmente, compete aos níveis hierárquicos mais altos da empresa a elaboração do planejamento, sobre quem também recai sua responsabilidade. Sua formulação, passa pelo estabelecimento dos objetivos, seleção das estratégias empresariais que possibilitem a consecução destes objetivos.

O ato de planejar representa decidir-se antecipadamente e, tomar decisão significa optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras, em razão de preferências, disponibilidades, grau de aceitação ao risco etc (FREZATTI, 2000, p.18). Num contexto mais abrangente, o processo de tomar decisão antecipadamente significa planejar o próprio futuro, sendo que estes planos podem ser concebidos a nível estratégico, administrativo ou operacional. Conforme Ackoff (1966) o plano estratégico é pertinente à organização como um todo, já os táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização.

Para Welsch (1996, p. 50), o planejamento e o controle devem ser bem alicerçados, para qual ele sugere alguns princípios:

- envolvimento administrativo;
- adaptação organizacional;
- contabilidade por áreas de responsabilidades;
- orientação para objetivos;
- comunicação integral;
- expectativas realistas;
- oportunidade;
- aplicação flexível;
- reconhecimento do esforço individual e do grupo; e
- acompanhamento.

Tais princípios fazem parte da realidade dos processos administrativos das grandes empresas, e funcionam como orientadores de atividades e abordagens administrativas desejáveis e necessárias para a implementação do processo de planejamento e controle orçamentário, e conseqüentemente um instrumento de êxito na atividade empresarial.

Desta forma, o ato de planejar torna-se absolutamente relevante, pois implica em determinar planos de ação e situar o ambiente de atuação da empresa, dar-lhe um rumo, uma direção. Uma vez definidos os objetivos, é inerente ao planejamento, formular a estratégia

para alcançá-los e torná-los concretos. O planejamento se dá em três diferentes níveis de atuação, usualmente chamados de: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, no entanto, neste estudo, será contemplado o planejamento estratégico.

### **2.3 Planejamento estratégico**

Consiste na elaboração dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem implementadas para consecução desses objetivos, bem como das fontes de recursos. Aborda questões globais, amplas, genéricas e com visão de longo prazo. Quando definidas tais questões, elabora-se o plano estratégico, que manterá coerência com essas questões. Em outras palavras, o planejamento estratégico é materializado sob a forma de um documento chamado plano estratégico.

O conceito de planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (1999, p. 46) consiste “num processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. Versa ainda sobre a responsabilidade do mesmo, que compete aos níveis mais altos da empresa, que devem preocupar-se com a formulação dos objetivos e à seleção dos cursos a serem seguidos.

Inegável é a importância do planejamento, pois o ato de planejar consiste em um “processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa” (OLIVEIRA, 2001. p. 89). Isto implica em definir estratégias, estabelecer o norte, para aumentar as chances de sucesso de uma empresa, eliminando ameaças e potencializando as oportunidades. No entanto, sua existência não é garantia de sucesso, pois ele será tão eficaz quanto às premissas que nele foram incluídas.

Alguns elementos inerentes ao planejamento estratégico são elencados por Fischmann e Almeida (1995, p. 25), como sendo fundamentais de observação quando da sua formulação:

- Missão: papel que desempenha a organização (utilidade);
- O ambiente de uma organização: é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condição de alterá-lo;
- Planejamento tático (orçamento): consiste num planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operacionais e visando à eficiência da organização;
- Planejamento a longo prazo: é a extrapolação do planejamento tático para um período mais longo, sem levar em conta as variações ambientais e de direção da empresa;
- Administração estratégica: é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização;
- Objetivos: são os aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida;
- Metas: são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo;
- Políticas: são regras de decisão repetitivas com base na estratégia estabelecida.

Denota-se claramente que o planejamento estratégico tem uma visão do futuro da empresa e que intenta possibilitar sua atuação no longo prazo (requer missão e visão definidas). Nesse aspecto, alguns questionamentos podem ser feitos no sentido de se conhecer a empresa e tentar vislumbrar seu futuro. Auxilia-nos Dress e Miller (1996), quando fazem algumas reflexões sintetizadas a esse respeito.

