

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO FINANCEIRA UTILIZANDO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Eliana Maria Carvalho**

Geise Meire da Silva **

Samuel de Paiva Naves Mamede ***

RESUMO

Uma tomada de decisão é uma tarefa complexa aos gestores, pois, dependem de informações nas áreas táticas e estratégicas das organizações. Neste contexto, será descrito neste estudo as perspectivas técnicas, abordando a análise de capital de giro para apoiar o processo de tomada de decisão na gestão financeira. Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo ressaltar a importância do planejamento na gestão das organizações. Através da pesquisa bibliográfica realizada, percebe-se a necessidade de se adaptarem controles mais precisos e detalhados para melhor obtenção de ganhos nas empresas. O planejamento é uma medida que proporciona às organizações vantagens competitivas, já que auxilia na tomada de decisões e, de acordo com os objetivos e metas, define as melhores estratégias para o sucesso. Este estudo demonstra a relevância e os benefícios do planejamento que foram primordialmente abordados para mostrar que essa ferramenta é imprescindível nas organizações. É notório que há a necessidade das empresas em se adequarem à nova realidade competitiva e seguir os respectivos passos para um planejamento eficaz e produtivo.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Gestão. Capital de Giro. Planejamento. Organização.

ABSTRACT

Making a decision is a complex task to a vast majority of managers, mainly because it depends on tactical and strategic information within the organization. In this context, it will be described in the study the technical perspectives and how to address the working capital analyses that supports the financial management during the decision making process. It was also noticed through this bibliography the necessity of an adaptation on a much more precise and detailed control for the company in order to obtain higher profits.

*Graduada em Tecnologia em Sistemas para Internet pelo IFTM no ano de 2013, especialista em Controladoria e Finanças na FCC. mcarvalhoeliana@hotmail.com.

**Graduada em Administração pela FCC no ano de 2009, especialista em Controladoria e Finanças pela mesma Instituição. controleinterno@coromandel.mg.gov.br.

***Graduado em Administração pela ESAMC, Mestre em Ciências Contábeis pela UFU. mamede12@hotmail.com

Planning provides competitive advantages, but also assists in which strategies should be followed in order to achieve the company's goals and targets. This study also highlights the relevance and benefits of planning and how vital are they for companies. Once again, it is clear how important it is to adapt to a new competitive reality, following the steps to an effective and productive planning.

Keywords: Decision making. Management. Working Capital. Planning. Organization.

1 INTRODUÇÃO

As empresas são criadas a partir de iniciativas dos indivíduos com a perspectiva de obtenção de resultados da administração na gestão econômica, representando a apuração de custos e indicadores financeiros. Em seguida, é criado o ambiente empresarial com as variáveis, podendo, assim, serem realizados a estrutura e controle de seu ambiente interno na administração (CORNACHIONE et al., 2010).

A falta de conhecimento sobre planejamento financeiro é um dos principais motivos que pode afetar uma tomada de decisão. O apoio à decisão é uma boa alternativa, pois através dele é possível contribuir com o processo decisório relacionado ao financeiro de uma empresa. Lamcobe (2009) afirma que planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado.

Com intuito de representar as informações internas e externas para a tomada de decisão, nesse estudo será discutida a análise de giro nas organizações, integrando processos e dados precisos da administração de ativo corrente e ciclo financeiro operacional.

O planejamento estratégico é uma formulação que envolve rumos ou formas de atingir objetivos determinados por estratégias que são, geralmente, reunidas e descritas em um plano. Tal planejamento, quando bem elaborado e executado traz benefícios, e os resultados são significativos dentro de qualquer organização.

Nesse contexto foi realizada uma pesquisa bibliográfica para compreender a temática em questão sendo apresentada a evolução do planejamento estratégico e seus elementos; em seguida aborda-se o planejamento como fator decisivo na tomada de decisões, bem como suas vantagens e barreiras e enfatiza-se à controladoria estratégica. Neste artigo, será descrito a ferramenta utilizada pelas

grandes, médias e pequenas empresas, como diferencial e, conseqüentemente, como meio de estar à frente da concorrência.

Neste contexto, o objetivo desse estudo foi apresentar a importância do planejamento na gestão das organizações e entender as origens das estratégias.

2 TOMADA DE DECISAO NA GESTÃO FINANCEIRA

Baseando-se nas turbulências e incertezas enfrentadas no mercado, as organizações buscam ferramentas e técnicas para auxiliar no processo decisório. Na maioria das vezes, a tomada de decisão é influenciada pela necessidade de conhecimentos mais profundos sobre possibilidades e limites da tecnologia (SOUZA; ZWICKER, 2000).

Neste entendimento, podemos destacar que a tomada de decisão de uma gestão financeira é um processo em que se integram princípios e métodos da gestão (administração), avaliação, economia, engenharia, informática e matemática aplicada (BORGES; PARISI; GIL, 2005).

