

Processo de planejamento: uma análise comparativa entre a abordagem tradicional e a abordagem da gestão econômica.

Rita Mara Leite

ROBERTO RIVELINO MARTINS RIBEIRO

FÁTIMA APARECIDA DA CRUZ PADOAN

Jaime Crozatti

Resumo:

Este artigo discute o processo de planejamento sob a abordagem tradicional fundamentada no planejamento para lucros e sob a abordagem da gestão econômica GECON -, fundamentada no resultado econômico. Além de apresentar a estrutura de cada processo de planejamento, este trabalho identifica as etapas, as diferenças e semelhanças nas duas abordagens. Caracterizado como estudo teórico, de abordagem qualitativa, utiliza a técnica da análise de conteúdo, com estabelecimento de categorias para a identificação dos pontos comuns e divergentes do planejamento em cada abordagem. O estudo revela que não existem diferenças significativas em termos dos elementos componentes do processo, e ambas as abordagens estão estruturadas no ciclo planejamento, execução e controle. O planejamento estratégico sob a abordagem do GECON é elaborado por todos os setores da empresa e não apenas pela alta administração. O planejamento tático, na abordagem tradicional é realizado pelos departamentos ou divisões, entretanto, esta fase deixa de existir na abordagem geconiana, uma vez que cada área tem seu próprio planejamento estratégico. Divergências foram encontradas na fase do planejamento operacional, não quanto ao conceito, mas com relação à forma como o processo ocorre, principalmente com relação às simulações existentes na gestão econômica

Área temática: *Controladoria*

Processo de planejamento: uma análise comparativa entre a abordagem tradicional e a abordagem da gestão econômica.

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

Roberto Rivelino Martins Ribeiro (UEM) – rrmribeiro@uem.com.br

Fátima Aparecida da Cruz Padoan (UENP) – fatimapadoan@hotmail.com.br

Jaime Crozatti (USP) – jcrozatti@uol.com.br

Resumo

Este artigo discute o processo de planejamento sob a abordagem tradicional fundamentada no planejamento para lucros e sob a abordagem da gestão econômica – GECON -, fundamentada no resultado econômico. Além de apresentar a estrutura de cada processo de planejamento, este trabalho identifica as etapas, as diferenças e semelhanças nas duas abordagens. Caracterizado como estudo teórico, de abordagem qualitativa, utiliza a técnica da análise de conteúdo, com estabelecimento de categorias para a identificação dos pontos comuns e divergentes do planejamento em cada abordagem. O estudo revela que não existem diferenças significativas em termos dos elementos componentes do processo, e ambas as abordagens estão estruturadas no ciclo planejamento, execução e controle. O planejamento estratégico sob a abordagem do GECON é elaborado por todos os setores da empresa e não apenas pela alta administração. O planejamento tático, na abordagem tradicional é realizado pelos departamentos ou divisões, entretanto, esta fase deixa de existir na abordagem geconiana, uma vez que cada área tem seu próprio planejamento estratégico. Divergências foram encontradas na fase do planejamento operacional, não quanto ao conceito, mas com relação à forma como o processo ocorre, principalmente com relação às simulações existentes na gestão econômica.

Palavras-chave: Gestão, Planejamento Tradicional, Gestão Econômica.

Área temática: Controladoria.

1 Introdução

O contexto econômico e social caracteriza-se atualmente pelo alto grau de competição entre as empresas, pelo uso intensivo de tecnologias, abertura do mercado para novos participantes e produtos. Todos esses fatores forçam a reestruturação e modernização das empresas para que estas mantenham sua competitividade e continuidade. Por outro lado, o planejamento para o lucro ou planejamento financeiro, mundialmente aceito a partir da década de 20, deixou de atender as empresas em suas necessidades de lucratividade e de sobrevivência. Nesse contexto, insere-se uma nova gestão empresarial, trazendo elementos relevantes à administração das empresas tais como missão, crenças e valores, planejamento estratégico e operacional e os respectivos controles, assim como a avaliação do desempenho.

Os avanços no processo de gestão surgiram de acordo com as necessidades de respostas inovadoras para os problemas de desempenho empresarial. Alguns modelos desenvolvidos por pesquisadores, acadêmicos e consultores abordam o planejamento, execução e controle das atividades empresariais sob uma filosofia própria, a exemplo do *Balanced Scorecard – BSC*, do *Activity Basic Management – ABM* e no Brasil a Gestão por Resultados Econômicos – GECON.

Por outro lado, a gestão empresarial em sua abordagem tradicional tem seu processo fundamentado no planejamento para o lucro, concretizado na execução e controle das

atividades operacionais. O GECON tem sua filosofia embasada no resultado econômico, onde cada área da empresa é responsável por seu resultado e contribui para o resultado das demais áreas, e, por conseguinte para o resultado global da empresa. Se o resultado obtido pelas empresas é fruto do planejamento, seria possível afirmar que o processo de planejamento é diferente nas duas abordagens, uma vez que a primeira enfoca o resultado contábil e a segunda o resultado econômico? Para evidenciar melhor essa situação estabelece-se a seguinte questão de pesquisa:

O processo de planejamento estratégico, segundo observado na literatura mais antiga pode ser considerado semelhante ao observado na literatura específica do modelo de Gestão por Resultados Econômicos – GECON?

É importante para a gestão empresarial, que as principais características da etapa do planejamento, sob determinados modelos de gestão, assim como as vantagens e desvantagens sejam conhecidas pelos gestores, pois facilitará a escolha do melhor modelo, no qual está implícita sua forma de pensar a gestão. A área de controladoria ou contabilidade gerencial, além de participar do processo de escolha do modelo, também necessita conhecer suas características, a fim de implantar ou adequar o sistema de informações, gerando as informações necessárias ao modelo.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo apresentar a estrutura do processo de planejamento bem como identificar quais as etapas, as diferenças ou semelhanças do processo de planejamento nas duas abordagens contempladas neste estudo.

Este estudo, de abordagem teórica e qualitativa, utiliza como procedimento para sua condução a pesquisa bibliográfica, que na opinião de Oliveira, S. (1997, p. 119) objetiva “conhecer as diferentes formas de contribuição científica realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno”. Livros, artigos e dissertações foram as fontes para apresentação do referencial teórico e da discussão do processo de planejamento sob as duas abordagens.