- Qual a razão da existência/propósito?
- O que a organização tem de único ou distinto?
- O que se espera do nosso negócio a médio e longo prazo?
- Quem são os principais clientes ou nichos de mercado?
- Quais são os nossos principais produtos? E quais serão?

- Quais os valores predominantes, aspirações e cultura empresarial?

Tais questionamentos auxiliam no estabelecimento da visão de futuro, porém uma parte apenas da elaboração de um Planejamento Estratégico. Outros fatores deverão estar contidos em seu bojo. Na busca de generalização, fez-se uma compilação dos principais elementos componentes segundo Fischmann e Almeida (1995), Hunger e Wheelen, (2002), Boff (2003) e Ansoff (1977).

Em geral, um planejamento estratégico tem seu início na com a definição do negócio e finda com a estipulação das metas. Seus principais elementos estão relacionados a seguir:

- Definição do negócio: fase do planejamento onde se estabelece o propósito do negócio, como o ramo do mercado em que a empresa atua ou irá atuar, os produtos oferecidos ao mercado e as necessidades dos clientes que se pretendem atender.
- Análise externa: atividade de levantamento e análise dos fatores ambientais que afetam a empresa, da forma como podem evoluir e do surgimento de novos fatores que venham a ter influência na vida dela.
- Análise interna: ponto em que todos os envolvidos no processo empreendem esforços para ampliar o conhecimento que se tem da firma e do sistema em que ela está enquadrada.
- Cenários: previsão da evolução dos fatores que influenciam ou podem influenciar o desempenho da empresa.
- Valores éticos: etapa da identificação e a definição dos valores éticos que norteiam as atividades da organização.
- Missão: define a razão da existência da empresa, a função que ela desempenha de modo a se tornar útil e justificar seus lucros, atendendo às expectativas de seus acionistas e da sociedade onde ela atua. A missão expressa onde e como a empresa espera obter lucro, por meio da oferta de um produto ou prestação de um serviço útil e desejável.
- Visão: estabelece-se a visão de futuro da empresa, da maneira mais precisa possível, procurando determinar elementos que a ajudem a controlar o próprio destino.
- Objetivos: fase de seleção dos objetivos, esclarecendo as situações que a empresa quer atingir e tem razoáveis condições de fazê-lo para cumprir sua missão e conseguir alcançar sua visão.
- Estratégia: busca-se neste tópico responder à pergunta: “Como fazer?” As estratégias existem associadas a objetivos e mostram como a empresa vai empregar seus recursos para alcançar seus objetivos.
- Metas: uma vez definidos os objetivos e escolhidas as estratégias, é necessário definir uma programação de execução para estipular que resultados devem ser alcançados, quando devem ser alcançados e por quem devem ser alcançados.

A partir da elaboração do planejamento estratégico, cumpre transformá-lo em algo concreto, ou seja, num plano formal. De nada adianta fazer análise de cada elemento de forma individual, sem interligar e correlacionar todos os seus elementos.

Outro aspecto bastante importante a se considerar quando da elaboração de um planejamento estratégico é a escolha dos objetivos que melhor atendam aos interesses da empresa, bem como as fontes de recursos que serão consumidos e os esforços que serão empreendidos para se obter êxito.

O cuidado com o fator tempo, também é relevante, na medida em que os objetivos geralmente estão ligados a um período específico e planejados nas condições vigentes na época de elaboração do planejamento. Logo, cumpre estar atento a qualquer mudança significativa, procurando antecipar qualquer evento e torná-los favoráveis, se positivos, e minimizá-los ou anular, se negativos seus efeitos.

O fato de se antecipar às mudanças ocorridas no ambiente, implica em aproveitar de maneira ótima as oportunidades vindouras e neutralizar as ameaças que surgem; e, até mesmo, inverter um quadro, transformando ameaças em oportunidades. Isto está amplamente relacionado com o horizonte temporal do planejamento estratégico (longo prazo) e o posicionamento da empresa em relação ao futuro. Vale lembrar, que o termo longo prazo é variável em função das características do negócio, da organização em si e do mercado onde ela atua. Também é importante contemplar no escopo do planejamento estratégico, as análises

de desempenho pessoal e empresarial, frente aos objetivos estabelecidos, bem como a participação/atuação de todos, independente do nível hierárquico.