A partir deste conceito, podem-se criar controles, que servem para que mudanças sejam feitas no planejamento. O controle deverá ser permanente, sendo alterado apenas quando houver nova estratégia a ser seguida. Há medidas que podem ser observadas no desenvolvimento e o planejamento precisa de flexibilidade para mudanças. “Um plano que não admite modificação é um mau plano.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 163).

2.1 Ferramentas de apoio a decisão

A informação é elemento primordial para a tomada de decisão, servindo de guia para as ações, desde esclarecer como cada tarefa foi tratada e, assim, evidenciando o melhor caminho a ser seguido para a solução de qualquer problema (TONSIG, 2003).

As ferramentas de apoio à decisão foram desenvolvidas para facilitar o acesso às informações gerenciais nas áreas táticas e estratégicas das organizações, possibilitando: uma melhor gestão do prazo médio de estocagem de produtos; visualizar margens de contribuição e de rentabilidade de uma negociação

em tempo real; administrar a necessidade de capital de giro, do ciclo financeiro e operacional; previsão de data mensal em que a empresa atingirá o ponto de equilíbrio; análise com precisão do fluxo de caixa; gerência das metas de Vendas pelo faturamento; margem de contribuição ou pela lucratividade a ser gerada (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Processos e dados de diferentes áreas serão integrados de forma otimizada, gerando uma base de conhecimento gerencial que evidencia os melhores caminhos para a empresa.

2.2 Recursos de Apoio à Decisão na Análise de Giro

Tonsig (2003) afirma que para uma melhor análise gerencial que apresenta informações em tempo real sobre evolução dos negócios, os administradores adaptam ferramentas que funcionam como importante elemento de apoio à decisão, o que proporciona um retrato instantâneo e completo sobre os principais dados de desempenho da empresa, atualizados constantemente, à medida que cada negociação de venda, compra, recebimento ou pagamento é realizada.

Uma ferramenta importante no apoio à decisão é a matriz de análise de giro, que permite auxílio a compras e análise gerencial de giro de estoque, além de analisar os produtos que não giraram em dado período, apresentando sua margem de contribuição e lucratividade.

Sapiro (2003) menciona que a tecnologia da informação, os sistemas de informação executivos e os sistemas de suporte à decisão prometem às empresas um acesso maior à prática de inteligência empresarial.

3 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

Os administradores dispõem de uma ferramenta fundamental para o sucesso das organizações, o planejamento estratégico, que será abordado neste artigo. O mundo dos negócios, cada vez mais diversificado, gera incerteza nas decisões e aumento na concorrência. Essa realidade reflete na demanda dos empreendedores por conhecimentos que os auxiliem na diminuição dos riscos e garantam o desempenho e sucesso no futuro. Faz-se necessário, assim, o estudo do

Planejamento Estratégico bem como suas origens, natureza, vantagens, desvantagens, ambiente propício para implantação e controle, segundo Gallindo, Santos e Cavalcanti (2004).

Para entender as origens das estratégias, primeiramente se faz necessário abordar a competição como um fator que antecede. Para Montgomery e Porter (1989) a competição no mercado se diferencia pela capacidade de imaginação e lógica que proporciona a elaboração de estratégias que acompanham a velocidade das mudanças gerando vantagens competitivas.

O planejamento estratégico conquista seu espaço nas gestões administrativas pelo fato de proporcionar grandes vantagens no mercado competitivo. Por ser uma medida inovadora e revolucionária, ainda muito se discute a respeito desta ferramenta. Conforme Alday (2000), ainda existem muitas interpretações sobre o planejamento estratégico, porém, ele é utilizado pela alta administração nas organizações, pois é voltada para as medidas positivas que contribuem na tomada de decisões, aproveita as oportunidades e prepara para as ameaças encontradas no ambiente.

Nesse sentido, “[...] imagina-se o planejamento como uma *ponte* que vai do ponto em que estamos aonde queremos chegar.”, afirmam Lacombe e Heilborn (2008, p. 162, grifo do autor). Este elo é que vai unir os recursos aos resultados. O planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las.

Braga e Monteiro (2005) afirmam que o planejamento divide-se em três níveis, sendo eles: o nível estratégico que envolve a empresa como um todo, o tático que abrange o planejamento por setores e o nível operacional que elabora os planos de ação, ou seja, como as estratégias vão ser colocadas em prática. Para os administradores desenvolverem um planejamento estratégico, isto é, o nível de planejamento abordado neste estudo, é necessário conhecimento do ambiente interno e externo da organização e dos recursos humanos, materiais e recursos financeiros disponíveis.

