

RESUMO

O Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Programação, Execução e Controle tem como objetivo direcionar a empresa de uma conjuntura atual a uma conjuntura objetivada. Para tanto, a área de controladoria apresenta participação basilar, pois é o órgão responsável pela gestão econômica da empresa. Portanto, a controladoria compartilha no processo de alcance dos melhores planos para a realização da missão, tendo em vista o conjunto de recursos disponíveis e disponibilizáveis para a realização dos eventos relativos às atividades de cada área. O Planejamento Estratégico é um procedimento de gestão e deve ser desenvolvido em uma metodologia adequada de forma a garantir a potencialização das capacidades dos gestores de cada área, especialistas nas atividades que gerenciam, bem como possibilitar a participação de todos os envolvidos que possam contribuir para a obtenção do melhor conjunto de diretrizes possível.

Palavras-chave: Plano estratégico. Controle. Modelo de plano estratégico. Controladoria

INTRODUÇÃO

O moderno panorama econômico tem acarretado as empresas patamares de eficiência e eficácia cada vez mais apurados e elevados. O emprego dos recursos na execução das atividades inerentes às áreas de responsabilidade deve ser considerada sob a ótica da contribuição para o resultado global, com o escopo de dar continuidade da empresa (CROZATTI, 2003).

O Planejamento estratégico tem abrigado críticas, pois, segundo alguns autores (ZACARELLI, 1996, entre outros), dificulta consideravelmente o desenvolvimento da atividade criativa do gestor. Entretanto, não se pode idealizar a gestão da empresa sem a necessária análise do ambiente em que a empresa está introduzida, para que todos os empenhos da organização estejam caminhando em um mesmo sentido, qual seja: alcance do objetivo maior que é a realização de sua missão com eficiência e plenitude (CROZATTI, 2003).

Outro ponto favorável ao Planejamento Estratégico é a obrigação de cada gestor, responsável por área específica e especialista na atividade que gerencia, armar uma visão

global do negócio, do ambiente, das estratégias empregadas nas demais áreas e das estratégias definidas e aprovadas. Costa (1995, p. 45) cita que:

Nascido no coração da sociedade industrial, um jogo com regras rígidas, porém imprevisível; sujeito à coordenação de equipe, mas possibilitando 'jogadas' individuais. Sem um biótipo definido, facilitando profunda identificação do herói com o torcedor, o futebol ganhou terreno e se consolidou como o esporte mais praticado no mundo. E o brasileiro passou a ter a fama de ser aquele que melhor joga este complexo esporte porque, inequivocamente, conseguiu colocar a marca da sua cultura num estilo leve, liberto, individual e coletivo ao mesmo tempo, com flexibilidade e criatividade.

Portanto, para o gestor brasileiro o planejamento estratégico sobrevém como um exercício de intercâmbio dos conhecimentos individuais, visando um bem maior, a saúde e progresso da organização. A metodologia de obtenção das benéficas dos planos devem assegurar a sinergia dos resultados (CROZATTI, 2003).

A pesquisa por recursos individualizadas pode levar os gestores a um embate pelo poder, maléfica a empresa. Como assevera Randall e Cassels (1984, p. 121-5), as vantagens da metodologia para estabelecer diretrizes estratégicas, consubstanciadas no Planejamento Estratégico, atendem plenamente às necessidades dos gestores de nossas empresas.

Neste trabalho iremos evidenciar a aplicação do planejamento estratégico e sua relação com área de controladoria. Assim, a área de controladoria tem participação assegurada neste processo e deve ser concebida num modelo que resulte no aumento do nível de eficácia da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O primeiro estágio do planejamento no processo de gestão deve ser direcionada ao entendimento do panorama onde a empresa está inserida. O ponto essencial deste planejamento é a formulação das linhas mestras de ação, do plano com os caminhos estratégicos, que irão direcionar o planejamento operacional. A esse respeito, Motta (1984, p. 6) afirma que:

No que se refere à velocidade e descontinuidade das mudanças, surge como elemento indispensável ao planejamento organizacional a análise profunda e sistemática da ambiência sócio-econômica na qual a organização opera.