#### **2.4 Formas de planejamento estratégico**

O modelo de planejamento estratégico, que deu suporte ao estudo é o de Hunger e Wheelen (2002). Para os autores, o planejamento é uma forma de gestão estratégica que contempla alguns elementos, como um conjunto de ações e decisões voltadas para o longo prazo, visando o bom desempenho e considerando a formulação e implantação da estratégia, análise dos ambientes interno e externo, controles e avaliação.

Incluem também, a questão de avaliação e monitoramento das ameaças e oportunidades, elencando: a análise efetiva do ambiente, a formulação de estratégias, a avaliação e o controle (HUNGER e WHEELLEN, 2002, P.9). Não obstante, versam da importância do envolvimento de todas as pessoas da organização, pois mesmo que em diferentes etapas, todos participam de uma forma ou outra, no processo.

Denota-se, que a proposição destes, não se difere muito em conteúdo, do que se observa em outros autores. Inclui elementos como missão, objetivos, estratégias, políticas, planos (implementação e execução), programas, orçamentos, procedimentos, entre outros.

Ressaltam, sobretudo, a questão da avaliação e controle, como sendo relevantes para monitorar os resultados/desempenho obtidos pela empresa (HUNGER e WHEELLEN, 2002, P.20), constituindo um *feedback* quando comparado com os planejados, assim, possibilitam, tanto ações de correção, como melhorar os planejamentos seguintes.

Em geral, o modelo contempla o que se observa na literatura e o que se vislumbra na prática das empresas, quando se aprecia estudos sobre planejamento estratégico. Cumpre ressaltar que os autores consideram essencial, a existência de um bom sistema de informação e a participação de todas as pessoas da empresa, na medida em que estes últimos são quem efetivamente executa o planejamento, e por conhecê-lo no aspecto prático, tem muito a contribuir, mas sem uma boa comunicação ou por falta de democracia empresarial, podem não ser ouvidos.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Caracterizações da pesquisa**

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, pois nessa modalidade, cumpre descrever as características de determinada população ou fenômenos, sendo realizada por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como observação sistemática ou questionário (GIL, 2002).

Particularmente, esta pesquisa visa conhecer o processo de planejamento estratégico, quanto a forma de gestão, em um grupo de empresas específico, nas cooperativas agroindústrias do Estado do Paraná, sob a percepção dos *Controllers* e/ou contadores. Conforme Kanitz (1977) as funções do *Controller* compreendem Informação, Coordenação, Avaliação, Planejamento e Acompanhamento. Logo, o profissional da Controladoria possui visão, meios e instrumentos que podem facilitar a gestão do planejamento estratégico.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo, pois se procurou aprofundar uma realidade específica. Para Ventura (2002, p.79) “a pesquisa de campo deve merecer grande atenção, pois devem ser indicados os critérios de escolha da amostragem (das pessoas que serão escolhidas como exemplares de certa situação), a forma pela qual serão coletados os dados e os critérios de análise dos dados obtidos”.

No que diz respeito à técnica de coleta de dados (primários), a técnica utilizada foi o questionário, composto por uma série ordenada de perguntas pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, que foram respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. A grande vantagem deste método, de acordo com Ruiz (2002, p. 51-52) é a aplicação simultânea em um grande número de informantes e o anonimato.

O questionário foi elaborado com 12 questões fechadas com 5 alternativas para cada uma, no qual deveria ser assinalado uma alternativa das seguintes: concordo totalmente, concordo, neutro, discordo ou discordo totalmente.