2 Gestão empresarial

Segundo Ansoff (1977, p. 13) gerir é fazer as coisas acontecerem, ou seja, a gestão empresarial corresponde ao processo de tomada de decisões e caracteriza-se pela “*percepção* da necessidade de decisão ou oportunidade; pela *formulação* de alternativas de ação; pela *avaliação* das alternativas em termos de suas respectivas contribuições; e pela *escolha* de uma ou mais alternativas para fins de execução”.

A administração ou gestão empresarial tem como função planejar, organizar, liderar, controlar os recursos humanos, financeiros e materiais para atingir os objetivos da organização. Entretanto, essas quatro etapas se realizam em tempos e de formas diferentes em função das peculiaridades de cada empresa. Isto se confirma quando se observam diferenças nos modos de operação e nas características da administração em diversas organizações, denotando também que as preocupações diferem em relação aos elementos e variáveis empresariais.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 30) argumentam que a causa desses diferentes posicionamentos fundamenta-se nas crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores e administradores da empresa, e são estes fatores que determinam o conjunto de regras que compõe as diretrizes básicas da empresa, ou seja, um modelo de gestão definido como:

Um conjunto de princípios e definições que decorrem das crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais: [...].

Vários fatores compõem para a construção do modelo de gestão, tais como estilo de gestão, o processo de gestão, os princípios da organização, os princípios de comunicação e

informação, os conceitos e critérios de avaliação dos gestores e da avaliação de desempenho. A qualidade da gestão empresarial depende fundamentalmente do seu modelo de gestão e cabe aos gestores em todos os níveis hierárquicos a preocupação de aperfeiçoá-lo, pois as mudanças do modelo ocorrem pelas ações das pessoas. Se o modelo não for devidamente definido e explicitado, podem surgir conflitos entre os gestores, conduzindo a tomadas de decisões não congruentes com os principais objetivos da empresa. Definido o modelo de gestão, tem início o processo de gestão, ou seja, uma forma sistemática de fazer as coisas, e qualquer que seja o objetivo declarado de uma organização, a administração ou gestão é o meio através do qual o processo será desenvolvido.

Conforme Terence (2002, p. 11) a administração está presente praticamente em toda a história da humanidade, porém passou a ter caráter racional a partir do século XX, à medida que propiciava a tentativa de planejar o futuro, a organização dos processos e métodos na empresa e o controle do trabalho. O Movimento Clássico da Administração e o Movimento das Relações Humanas preocuparam-se com a influência direta dos administradores nas organizações. Já a preocupação com o ambiente externo surgiu com o Movimento Estruturalista/Sistêmico, através das abordagens dos sistemas abertos na busca da legitimidade e eficácia das organizações. A abordagem sistêmica é um enfoque contemporâneo importante na evolução da administração, pois a organização é entendida como um sistema aberto que interage com o ambiente. Como o ambiente externo exerce grande influência nas organizações, estas estão sempre competindo: quer pela obtenção de recursos, quer pela preferência dos consumidores; e, para obterem vantagem na competição, precisam conceber e implementar estratégias.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 22), o papel da estratégia nas organizações é resolver as grandes questões, como por exemplo, quais mercados são os melhores; de forma que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes, como exemplo: voltar-se para os clientes e atendê-los. Assim, entende-se que a gestão estratégica é a parte da gestão global das organizações, que se preocupa em acompanhar as ações das entidades de seu ambiente próximo tais como concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores, para conceber e implementar estratégias que lhes permitam manter-se à frente dos competidores.

Contudo, os ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem e aquilo que foi estabelecido como estratégia passa a ser uma desvantagem, requerendo, portanto a elaboração de outra e nova estratégia. Nesse contexto, o processo de gestão estratégica busca ajustar as melhores alternativas de ação às características e necessidades da empresa, estabelecendo-se formalmente os planos de ações estratégicas, o que requer um forte comprometimento de todos os membros da organização. A gestão empresarial se realiza pelo exercício de quatro funções primordiais: de planejamento, de direção, de organização e controle, porém, para este trabalho serão discutidos os aspectos relacionados à função do planejamento.

3 Breve histórico do planejamento nas organizações

A evolução dos sistemas administrativos de planejamento se deve aos diferentes tipos de respostas dadas pelas empresas, em função dos desafios apresentados no ambiente. Com base nos estudos de Fischmann (1987), Carvalho (2004, p. 37) elenca as seguintes fases históricas:

1^a) Fase do planejamento pré-estratégico: envolve dois elementos, o planejamento financeiro através da elaboração de orçamentos anuais e o planejamento a longo prazo, composto de projeções para um período maior.

2^a) Fase do pensamento estratégico: envolve o planejamento como a administração estratégica. Devido a várias críticas feitas ao planejamento estratégico, adotou-se o termo

Administração Estratégica ou Gestão Estratégica como um conceito mais abrangente, englobando tanto a concepção como a implementação e acompanhamento da estratégia.

Sobre a primeira fase Lopes (1978, p. 7-8), relata que o começo do século XX, quando surgiram as grandes empresas, propiciou ambiente favorável para Henry Fayol introduzir os conceitos da administração planejada, assegurando que “um plano de ação é, ao mesmo tempo, o resultado desejado, a linha de ação a ser tomada, as etapas a atravessar e suplantar, os métodos a usar”. Naquela época, a prática se limitava à fixação de objetivos e controle financeiro, por intermédio de planos de curto prazo, usualmente de 12 meses.

Até a década de 50, o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme, mas a progressiva turbulência ambiental começou a exigir novas estruturas organizacionais e novos tipos de liderança. Segundo Lopes (1978, p. 9-12), após a Segunda Guerra vários fatores contribuíram para a crescente importância do planejamento em longo prazo, entre os quais se destacam:

a) o constante crescimento nas economias dos países livres (EUA), com a reconstrução da Europa e a relativa estabilidade política;

b) redução nos custos pela produção em massa, em contrapartida a altos investimentos em ativo fixo, retirando assim a flexibilidade e maleabilidade das empresas e,

c) com o aumento do ciclo produtivo e a obrigação decorrente de imobilizar capital em larga escala, a empresa deveria tomar medidas necessárias para que o bem produzido viesse a ser adquirido por um preço que lhe fosse conveniente.