O panorama onde a empresa está inserida é formado por inúmeras variáveis ambientais que atuam de forma favorável ou desfavoravelmente a finalidade da empresa e podem levá-la ao encerramento das suas atividades. Quando identificadas no ambiente externo, representam oportunidades ou ameaças. A inquietação do gestor com tais variáveis deve estar relacionada a busca de elementos que possam identificar o grau de intensidade e o momento em que poderão nascer novas oportunidades, ou que que apareçam ameaças aos negócios da empresa (CROZATTI, 2003).

Portanto, o Planejamento Estratégico pode ser definido como o processo de gestão por meio do qual a organização relaciona e descreve o mercado em que atua, as oportunidades e riscos, seus aspectos positivos e negativos, como resultado da análise das variáveis ambientais, determinando o melhor caminho estratégico que orienta o cumprimento da missão e assegura a continuidade de suas atividades. O Planejamento Estratégico tem

como objetivo a determinação de diretrizes estratégicas em nível macro, e diretrizes táticas em nível de áreas (CROZATTI, 2003). Nesse sentido é o ensinamento de Motta (1984, p. 11),

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

Com base no ensinamento doutrinário acima reproduzido conclui-se que o planejamento estratégico, através de uma metodologia apropriada, deve gerar um envolvimento dos gestores de todas as áreas e de seus subordinados especialistas, levando-os a um pensar estratégico constante (CROZATTI, 2003).

O impacto primordial desse processo é o estudo das variáveis ambientais, internas e externas, a partir da qual é estabelecido todo o panorama de atuação da empresa. O Plano contendo os nortes a serem adotados deve assegurar a continuidade e crescimento da organização, contemplando o espaço de tempo que as informações utilizadas na construção do cenário garantirem confiabilidade (CROZATTI, 2003).

2.2 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para identificarmos a função primordial e derradeira da controladoria no Planejamento Estratégico, se faz obrigatório e imprescindível analisarmos a missão no sistema corporação.

A corporação vista sob o enfoque sistemático pode ser definida como um conjunto de áreas especialistas atuando através de forte interação na busca de adimplir com um objetivo permanente. Assim sendo, cada membro no aparelho corporativo contribui com uma função específica, que esteja sólida e indispensável para o alcance da missão maior (CROZATTI, 2003).

Como todos os recursos operacionalizados pela instituição são de natureza econômica, a incumbência da controladoria no aparelho corporativo é a de encarregada pela eficácia econômica da mesma. Portanto, a controladoria é a responsável pelo bom relacionamento que deve existir entre todas as áreas, na busca da otimização do resultado econômico global. Partindo do pressuposto que o resultado econômico é fruto das decisões dos gestores sobre determinados acontecimentos, a controladoria possui uma função essencial e indispensável para a eficácia do sistema durante a elaboração do planejamento estratégico. A controladoria é então a responsável pelo sistema de informações econômico/financeiras, sendo, assim, a unidade detentora do conceitos que devem alimentar tal sistema. A especialidade da controladoria é o incremento e operacionalização de modelos e aparelhos de informação econômico/financeiro, podendo nesta fase do processo de gestão apoiar as outras áreas que carecerem de avaliações quantitativas para a formulação de diretrizes táticas ou estratégicas (CROZATTI, 2003).

Logo, o planejamento estratégico possui como elemento um plano estratégico, formado por bases estratégicas, sendo este de natureza analítica, a controladoria tem um papel relativo

na elaboração deste plano. Em verdade, a controladoria pode cooperar com propostas interligadas com o plano estratégico, que asseguram bases mais sólidas capazes de facilitar a interpelação das áreas da corporação. Ficará, portanto, cooperando para que os planos táticos e estratégico aprovados possam assegurar a otimização do valor econômico da empresa (CROZATTI, 2003).

Outro apoio fundamental da controladoria é o suporte ofertado nas análises de avaliações quantitativas, quando e se necessárias, para as áreas na avaliação de variáveis ambientais ou projeções sobre as mesmas (CROZATTI, 2003).