O Universo da pesquisa é o Anuário Expressão/FVG – As Mais do Sul, edição 2007, que apresenta um *ranking* das maiores empresas do Sul (PR, SC e RS), utilizando como critério o ativo total e a receita operacional líquida. Com base nesse anuário, foi estabelecida a amostra intencional e não-probabilística composta pelas cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná, integrantes do mesmo, totalizando 17 empresas.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Operacionalmente, foi elaborado um questionário com 12 perguntas sobre os aspectos inerentes ao planejamento estratégico, ressaltando aspectos referentes à missão, visão de futuro, análise de desempenho, periodicidade e participação dos diversos níveis hierárquicos. O contato inicial se deu através de telefone, com vista a identificar o profissional da área de controladoria/contabilidade, para posterior envio do questionário via *e-mail*.

Para a confecção do questionário, utilizou-se obras bibliográficas como suporte, sobre Planejamento Estratégico. Após sua elaboração, realizou-se um pré-teste, não contemplado aqui, pois possui caráter de aprimoramento. O envio e retorno do questionário se deram durante os meses de maio e junho de 2008, contemplando 17 cooperativas agroindustriais. O retorno foi de 9 questionários, o que corresponde a aproximadamente 53% da amostra pesquisada.

A síntese dos resultados é apresentada a seguir de forma agrupada, em função do sigilo acordado entre os pesquisadores e os *controllers*, porém com detalhamento das informações relevantes e necessárias para o cumprimento do objetivo aqui proposto.

Tabela 1 – Cooperativas agroindustriais do Paraná, listados no Anuário Expressão/FGV - As Mais do Sul (2007)

COOPERATIVAS	POSIÇÃO NO RANKING
1 COAMO	12
2 C. VALE	42
3 COCAMAR	48
4 COOPERATIVA ENTRE RIOS	50
5 COOPERATIVA LAR	53
6 INTEGRADA COOP. AGROIND.	69
7 COPACOL	77
8 COOPAVEL	80
9 COROL	81
10 CASTROLANDA	85
11 COOPERATIVA BATAVO	94
12 COCARI – COOP. AGROPEC. IND	121
13 COOP. AGROINDUSTRIAL COPAGRIL	151
14 COOPEC. AGROPEC. SUDOESTE – COASUL	196
15 CAPAL COOP. AGROINDUSTRIAL	233
16 COOP. AGROINDUSTRIAL UNIÃO – COAGRU	277
17 COOP. PORECATÚ – COFERCATÚ	278

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela acima, têm-se as cooperativas detalhadas por nome e a respectiva colocação no *ranking* do Anuário Expressão - As mais do Sul, de onde se extraiu a amostra.

Com relação às informações sobre os respondentes da pesquisa, algumas informações foram obtidas, de modo a conhecer seu perfil. Quanto ao item idade: 1 respondente tem de 30 a 39 anos; 5 respondentes tem de 40 a 49 anos; e 3 respondentes de 50 anos acima.

Quanto ao cargo formal que ocupam, obteve-se o seguinte resultado: 1 Assessor de Auditoria Interna; 1 Coordenador Contábil-Tributário; 2 *Controllers*; 5 Gerente Financeiro. Contudo, apesar das denominações diversas encontradas na pesquisa, todos atuam no Setor de Controladoria, exercendo o cargo máximo do setor. Embora, se pretenda apenas pesquisar os *controllers*, outras funções nominais, descritas acima, assumem o caráter de *controller* em termos operacionais.

No que tange ao nível educacional, todos os 9 respondentes, afirmam ter Especialização Completa ou em Andamento. A formação acadêmica resultou em 7 respostas em Contabilidade e Controladoria e 2 respostas em Administração. O tempo de exercício no cargo evidenciou que: 5 respondentes estão na função de 5 a 10 anos; 3 respondentes de 11 a 15 anos; 1 respondente está a 24 anos na função.

A forma de constituição jurídica das cooperativas estudadas revelou que 8 são constituídas na forma de Sociedade Cooperativa e apenas 1 como Sociedade Limitada.

A tabela a seguir, foi elaborada a partir das respostas à seguinte afirmação: A missão da empresa/instituição é seguida em sua plenitude por ela:

Tabela 2 – Informações sobre a adoção da missão da empresa

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	78%
Concordo	22%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Denota-se que em sua maioria (78% dos entrevistados), que a missão da empresa é seguida pela mesma em sua plenitude, caracterizando que o empreendimento a possui e a adota como uma de seus objetivos estratégicos. Apenas em 2 casos (22%), afirmam concordar com a afirmação, porém sem enfatizar.