A combinação desses fatores contribuiu para a existência de planejamentos mais racionais e para longos períodos, fatos estes que levaram a maioria das empresas americanas e européias, grandes e médias a manterem em sua estrutura organizacional um departamento voltado exclusivamente para as atividades do planejamento a longo prazo.

Entretanto, devido à rapidez das mudanças ambientais, o planejamento de longo prazo, baseado nas técnicas de projeção, deixou de ser atrativo por não possibilitar a previsão das discontinuidades causadas por fenômenos do mercado e do ambiente. Assim, as organizações sentiram a necessidade de delinear o futuro por meio de atitudes proativas. Essa nova abordagem ficou conhecida como planejamento estratégico.

De acordo com Crozatti (1997), o planejamento estratégico é o:

Processo de gestão pelo qual a organização identifica ou constrói o cenário em que atua, as oportunidades e ameaças, suas forças e debilidades, como resultado da análise das variáveis ambientais, produzindo diretrizes estratégicas que orientem o cumprimento da missão e garantam a continuidade da empresa.

Para o autor, o planejamento estratégico é o processo de planejamento que melhor atende as empresas nas suas necessidades de desenvolver diretrizes e planos e executa dupla função. Na primeira, busca as melhores formas de ação – diretrizes - para enfrentar as turbulências ambientais; na segunda, por se “constituir em um ritual de escopo e abrangência em todo processo de gestão”, direciona a organização a pensar e repensar sobre sua própria identidade. A descrição do cenário bem como a compreensão de quais caminhos são possíveis e interessantes, leva a organização a um processo de questionamento sobre suas próprias posições que produz uma identidade bem mais clara de si própria do que se não houvesse acontecido o planejamento.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 382), afirmam que o processo de planejamento estratégico formal é desejável naquelas empresas onde a alta administração esteja convencida de sua importância. Caso contrário pode se tornar um exercício de pouco impacto no processo real de tomada de decisões. Porém, Carvalho (2004) apresenta um estudo de práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor e Terence (2002) propõe um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento estratégico para as pequenas empresas. Assim, pode-se inferir que Planejamento Estratégico constitui-se numa

ferramenta a ser adotada pelas organizações de modo geral, desde que desejado pela administração e feitas as adequações necessárias.

Terence (2002, p. 27-46), ao apresentar e analisar as metodologias propostas por cinco autores para a elaboração do planejamento estratégico, conclui que existem poucas diferenças conceituais nas metodologias, e embora a forma e a ordem de apresentação do processo estratégico seja diferente, existe certo consenso quanto às etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo.

Discorrendo também sobre a metodologia de elaboração de planejamento estratégico, Crozatti (1997) afirma não existir “uma receita pronta para o Planejamento Estratégico. A realidade de cada empresa é que determinará a melhor seqüência de fases, bem como o envolvimento das pessoas.” A seqüência das fases e o envolvimento dos diversos níveis organizacionais devem ser adequados à capacidade de cada participante ou gestor, das contribuições efetivas nas análises e discussões, com vistas às diretrizes que deverão ser validadas.

4 O processo de planejamento tradicional

A literatura sobre o processo de planejamento é abundante e pode ser estudada sob diversas abordagens. Nesta seção apresenta-se o processo de planejamento, denominado para fins deste estudo de planejamento tradicional, uma vez que é construído a partir da revisão teórica dos textos publicados há mais tempo, baseados em: Stoner (1985), Chiavenato (1999) Figueiredo e Caggiano (1997), Lunkes (2003), Padoveze (2004), Oliveira, D. (2004), Frezatti, (2006). A justificativa para inclusão do termo “tradicional” se baseia no fato de que estes autores não apresentam o processo de planejamento sob uma filosofia específica ou peculiar de gestão, mas como planejamento empresarial fundamentado no ciclo planejamento-execução-controle.

O processo de planejamento, fundamentado em Steiner (1969) e relatado por Oliveira, D. (2004, p. 34) apresenta cinco dimensões que possibilitam visualizar sua amplitude e abrangência, as quais correspondem:

- 1ª) Ao assunto abordado: que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações e recursos humanos;
- 2ª) Aos elementos do planejamento: entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;
- 3ª) À dimensão de tempo do planejamento, que, pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazo.
- 4ª) Às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.;
- 5ª) Às características do planejamento representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Esses aspectos não são mutuamente excludentes e não representam linhas demarcatórias, mas permitem uma compreensão de sua abrangência, pois sendo o processo de planejamento, um modo salutar de pensar, deve provocar questionamentos como o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Assim, o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e conseqüentemente provoca o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas pela empresa, contribuindo para o processo de gestão.

Ao planejar, as empresas estão decidindo antecipadamente, o que significa que fazem a opção por alguma alternativa em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação de risco entre outros fatores. Para Frezatti

(2006, p. 8), essa “visão de decidir antecipadamente é proativa no que se refere ao processo de gestão de certa organização.”

Existem diferentes tipos de planejamentos, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização. Conforme observado por Chiavenato (1999), Terence (2002), Lunkes (2003), Oliveira, D. (2004), são apontados três níveis de planejamento:

- 1) **Planejamento estratégico:** processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, D., 2004, p. 47)
- 2) **Planejamento tático:** é o planejamento a médio prazo que enfatiza as atividades correntes das várias partes ou unidades da organização e representa a tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos em nível departamental. (CHIAVENATO, 1999, p. 228)
- 3) **Planejamento operacional:** representa um plano detalhado para as operações indicando como devem ser administradas as operações do dia-a-dia. (LUNKES, 2003, p. 17).

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 32) entendem que o processo de gestão se realiza através do planejamento estratégico; do planejamento operacional, da programação, da execução e controle. Segundo Padoveze (2004, p. 26) o planejamento subdivide-se em duas fases: planejamento estratégico e planejamento operacional, sendo incorporada uma etapa adicional no planejamento operacional, denominada de programação e tem como tarefa finalizar o planejamento das operações. Cada fase compreende as atividades:

Planejamento estratégico: é etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro.