A missão da organização é que define o propósito da empresa, é aquilo que justifica sua existência. A missão conduz a empresa no sentido de comprometimento para sua razão de existência. Diante do exposto, verifica-se que a missão deve ser clara e realista, permitindo compreender a elaboração dos propósitos ou metas a

serem atingidos, além de ser entendida como a base para a construção do futuro. Uma empresa se desenvolve quando aumenta a capacidade de servir aqueles que dela dependem. Segundo Colombo et al. (2004), a missão é o norte, contempla as necessidades sociais que a instituição atende, as habilidades e o foco de atuação, além disso deve ser objetiva e específica.

Ressalta-se a visão com um dos aspectos primordiais, sendo esta, apenas uma das etapas que compõem o planejamento. A visão direciona o tipo de empresa que se deseja criar e o caminho que deseja seguir. A instituição deve desenvolver uma visão para o futuro, não estagnando sobre o resultado alcançado e saindo da zona de conforto, que é prejudicial para sua sobrevivência no mercado. A visão de negócio está ligada às situações passadas e presentes da organização e determina as hipóteses do futuro. Os detentores de uma visão de negócio conseguem entender a complexidade do mundo dos negócios, estabelece estratégias e busca vantagens competitivas no mercado.

Os propósitos de uma organização, quando bem entendidos pelos colaboradores internos, tornam mais fáceis à conquista de seguidores e aproximam os clientes, assim afirmam Braga e Monteiro (2005). A importância da visão traz como complemento a análise dos ambientes organizacionais, de acordo com Fernandes (2001).

O processo de monitorar o ambiente organizacional, tanto interno quanto externo, indicam os riscos e oportunidades presentes e futuras. Nesta análise, a administração entende que os fatores podem influenciar nos objetivos da empresa. “Um bom planejamento deve utilizar não só as estimativas e projeções, mas também as perspectivas de mudanças nos ambientes [...]”, conforme enfatizam Lacombe e Heilborn (2008, p. 169). Para a realização da análise do ambiente é preciso compreender o propósito da análise, reconhecer os níveis existentes e seguir as recomendações para realizar tal análise.

As empresas podem ser inseridas em um processo contínuo e frenético sujeito a mudanças, entendendo quais os tipos de ambiente.

O ambiente interno caracteriza-se como “[...] fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura, etc.” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1998, p. 68). Neste nível conhecido também como microambiente, as

deficiências e qualidades encontradas estão mais próximas da empresa, por se tratar de um controle interno. Para obter um resultado eficiente se faz necessário estabelecer a autoavaliação.

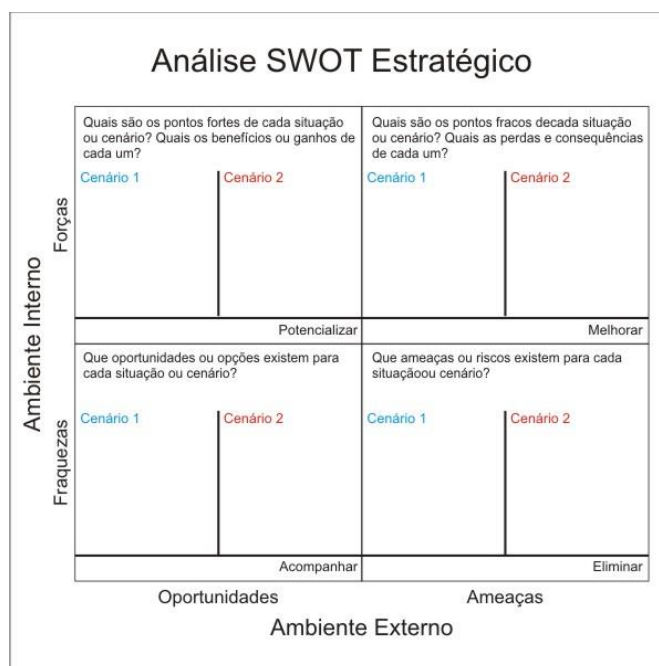
A partir do exposto, o chamado ambiente externo caracteriza-se como um “[...] amplo sistema que envolve as organizações, abrangendo os aspectos demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 20). Nenhuma organização está isolada, utilizando do ambiente externo das empresas como parâmetro funcional. Ela faz parte de um sistema organizacional aberto, e são condições fora do âmbito de controle da empresa conhecido também como microambiente.

Ao identificar os fatores internos e externos, surge o processo de diagnosticar os elementos estratégicos. Segundo Braga e Monteiro (2005), os fatores internos e externos englobam os Pontos Fracos, que possuem características internas que desfavorecem no ambiente competitivo; os Pontos Fortes são identificados como vantagens internas que se destacam frente aos concorrentes; as ameaças são fatores externos que podem vir a criar uma desvantagem competitiva no mercado de negócios e, por fim, as oportunidades são fatores externos que podem ser aproveitados para gerar vantagem competitiva favorável.