Em seguida, procurou-se saber sobre o conhecimento da missão pelos funcionários, com a frase: Os funcionários da empresa/instituição conhecem a missão da empresa/instituição:

Tabela 3 – Informações sobre o conhecimento da missão pelos funcionários da empresa

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	11%
Concordo	78%
Neutro	11%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Obtiveram-se respostas sobre o conhecimento dos funcionários da empresa, em todos os níveis hierárquicos, sobre a missão da mesma, que possibilitam concluir que em geral, a missão é conhecida por todos (aproximadamente, 89% possibilitam tal interpretação), portanto, partilhada pela alta administração aos seus colaboradores. Especificamente, apenas uma resposta afirmou ser neutro a tal questão. Como o questionário é fechado, impossibilita conhecer o motivo da resposta.

A questão seguinte trata da visão de futuro, por parte da alta direção: Os dirigentes possuem uma clara visão de como deve ser a empresa/instituição no futuro

Tabela 4 – Informações sobre a visão da empresa no futuro pelos dirigentes

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	78%

Concordo	11%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em análise a questão que procurou descobrir se os dirigentes da empresa possuem uma visão clara de como esta deve ser no futuro, obtiveram-se respostas que sustentam a afirmação de que há essa visão. Isso implica dizer que o Planejamento Estratégico de longo prazo faz parte do processo de gestão da empresa. Em dois casos as respostas foram menos enfática, contudo ainda assim, ampara esse entendimento.

Neste ponto, buscou-se saber sobre: Os objetivos da empresa/instituição, de modo geral, correspondem às expectativas.

Tabela 5 – Informações sobre os objetivos e a correspondência com as expectativas

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	67%
Concordo	33%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A questão que aborda se os objetivos da empresa adotados, correspondem às expectativas em termos de realização, resultou em 6 respostas afirmando que correspondem em sua plenitude e, em, 3 casos com menor destaque. Porém, uma vez mais, percebe-se a presença do Planejamento Estratégico, na medida em que tais comparações e análises são possíveis de serem detectadas, quando da presença do mesmo.

Questionou-se aqui, sobre a avaliação de desempenho e sua frequência, da seguinte forma: O desempenho e os resultados alcançados pela empresa/instituição estão sendo frequentemente avaliado.

Tabela 6 – Informações sobre a avaliação de desempenho

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	89%
Concordo	11%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre a avaliação do desempenho e resultados obtidos, por parte da empresa, quase todos (89%) afirmaram ser esta uma prática constante e periódica na empresa, o que caracteriza mais um aspecto inerente ao Planejamento Estratégico. Apenas um caso, foi menos convicto em sua resposta.

A periodicidade de realização do planejamento foi abordada: A empresa/instituição realiza o planejamento estratégico regularmente.

Tabela 7 – Informações sobre a realização periódica do Planejamento Estratégico

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	100%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando questionado se a empresa realiza Planejamento Estratégico periodicamente, a resposta foi unânime (100%), demonstrado que sim. Isso fundamenta as “questões anteriores, quando se ‘especulava’ sobre a existência do mesmo nas empresas pesquisadas.

No intuito de saber, sobre a qual a forma de gestão predominante, indagou-se: Os dados e informações necessários para se fazer um bom planejamento estão disponíveis para os colaboradores.

Tabela 8 – Informações sobre a disponibilidade de dados e informações aos colaboradores

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	33%
Concordo	45%
Neutro	22%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A resposta sobre a disponibilização de dados e informações para os colaboradores, quando da confecção do Planejamento Estratégico, resultou em 3 situações distintas, onde: 33% afirmaram não haver qualquer restrição a divulgação; 45% afirmaram que existe uma restrição parcial; e, 22% responderam não haver uma divulgação relevante das informações. Entende-se mais como uma forma de gestão, inerentes aos responsáveis, caracterizando um estilo próprio de atuação, sendo mais ou menos “democrático”, bem como uma filosofia de administração peculiar.