Planejamento Operacional: Se realiza pela elaboração dos planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa, e pelos respectivos processos de avaliação e aprovação.

Programação: Consiste na ordenação das necessidades, meios, recursos, ações, programas, análises e interações operacionais necessárias para executar o plano operacional.

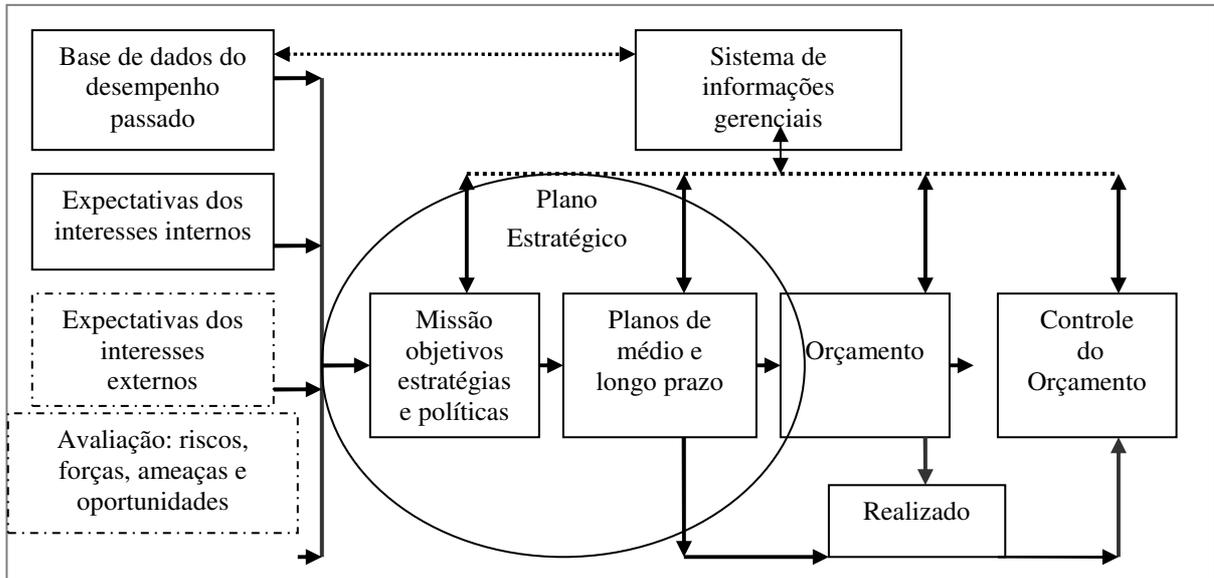
Execução: é a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem.

Controle é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução.

Apesar das diferenças nas fases do processo de planejamento apresentadas pelos autores, duas delas são comuns: *o planejamento estratégico e o planejamento operacional*, assim como são similares as funções de cada um. *O planejamento tático* citado pelo primeiro grupo de autores, como uma fase específica, está subentendido como integrante do planejamento operacional apresentado pelo segundo grupo de autores. As fases de execução e controle estão presentes em todas as fases do planejamento, indicando que é preciso executar as estratégias, como também verificar se atenderam às expectativas; se os planos elaborados pelas áreas intermediárias foram executados e quais resultados, e finalmente executar os planos operacionais verificando se os recursos necessários foram disponibilizados, se os prazos foram cumpridos e se os resultados correspondem às expectativas.

O planejamento estratégico por si só não irá maximizar lucros, mas, é preciso executá-lo no tempo dimensionado, principalmente porque ele está relacionado aos objetivos de longo prazo e, segundo Oliveira, D. (2004, p. 47), não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico, senão por meio dos planejamentos táticos e operacionais. Conforme aponta Frezatti (2006, p. 14-16), muitas empresas afirmam ter um sistema de planejamento empresarial, entretanto, para algumas, as preocupações mais intensas estão ligadas às questões táticas; para outras, há uma difusão da preocupação tanto no processo, como no conteúdo. Não há um padrão, porque o grau de formalização é uma

decisão de cada gestor na sua atividade e cada empresa tem uma visão particular sobre o processo de planejamento.



Fonte: adaptado de Frezatti (2006, p. 15).

Figura 1 - Relacionamento entre os elementos no processo de planejamento.

A importância está no relacionamento entre os elementos componentes do processo de planejamento das organizações, apresentados na Figura 1, cujas funções são as seguintes:

- a) Toda organização tem uma *base de dados* que possibilita o resgate do passado, e sendo estruturada e informatizada viabiliza o desenvolvimento do planejamento.
- b) Os interesses dos acionistas (retorno do investimento), dos clientes (qualidade, preço, garantias), da comunidade (responsabilidade social), do governo (impostos), sindicato (salários, garantia de empregos) entre outros, são os que mais pressionam os gestores (*agentes internos*).
- c) Por outro lado, os interesses internos interagem com o interesse dos *agentes externos*, pois, gestores geralmente têm suas expectativas financeiras, suas aspirações de carreira e poder, e sendo afetados pelas pressões dos agentes externos, podem fazer com que os negócios da empresa não alcancem os objetivos pretendidos.
- d) A visão de longo prazo precede as ações do curto prazo. No momento do *plano estratégico*, estabelecem-se a missão, os objetivos de longo prazo, as estratégias e as políticas. Os planos operacionais também precisam ser definidos, revisados e ajustados periodicamente.
- e) Definida a visão estratégica do negócio o próximo passo refere-se à elaboração do *orçamento*, o qual se torna instrumento de implementação do plano estratégico.
- f) Depois da elaboração, análise, aprovação e divulgação do orçamento, desenvolve-se o acompanhamento orçamentário. O *controle orçamentário* permite monitorar o plano estratégico na dimensão temporal de curto prazo, servindo para corrigir desvios e realimentar o processo de planejamento.

Entendendo o planejamento empresarial como o conjunto de todas as atividades de planejamento, o quadro a seguir resume as funções e características dos três níveis hierárquicos de planejamento.