Por último, a controladoria precisa interagir de forma ativa durante todo o processo de elaboração do planejamento estratégico, eis que a controladoria é uma área operacional da instituição, e deve produzir e implementar seu planejamento tático, como todas as demais áreas (CROZATTI, 2003).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2007) os tipos de pesquisa podem ser definidas por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser:

1. a) Exploratória: Que é realizada em áreas de pouco conhecimento sistematizado, assim sendo não comporta hipóteses na sua fase inicial, porém no decorrer da pesquisa estas poderão surgir naturalmente (VERGARA, 2007).
2. b) Descritiva: É aquela que expõe características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno, para isso envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de seus dados (VERGARA, 2007).
3. c) Explicativa: Tem como principal objetivo tornar as ações estudadas em dados de fácil compreensão, justificando e explicando os seus principais motivos e o "porquê" das coisas (VERGARA, 2007).
4. d) Metodológica: Está associada aos caminhos, formas, maneiras e procedimentos utilizados para atingir determinado fim (VERGARA, 2007).
5. e) Aplicada: Tem necessidade de resolver problemas que já existem na prática. De forma imediata ou não (VERGARA, 2007).
6. f) Intervencionista: Não se satisfaz apenas na explicação do que se está sendo estudado, mas pretende interferir de alguma forma na realidade, no dia-a-dia do seu objeto de pesquisa (VERGARA, 2007).

Quanto aos meios de investigação, uma pesquisa pode ser:

1. a) De campo: Baseia-se pela experiência que se está sendo aplicada na investigação e é realizada exatamente no local onde são observados os fenômenos estudados (VERGARA, 2007).
2. b) De laboratório: É realizada em local determinado e limitado (VERGARA, 2007).
3. c) Documental: Através de análises em documentos encontrados em órgãos públicos ou privados, ou com pessoas que detenham a guarda destes documentos (VERGARA, 2007).
4. d) Bibliográfica: É aquele realizado com base em material publicado em livros, jornais, revistas, sites na internet, e que sejam disponibilizados ao público em geral (VERGARA, 2007).

5. e) Experimental: Investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla variáveis independentes e observa os resultados destas manipulações (VERGARA, 2007).

Assim sendo, a presente pesquisa tem a finalidade explicativa e, para tanto, será utilizado material bibliográfico para responder as questões essenciais da presente pesquisa (VERGARA, 2007).

Pois bem. A análise doutrinária terá seu estudo voltado às grandes mudanças ocorridas no período histórico, e como os doutrinadores que buscam evidenciar a relação existente entre o planejamento estratégico e a controladoria. Será feita a leitura analítica dos capítulos que versam sobre o tema delimitado, para posteriormente discutir as teses e opiniões formadas. Juntamente com a análise acima, será feita uma pesquisa de artigos e monografias referentes ao assunto delimitado. A maior parte da literatura e trabalhos acadêmicos já publicados no Brasil buscam evidenciar a relevância do planejamento estratégico e a controladoria dentro de um cenário específico, qual seja: dentro de uma empresa determinada.

Com a sistematização e interpretação do material acadêmico supramencionadas será alcançado o objetivo deste estudo, que é evidenciar a aplicação do planejamento estratégico e a sua relação com área de controladoria.

3.1 Da empresa estudada

Como demonstrado em linhas pretéritas a controladoria é a área responsável pela produção do planejamento estratégico e uma das suas principais atribuições é auxiliar com a sobrevivência e crescimento da empresa.

Dessa forma, escolheu como instituição a ser analisada uma entidade privada com fins lucrativos e voltada para produção e comercialização de mudas para reflorestamento, denominada FRUTIFLORA SONHO MEU situada no município de Dona Eusébia/MG.

3.2 Da Coleta de Dados

Com a finalidade de obtenção dos dados necessários para o desenvolvimento do presente trabalho acadêmico foi realizada uma entrevista com o Sócio Administrador, o engenheiro agrônomo João Cláudio Correa Marques.

Em apertada síntese, foi indagado aos entrevistados qual era o papel primordial da controladoria na confecção do planejamento estratégico, quais eram os meios adotados pela controladoria para o desempenho das suas atividades, quais eram os maiores obstáculos internos para atuação da controladoria e com que frequência eram utilizados durante o processo decisório as informações e relatórios gerados pela controladoria.