Diante de necessidade de um bom processo de comunicação, como forma de sustentar e dar suporte ao Planejamento Estratégico inquiriu-se: Existem canais efetivos de comunicação entre todas as unidades da empresa/instituição.

Tabela 9 – Informações sobre a existência de canais de comunicação

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	56%
Concordo	33%
Neutro	11%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na busca por saber se há efetivamente, canais de comunicação entre todas as unidades/setores da empresa, as respostas proporcionaram uma análise que demonstra uma fluidez total de informações em 56% dos casos. Nos demais, a comunicação é mais restrita ou menos efetiva, destacando um caso onde não há uma percepção se de fato a informação flui.

Entendendo como necessário, uma boa equipe de colaboradores, capazes de fazer jus a sua função investigou-se: A empresa conta com uma equipe de colaboradores capaz de realizar as atividades de maneira adequada.

Tabela 10 – Informações sobre a existência de equipe adequada

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	67%
Concordo	33%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Questionando sobre a existência de uma equipe de colaboradores adequada para a realização das atividades da empresa, obtiveram-se respostas que subsidiam afirmar que em 67% dos casos, a equipe atende adequadamente às necessidades, e, em 33% dos casos, os *controllers* asseveram necessitar de mais ou melhores pessoas qualificadas.

Na seqüência, buscou-se saber a posição da direção sobre a capacidade de motivar e estimular a equipe, da seguinte forma: Os dirigentes e gerentes estimulam os colaboradores a encontrar meios de melhorar os processos de trabalho.

Tabela 11 – Informações sobre o estímulo dos dirigentes à melhoria dos processos pelos colaboradores

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	11%
Concordo	78%
Neutro	11%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre os estímulos proporcionados pelos diretores e gerentes para que os colaboradores encontrem meios de melhorar os processos de trabalho, detectou-se que em 78% dos casos há um estímulo direto. Em 11% há um grande estímulo e o mesmo percentual para um estímulo (ou ausência) não percebido. Depreende-se então, uma filosofia de gestão participativa, na maioria das empresas.

Havendo espaço para participação de outros níveis hierárquicos no processo de planejamento, será que de fato os diretores aceitam e acatam possíveis sugestões? Indagando sobre isso, procurou-se saber: Os dirigentes acatam sugestões para melhorarem seu desempenho.

Tabela 12 – Informações sobre o aceite de sugestões pela direção

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	78%
Concordo	22%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em sua totalidade, percebeu-se que há um alto grau de aceitação, por parte da diretoria, de sugestões efetuadas pelos colaboradores, quanto a melhorias possíveis do processo de gestão. Demonstra, portanto, certo democratismo nesta questão, que corrobora com a questão anterior.

E, como última questão, investigou-se sobre possíveis discussões, por parte dos colaboradores, de forma a melhorar os processos, sintetizando na frase: Os colaboradores freqüentemente discutem caminhos para melhorar os processos de trabalho.

Tabela 13 – Informações sobre a existência e freqüência das discussões pelos colaboradores sobre melhorias

PERCEPÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	PERCENTUAL
Concordo Totalmente	67%
Concordo	33%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando questionado sobre a existência e periodicidade das discussões realizadas pelos colaboradores sobre as possíveis melhorias nos processos de trabalho, conseguiram-se respostas que contemplam entendimentos sobre um ambiente fértil para tal, pois em 6 empresas isso ocorre regularmente, e, em 3 casos, em menor grau. Contudo, é possível ressaltar a importância atribuída a essa questão na amostra pesquisada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico consiste numa metodologia de gestão que visa determinar o rumo a ser seguido pela organização, integrando o ambiente interno e externo e os objetivos futuros. Em geral, a principal atividade da empresa é aquela que vai atender as necessidades dos clientes.

Inerente ao processo tem-se a missão, que deve ser o papel que a organização desempenha em seu negócio, servindo de balizador para o estabelecimento de estratégias e conseqüente alcance de objetivos, orientador e delimitador das ações da empresa, definindo o

seu campo de atuação. A missão deve ser a maneira pela qual a visão de futuro tornar-se-á tangível. Os princípios devem ser balizadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão.