PLANOS	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Análise básica	Mapeamento ambiental e avaliação das forças e limitações da organização	Principais componentes de atividade e áreas específicas para concretizar as decisões estratégicas.	Desdobramento dos planos táticos departamentais em planos operacionais para cada tarefa/atividade
Complexidade	Alta: muitas variáveis em função da análise dos ambientes interno e externo e dos pontos fortes e fracos	Alta ou média, porém com menor número de variáveis consideradas: retorno financeiro, condições do mercado e recursos organizacionais.	Baixa: trabalha com variáveis específicas. Ex: recursos necessários para produção, necessidade de pessoal, fluxos de caixa etc.
Amplitude	Macroorientado aborda toda a empresa	Aborda cada unidade organizacional em separado	Microorientado aborda cada operação separadamente
Responsabilidade pela elaboração	Alta administração: diretores equipes de consultores	Executivos que formularam o planejamento estratégico e gestores departamentais	Chefes de divisão, setores ou áreas que participaram do planejamento tático.
Horizonte de tempo	Longo prazo (3-5 anos)	Médio Prazo (1 ano)	Curto prazo (mês, semestre)
Ênfase	Eficácia	Eficácia	Eficiência
Produto gerado	Plano estratégico: declaração genérica sobre a missão, crenças, políticas, definição da estrutura organizacional e do sistema de informações necessário à empresa.	Plano Tático: diretrizes referentes aos planejamentos: mercadológico, financeiro, de produção, de recursos humanos, instalações físicas e para os demais departamentos da empresa.	Plano Operacional: são procedimentos, orçamentos, programações, regulamentos e responsabilidades referentes a cada área ou atividade tais como: planos de vendas, de produção, de despesas, fluxo de caixa etc.

Fonte: elaboração própria com base em Stoner (1985), Chiavenato (1999), Terence (2002), Lunkes (2003), Oliveira, D. (2004), Padoveze (2004) e Frezatti, (2006).

Quadro 1 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

No planejamento tático são delineadas as atividades a serem executadas pelas várias áreas ou setores da organização a médio prazo, geralmente pelo período de um ano. Os planos táticos podem ser: a) os Planos de produção: envolve métodos e tecnologias necessárias, a estrutura física e de pessoal, os equipamentos como suporte para as atividades; b) Planos financeiros: envolve a captação e aplicação dos recursos monetários necessários; c) Planos de marketing: relacionados as vendas e distribuição dos produtos e serviços no mercado e atendimento a clientes; d) Planos de recursos humanos: relacionados ao recrutamento, seleção e treinamento das pessoas nas várias atividades da organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 229).

O planejamento operacional preocupa-se com as tarefas ou operações individuais, de forma que os planos podem ser constituídos ou elaborados de acordo com a quantidade de áreas e funções dentro da organização. Ainda cada plano pode ter subplanos com diferentes graus de detalhamento. Embora heterogêneos e diversificados, os planos são classificados em procedimentos, orçamentos, programações e regulamentos.

O planejamento, enquanto processo decisório e descritivo chega ao seu final quando são formulados os planos. A execução se dará por meio das ações de cada área ou atividade da organização. Conforme Stoner (1985, p. 93), é nessa etapa que surge outra função: o controle, sendo entendido como a etapa que procura assegurar a conformidade das ações com os planos. Verifica-se que existe uma relação de reciprocidade entre o planejamento e o controle, pois o controle não será feito sem plano, e o plano terá poucas possibilidades de sucesso sem que se faça algum esforço de acompanhamento.

No controle, por meio dos dados reais, são feitas as comparações das informações entre o que está ocorrendo durante a implantação de um plano, com os orçamentos, programas e padrões exigidos e previstos durante as etapas do planejamento. Existindo variações significativas entre os resultados obtidos e os planejados, devem ser feitos ajustes para: 1)

modificar de alguma forma as atividades para que os resultados se aproximem dos exigidos pelo plano; 2) reconsiderar e, rever o plano e 3) reavaliar os controles para ter certeza de que eles estão adequados ao plano e aos seus objetivos. (STONER, 1985, p. 94).

Mesmo o planejamento estando associado ao controle, se faz necessário que as duas funções estejam formalmente separadas, ressaltando-se assim a importância de cada uma. Além disso, os empregados são estimulados a tratar com seriedade o controle e a organização certifica de que as atividades importantes não estão sendo negligenciadas ou executadas descuidadamente.

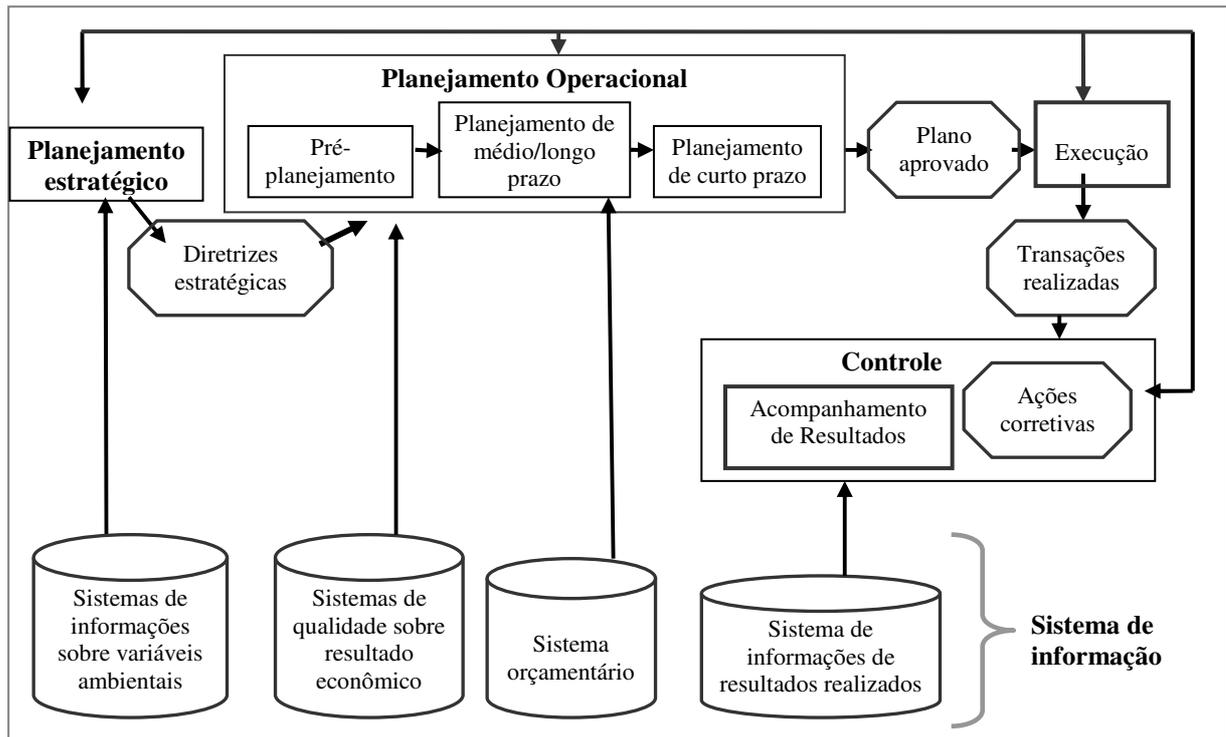
5 Planejamento sob abordagem da gestão econômica