4 SINTESE DOS RESULTADOS

Um ponto forte do modelo adotado pela empresa é a tentativa de envolvimento de todas as áreas no processo de elaboração das bases estratégicas. Assim sendo, pode-se otimizar a uso de um importante recurso organizacional, profissionais especializados. Restou demonstrado que o Planejamento Estratégico arquitetado é uma valiosa ferramenta na condução dos interesses corporativos, haja vista que as fases de elaboração aumentam a interação entre as áreas, possibilitando assim a reflexão e necessidade de cada uma das áreas da instituição.

Logo, a empresa deve incluir, em seu processo de gestão, o planejamento estratégico formalizado, eis que as variáveis ambientais influenciam, de forma favorável ou desfavorável, a missão institucional. A controladoria deve participar deste processo, elaborando seu planejamento estratégico e proporcionando auxílio em avaliações

econômicas significativas para as áreas, na análise das variáveis ambientais, sempre que necessário.

Por fim, restou comprovada a importância da controladoria no planejamento e controle das operações, incluindo o planejamento de lucros, programas de investimento e financiamento, previsões de vendas, orçamentos, definição de padrões e de procedimentos de execução.

5 CONCLUSÃO

O que se procurou, no presente trabalho, foi estudar a importância do planejamento estratégico como forma de atender à necessidade de obtenção das melhores diretrizes e planos para que seja assegurado a empresa a possibilidade de cumprir integralmente sua missão e permitir a sua continuidade.

Outro aspecto que foi objeto de estudo é importância da participação da área de controladoria neste processo, com a análise de um modelo de obtenção de diretrizes estratégicas, que permita que cada uma área da instituição possa contribuir com informações técnicas naquilo que é especializada. Este modelo assegura a obtenção das melhores bases, pois constrói a correta utilização do recurso pessoal da instituição.

Ademais, restou demonstrada que a controladoria ganhou uma maior visibilidade e importância no desempenho das seguintes atividades: a) planejar o controle das operações, incluindo o planejamento de lucros, programas de investimentos e financiamentos, previsões de vendas, orçamentos, definição de padrões e dos procedimentos de execução; b) informar e interpretar os resultados das operações das empresas, da comparação entre os planos operacionais e os padrões, a formulação da política contábil e a coordenação dos sistemas de dados e de relatórios; c) assessorar todos os segmentos da gestão na avaliação da eficácia das políticas, da estrutura e dos procedimentos da organização, para a obtenção dos seus objetivos; d) determinar as políticas e práticas tributárias; e) prover relatórios às autoridades governamentais; f) proteger ativos mediante controle interno, auditoria e cobertura de seguros; g) avaliar os efeitos das tendências econômicas e sociais e das influências governamentais nos negócios da organização.

Por fim, restou demonstrado de forma flagrante e clara que dentro da empresa estuda, que nos dias atuais, o trabalho de avaliação os efeitos das tendências econômicas e sociais e das influências governamentais nos negócios da organização tem sobressaído, pois tais fatores influenciam diretamente o volume de mercadorias comercializadas.

REFERÊNCIAS

□

GUERREIRO, R. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese de doutorado apresentada à FEA/USP. São Paulo, 1989. □_____. A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual. Tese de livre docência apresentada à FEA/USP. São Paulo: 1995.

MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. (Org.). Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle. Belo Horizonte, 1984.

PELÉIAS, I. R. Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica. Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP. São Paulo: 1992.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo, Atlas. 1996.

RANDALL, R.; CASSELS, L. As vantagens da formulação de políticas organizacionais. In: Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

VASCONCELOS, M. T. C. O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica. Dissertação de mestrado - FEA/USP. São Paulo, 1994.

VASCONCELOS FILHO, P. Planejamento empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro, LTC, 1982.

_____. Planejamento estratégico: formulação implantação e controle. Rio de Janeiro, LTC, 1982.

_____. Planejamento e controle - uma proposição brasileira. Rio de Janeiro LTC, 1983.

ZACARELLI, S.B. Estratégia moderna nas empresas. São Paulo: Zarco, 1996.

VERGARA, S. C. MÉTODOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.