Deve ainda, expressar um desafio para o futuro, devendo ter um conteúdo altamente positivo e inspirador de forma a estimular todo o potencial da organização. A visão deve se referir aos objetivos gerais e de mais longo prazo e descrever as aspirações para o futuro sem especificar os meios para o seu alcance. Outro componente relevante que faz parte da missão é a filosofia de uma organização, que devem alicerçar-se em crenças, valores, atitudes e normas que contribuam para forma de como fazer as coisas.

Entendendo a importância de todos esses elementos que conjuntamente formam o planejamento estratégico é que se estabeleceu o objetivo da realização deste, de forma a conhecer qual a percepção do profissional *controller* sobre as cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná, frente ao planejamento estratégico.

Como resultado obtido, percebeu-se que em geral, todas as empresas pesquisadas elaboram regularmente o Planejamento Estratégico. A confecção deste, com regularidade, é fundamental para a empresa, todavia, a pesquisa demonstrou haver falhas em algumas empresas no processo de comunicação e nas fontes que abastecem-no. Denota-se então uma importante falha administrativa, pois as informações são essenciais para se realizar um bom planejamento estratégico.

Aspectos mais específicos, como a existência e o conhecimento da missão da empresa se dá de modo pleno, estendendo a todos os colaboradores (conforme tabela 3). Importante ressaltar a visão de futuro detectada nas respostas, assim como a avaliação de desempenho, que constituem um conjunto de procedimentos e técnicas, que culminam num modo de fazer as coisas e alcançar objetivos, como um programa amplo para se definir e alcançar metas e que se bem planejado e aplicado tende a contribuir para o sucesso da empresa. Pode-se afirmar que é atendido em sua totalidade, visto que as empresas demonstram uma preocupação formal com o futuro (conforme tabelas 4 e 5).

Outro aspecto de destaque é a forma “democrática” que se observou nas respostas, quanto ao estímulo e aceitação de sugestões provenientes dos colaboradores, pois se tem que a participação destes, contribui sensivelmente para a consecução dos objetivos. E quanto maior o envolvimento, maior será o comprometimento e por conseqüente o desempenho. Adicionalmente, entende-se como positivo a realização periódica de discussões pelos colaboradores, para discussão sobre melhorias nos processos de trabalho.

Em epítome, denota-se que a gestão das empresas pesquisadas se dá de forma “compartilhada”, segundo a percepção dos *controllers*, e a filosofia preponderante são processos fluídos e democráticos, revelando, portanto, uma relação da diretoria frente aos colaboradores, de forma não isolada, sendo consideradas as hierarquias inferiores, como importantes fontes de informações/sugestões, bem como de *feedbacks* que permitem melhor orientar o alcance dos resultados desejados e realizar todos os tipos de controles e ajustes necessários ao bom funcionamento da organização. Logo, na visão dos *controllers*, esta é a prática das cooperativas agroindustriais, de como tratar os aspectos relativos ao Planejamento Estratégico: gestão compartilhada.

#### **REFERÊNCIAS**

ANSOFF, Igor H. *Estratégia empresarial*. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. Revisão técnica de Eduardo Vasconcelos e Jacques Marcovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

\_\_\_\_\_. *A nova estratégia empresarial*. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

ACKOFF, R. L. *The meaning of strategic planning*. MicKinsey Quaterly, p.48-61, Summer 1966.

BALDIN, Célia. *Planejamento estratégico: análise e caracterização de três significados assumidos ao longo da evolução conceitual*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2003.

BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOFF, Rubem José. *Planejamento estratégico: um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003.

DESS Gregory G.; MILLER, Alex, *Strategic management*. New York : McGraw-Hill, 1996.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Roberto E. *Administração estratégica*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Hunger, J. David; Wheelen, Thomas L. *Gestão Estratégica: princípios e prática*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

KANITZ, S. C. *Controladoria: teoria e estudos de casos*. São Paulo: Pioneira, 1977.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. *The strategy process*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Tradução de James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva (coordenador). *Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento da administração de empresas: planejamento e controle*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

VENTURA, Deisy. *Monografia jurídica*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

WELSCH, Glenn A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.