A Gestão Econômica – GECON é um modelo gerencial concebido no Brasil, desenvolvido a partir da idéias do professor Dr. Armando Catelli. Como modelo gerencial, o GECON se propõe a apoiar o processo de gestão e as decisões que vierem a ser tomadas em todas as suas etapas, no planejado e realizado, e tem como fundamento os seguintes princípios: (CATELLI, 2001, p. 30-31).

- A eficácia da empresa é função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual à soma dos resultados das áreas;
- As áreas somente são debitadas/creditadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade, as eficiências/ineficiências não são transferíveis para outras áreas e nem repassadas aos produtos e serviço;
- As áreas tratadas como empresa, seus gestores como os respectivos “donos” e a avaliação dos mesmos envolve não só os recursos consumidos (custos), mas como também os produtos /serviços gerados (receitas). [...];
- A função/missão definida para cada área, [...], é a base para avaliação da gestão, principalmente, um implementador da eficácia da empresa. [...];
- Os resultados das decisões financeiras tomadas pelos diversos gestores operacionais (investidores, condições de vendas e de compras a prazo, tempo de estocagem e de processamento de produtos/serviços etc.) são imputados às áreas respectivas, separadamente dos resultados das decisões operacionais;
- A área financeira é o “banco interno”, financiando/captando os recursos requeridos/gerados pelas áreas. Seu resultado decorrerá do valor de seus serviços menos os custos financeiros efetivamente incorridos.

A empresa possui um modelo de gestão, assim como as áreas operacionais devem ter o seu modelo, pois pressupõe-se que cada área tem sua própria missão. Embora receba influência do modelo de gestão da empresa, o modelo específico de cada área compreende crenças, valores e definições das atividades que desenvolve. As diretrizes originadas no modelo de gestão impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento do sistema como um todo, ao considerarem: a existência de planejamento e controle; o grau de autonomia e de participação dos gestores nas decisões; os papéis e posturas gerenciais e os critérios de avaliação de desempenhos. (PEREIRA, 2001, p. 58).

O processo de gestão pelo GECON objetiva a otimizar os resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais, mostrando em termos econômicos e financeiros o que ocorre nas atividades operacionais da empresa. Portanto, utiliza conceitos como resultado econômico, custo de reposição, custo de oportunidade, preço de transferência, margem de contribuição entre outros. Conforme Oliveira, A. (2001, p. 155), o modelo de gestão econômica utiliza “a terminologia clássica da administração”, por entender que tais elementos são de aceitação específica. Mas não adota o termo planejamento tático e trata como relevante o papel da simulação, realizado na fase do planejamento operacional, que consiste em simular várias alternativas de combinação de produtos, em termos de seus volumes e preços, apontando dentre várias alternativas possíveis, aquela que otimize o resultado econômico.



Fonte: Adaptado de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 137).

Figura 2 – Visão geral do processo de gestão – sob a ótica da gestão econômica.

A execução das atividades empresariais compreende o processo de transformação de recursos em produtos e ou serviços, denominados de eventos econômicos, uma vez que tanto os recursos como os produtos e serviços têm valor econômico, por satisfazerem o atendimento das necessidades dos clientes da empresa. Porém, para garantir a eficácia e a eficiência do processo produtivo é necessário que o processo de gestão seja estruturado no ciclo “planejamento, execução e controle”, visualizado na Figura 2.

O planejamento operacional divide-se em três etapas: pré-planejamento, planejamentos de médio/longo prazo e de curto prazo, cujos produtos são respectivamente as diretrizes estratégicas e o plano operacional aprovado. A execução ocorre pela realização das transações, seguida da fase de controle, que além de acompanhar os resultados cuida da correção das ações. O planejamento, o controle e a execução encontram suporte nos diversos subsistemas do sistema de informação..

Para Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 138-143), a fase do planejamento estratégico gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo destinadas a orientar o planejamento operacional, porém também têm como objetivo evitar ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos. Já o planejamento operacional requer a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa, de um lado para refletir as condições operacionais adequadas e de outro, pelo compromisso com seu cumprimento. As características detalhadas dos planejamentos estratégico e operacional e das subfases estão apresentadas no Quadro 2.

Na fase da implementação das ações, ocorre o consumo dos recursos e a geração dos produtos e ou serviços, resultando nas transações realizadas. Podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais e seleção da mais apropriada e, ainda a implementação dos ajustes. Assim, o sistema de informação deve fornecer informações oportunas, corretas, confiáveis e com a periodicidade necessária, permitindo que os gestores façam as comparações em bases objetivas durante todas as etapas do processo de gestão, viabilizando as decisões a serem tomadas.

CARACTERÍSTICAS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL		
		Pré planejamento	Planejamento de médio/longo prazos	Planejamento de curto prazo
OBJETIVO:	Assegurar o cumprimento da missão da empresa	Assegurar a escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes operacionais	Detalhar as alternativas operacionais aprovadas de forma a otimizar os resultados no médio e longo prazos.	Reformular e detalhar alternativas operacionais de forma a otimizar o resultado no curto prazo
PRODUTO	Conjunto de diretrizes estratégicas	Conjunto de alternativas operacionais aprovadas	Plano operacional de médio/longo prazo	Plano operacional de curto prazo
PROCESSO	Estabelecimento de cenários Identificação de oportunidades Identificação de pontos fortes Determinação das diretrizes estratégicas visando: aproveitar as oportunidades, evitar ameaças, tirar proveito dos pontos fortes e neutralizar os pontos fracos.	Definição de objetivos e metas operacionais Identificação de alternativas de ação operacionais Análise das alternativas disponíveis Escolha das melhores alternativas de ação simuladas nas áreas Consolidação e harmonização das alternativas	Definição: • do horizonte do planejamento • dos módulos temporais do planejamento Determinação: • dos recursos necessários ao atingimento de objetivos e metas • das etapas e prazos para o cumprimento das metas	Identificação das variáveis externas e internas de curto prazo Análise da adequação do plano operacional de médio/longo prazos à realidade do curto prazo Decisão quanto á manutenção ou revisão dos planos originais para o curto prazo
PRÉ-REQUISITOS	Clara definição da missão da empresa Envolvimento e participação dos gestores Sistema de informações sobre variáveis ambientais Informações sobre desempenho passado Conhecimento das variáveis atuais do ambiente interno da empresa	Definição das alternativas aprovadas Conjunto de diretrizes estratégicas Envolvimento dos gestores em sua esfera de atuação Sistema de simulação de resultados econômicos	Conjunto de alternativas operacionais aprovadas. Envolvimento dos gestores em sua esfera de atuação Sistema orçamentário.	Plano operacional de médio/longo prazo aprovado Conhecimento das variáveis de curto prazo Sistemas de simulação, orçamento e de apoio às operações. Envolvimento dos gestores em sua esfera de atuação Conhecimento do ambiente operacional Disponibilidade dos recursos necessários Sistema de apoio às operações

Fonte: Elaboração própria com base em Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 135-145).

Quadro 2 – Características dos planejamentos estratégico e operacional do modelo de gestão econômica - GECON

A respeito da fase do controle, Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146), afirmam que o mesmo deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade por meio da avaliação de desempenho global e analítica. Quatro etapas são fundamentais para o controle: 1) prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho; 2) reunir informações sobre o desempenho real; 3) comparar o desempenho real com o previsto; e 4) verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

6 Análise comparativa do processo de planejamento sob as abordagens: gestão tradicional x gestão econômica

Para analisar e obter as respostas da questão de pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo, por ser uma técnica particularmente empregada no estudo de material qualitativo. Conforme Richardson (1999, p. 234), “toda análise de conteúdo supõe a desagregação de uma mensagem em seus elementos constitutivos chamados unidades de registros”. Elas correspondem ao segmento do conteúdo considerado como base da análise, com o objetivo de categorizar a informação. Para que fosse possível desenvolver a análise comparativa e assim responder a questão de pesquisa, as categorias foram estabelecidas buscando-se elementos comuns nas duas abordagens e que pudessem ser comparados. Esses elementos correspondem às etapas do processo de planejamento. Foram identificadas seis categorias de análise, que estão descritas a seguir quanto as características de cada abordagem.

a) Categoria 1: elementos precedentes à fase do planejamento.

Na abordagem tradicional as crenças e valores, a visão e as características resultam no modelo de gestão, que gera o conjunto de diretrizes organizacionais estratégicas, após terem sido analisadas as variáveis ambientais externas e internas. Na abordagem do GECON são elementos antecedentes: a missão, com objetivo fundamental de satisfazer as necessidades do ambiente externo, e as crenças e valores, que correspondem a um conjunto maior de premissas da alta administração sobre valores éticos, sociais etc. Essas crenças e valores influenciam a definição do modelo de gestão. **Conclusão:** as duas abordagens iniciam o planejamento a partir dos elementos missão, crenças e valores, seguido da definição do modelo de gestão.

b) Categoria 2 – planejamento estratégico

O processo, nas duas abordagens, contempla a leitura dos cenários, do ambiente da empresa, a identificação de ameaças e oportunidades e dos pontos fortes e fracos. Na abordagem tradicional o produto gerado é o plano estratégico, formalizado com uma declaração genérica sobre a missão, crenças, políticas, definição da estrutura organizacional e sistema de informações e objetivos. No GECON, o planejamento estratégico gera o conjunto de diretrizes estratégicas, das políticas e dos objetivos globais para assegurar o cumprimento da missão da empresa. O planejamento estratégico tradicional é elaborado pela alta administração, com a participação dos diretores, e equipes de consultores de administração. Na abordagem do GECON, a partir das diretrizes estratégicas, das políticas e dos objetivos estabelecidos pela administração as áreas fazem o seu próprio planejamento estratégico, utilizando os mesmos cenários, mas incluindo variáveis do ambiente específico de sua área, buscando traçar estratégias adequadas de acordo com o planejamento estratégico da empresa. **Conclusão:** A diferença fundamental está no grupo de pessoas que elaboram o plano: ou seja, a alta administração na abordagem tradicional, e todos os gestores (responsáveis) por cada área na abordagem do GECON. Dois itens merecem atenção: o primeiro se relaciona com o tempo gasto e o tempo que se tem para fazer o planejamento estratégico; o segundo diz respeito aos recursos materiais e organizacionais: número de pessoas envolvidas, quantidade de informações, previsões etc. Ambos os pontos podem ser prejudiciais ou não, pois para um

determinado tipo de organização pode ser que um maior envolvimento das áreas e uma maior dimensão temporal seja o ideal. Assim como, para outras organizações quanto menor o tempo de elaboração das estratégias e menor quantidade de pessoal envolvida mais rápido se dará a formulação dos planos e sua respectiva execução. O horizonte de tempo considerado para esta fase varia entre 5 e 3 anos.

c) Categoria 3 – planejamento tático

Na abordagem tradicional um grupo de autores (Chiavenato, 1999; Lunkes, 2003 e Olivera, 2004) considera esta etapa, e um outro grupo (Figueiredo e Cagianno, 1997 e Padoveze, 2004) não inclui. Para o primeiro grupo, essa etapa é realizada nas áreas de nível hierárquico médio, ou seja, pelos departamentos e ou divisões da organização, para que sejam elaboradas as diretrizes referentes aos planejamentos mercadológicos, financeiros, produtivos, de recursos humanos entre outros que se fizerem necessários a critério da organização. Entretanto o GECON não considera esta etapa. A explicação é a participação de todas as áreas na fase do planejamento estratégico, de forma que os planos saem detalhados de acordo com as alternativas escolhidas, dispensando, portanto a fase intermediária.

d) Categoria 4 – planejamento operacional

Na abordagem tradicional é o desdobramento dos planos táticos departamentais em planos detalhados para cada área ou setor, indicando como devem ser realizadas as atividades geralmente para o curto prazo (um ano). Conforme o segundo grupo de autores é a elaboração dos planos alternativos de ação capazes de implementar as políticas. Utiliza como instrumentos: procedimentos, orçamentos, programações e regulamentos. Na abordagem pela gestão econômica, a etapa é dividida em três subfases:

d.1) *o pré-planejamento* compreende a definição dos objetivos operacionais, escolha de alternativas de ação simuladas nas áreas;

d.1) *o planejamento de longo prazo* é o detalhamento, em termos de custo e receita, daquelas alternativas que trarão para a empresa um resultado ótimo. No processo orçamentário são definidas tecnologias e padrões de eficiência, políticas de preços para mix de produtos e volumes de produção esperados; sendo ainda estabelecidas as bases operacionais para o período vigente. Embora se denomine longo prazo, o período será definido em função das características do negócio, mas, na média, um ano.

d.3) *o planejamento de curto prazo* corresponde à implementação dos planos, incluindo ajustes em virtude de mudanças nas expectativas. As adequações podem ocorrer em relação aos volumes, preços, políticas de eficiência, tecnologia etc.

Conclusão: A fase de pré-planejamento em parte é semelhante ao planejamento tático na abordagem tradicional. O diferencial são as simulações propostas no GECON, que basicamente corresponde a uma previsão ou expectativa dos resultados, que como exemplo, um determinado mix de produtos pode gerar, ou então a capacidade de contribuição que aquela alternativa tem em relação ao resultado global esperado, contribuindo de forma mais precisa quanto às decisões de quais alternativas serão adotadas pelos gestores.

e) Categoria 5 – execução

As duas abordagens tratam como a etapa da realização dos planos, denominando-se ações ou atividades na abordagem tradicional e eventos e transações realizadas no GECON.

f) Categoria 6 – controle

A última etapa do processo de planejamento é considerada muito importante nas duas abordagens, uma vez que nesta etapa são feitas as comparações entre os planos traçados e os realizados, e podem ser tomadas ações corretivas para assegurar o cumprimento dos objetivos. A abordagem tradicional aponta o orçamento como a principal ferramenta para o controle.

O detalhamento das etapas do processo de planejamento por categorias possibilita responder à questão de pesquisa da seguinte forma: O processo de planejamento na

abordagem tradicional e na abordagem da gestão econômica está estruturado no ciclo planejamento, execução e controle, ou seja, a estrutura é a mesma. Existem diferenças na operacionalização das fases dos planejamentos estratégico, tático e operacional, que decorrem da forma como está estruturado o modelo de gestão.

7 Considerações finais

A revisão teórica e a análise comparativa das duas abordagens do planejamento demonstraram que não existem diferenças significativas em termos dos elementos que compõe o processo de planejamento, sendo, portanto comum o ciclo planejamento, execução e controle.

A fase do planejamento estratégico merece destaque na abordagem do GECON ao definir que todas as áreas participem desta fase. Essa participação está em acordo com a filosofia do modelo GECON, onde cada área é responsável pelo seu resultado e pelo resultado das demais áreas. Isto não significa que a abordagem tradicional, onde o planejamento estratégico parte de diretrizes definidas pela alta administração, deva ser desprezada. Estas questões podem estar relacionadas a valores da cultura organizacional, assim como nível de centralização das decisões.

Divergências foram encontradas na fase dos planejamentos tático e operacional, não quanto ao conceito, mas com relação à forma como o processo ocorre, principalmente com relação às simulações na abordagem da gestão econômica. Destaca-se também que o orçamento ou o processo orçamentário não é sinônimo de planejamento operacional, mas uma ferramenta poderosa do processo global de planejamento.

O conceito de planejamento pela abordagem tradicional está inserido na comunidade empresarial desde o início do séc. XX, enquanto o planejamento pela abordagem da gestão econômica teve seu desenvolvimento a partir da década de 90. Ambas requerem estrutura adequada para implantação. Nesse sentido, faz-se necessário que as organizações, antes de adotarem uma ou outra forma de planejamento, avaliem suas reais necessidades, bem como os recursos disponíveis e os recursos que serão necessários, considerando aspectos como o ramo de atividade, a estrutura organizacional, o estilo de administração e a cultura organizacional, entre outros. É preciso ter em mente que o planejamento faz diferença para a organização. Em futuras pesquisas, a fase do planejamento operacional pode ser mais explorada, principalmente no tocante às simulações, assim como uma comparação entre a teoria e a prática das empresas que adotam o planejamento pela gestão econômica ou pela gestão tradicional.

Referências

ANSOF, H. I. **Estratégia empresarial**. Trad. A. Z. Sanvicente. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Trad. A. F. Neves. São Paulo: Atlas, 2002.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. 2004. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em 20. ago.2006.

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 29-32.

CATELLI, A.; PEREIRA, C. A.; VASCONCELOS, M. T. C. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 135-154.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CROZATTI, J. **Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização**. XII Convenção de Contabilistas do Estado do Paraná, 1997. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br>>. Acesso em: 09 set. 2006.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: atlas, 2006.

LOPES, C. T. G. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAN, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, A. B. S. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 155-177.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo; Pioneira, 1997.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A.(Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 35-80.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J. A.F. **Administração**. Trad. J. R. B. Azevedo. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 20 ago. 2006.