A análise dos elementos estratégicos facilita a identificação da empresa no ambiente e torna a tomada de decisões mais precisa e baseada em informações sólidas. Os fatores também são conhecidos como SWOT¹, cuja identificação permite a empresa estabelecer seus propósitos (Figura 1).

¹ Indica a primeira letra das palavras *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* e correspondem respectivamente a pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Figura 1- Análise Swot Estratégico



Fonte: Disponível em: <https://coachingsp.wordpress.com/tag/analise-swot/>

Posto isso, cabe lembrar que objetivos e metas não são sinônimos na teoria da administração, embora ambos visem resultados. “As **metas** são vinculadas a uma data, são resultados a serem atingidos como consequência de um plano, [...], um prazo previsto para sua execução.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 169, grifo do autor). As metas são resultados esperados em menor espaço de tempo no qual engloba os objetivos, finalidades, missões, prazos e quotas. Um dos propósitos é auxiliar na descentralização das atribuições e tornar-se um foco para a motivação individual ou coletiva dos colaboradores.

Os objetivos estão ligados aos resultados finais que uma organização deseja chegar. Entende-se assim que uma das etapas iniciais de todo trabalho de planejamento é a definição dos objetivos, que serão alcançados através das estratégias. Assim, “**Objetivos** são propósitos permanentes a serem atingidos, [...]” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 169, grifo do autor). O objetivo geral permite manutenções em longo prazo, pois, como o ambiente varia frequentemente, talvez sejam necessárias reformulações para atender com melhor qualidade.

E para se atingir os objetivos são indicados os meios, que podem ser as políticas que levam orientações sobre como formular os procedimentos detalhados, além de serem formulados sobre a forma de normas. Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que algumas empresas preferem usar a palavra 'diretrizes' ao invés de 'políticas', mas ambas representam o conjunto de declarações a respeito das intenções da instituição.

Ademais, a implantação do planejamento estratégico surge para atingir os objetivos da organização. Não existe um padrão de planejamento a ser seguido, na verdade, os modelos são adequados de acordo com as expectativas e estratégias desenvolvidas pela organização.

O planejamento deve ter o seu início com o levantamento de dados para conhecimento do ambiente de atuação. Depois devem ser determinados os objetivos e definidas as ações a serem desenvolvidas. É necessário acompanhamento e avaliação contínua por meio de um sistema de informações gerenciais eficaz, uma estrutura de organização bem delineada e aceita por todos, o que exige uma equipe coesa, "todos falando a mesma língua". (FERREIRA, 2005, p. 36).

O planejamento é elaborado de acordo com a cultura organizacional da empresa, na maioria das vezes, por profissionais qualificados que dispõem de informações suficientes, elaboram o plano e guia para a equipe desempenhar o melhor possível e assim obter resultados satisfatórios.

4 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

Embora o planejamento estratégico dependa das condições internas e externas para seu funcionamento, há condições não favoráveis para a implantação, como por exemplo, em tempos de crise, quando o mercado já está desgastado e os erros e incertezas são maiores. As mudanças por si geram resistências, então a medida é esperar um momento propício para mudar. Assim, a implantação deve iniciar com a aplicação de conceitos e tornar evidente os benefícios que gera. A organização alinhada à estratégia estabelece uma concepção do atual momento da empresa.

Conforme afirmam Colombo et al. (2004), o mistério da estratégia está em fazê-la funcionar e não no desenvolvimento das estratégias. Quando estratégias

inovadoras são elaboradas e em seguida engavetadas pelos gestores, gera uma desaceleração no processo e desmotivação da equipe. Qualquer planejamento só tem sentido se for implementado, caso contrário, torna-se apenas um conjunto de boas intenções sem qualquer benefício concreto à organização.

Sendo assim, a relevância da implantação do planejamento somente é consolidada se as ações para seu desenvolvimento forem desempenhadas. O processo de planejamento até a execução é demorado, gera custos e os resultados podem ser a curto ou em longo prazo. A equipe precisa tomar conhecimento de tal procedimento de elaboração, pois é ela quem vai integrar o sistema de implementação. Quando isso não ocorre, é gerada certa resistência sobre as novas medidas, resultando, assim, na impossibilidade ou retardamento do sucesso planejado. O planejamento estratégico e sua prática é uma das funções gerenciais que vem merecendo maior atenção nas organizações.

Perante os processos que o planejamento se estrutura, o controle fornece o *feedback* para aferir os resultados. Para aumentar as chances de que os indicadores atuem como uma ferramenta estratégica e de alta relevância, é necessário que façam parte de um sistema global capaz de identificar as ações estratégicas para o sucesso empresarial.

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado. (ALDAY, 2000, p. 15).

Desse modo, em função dos resultados obtidos, haverá uma abordagem de avaliação dos padrões estabelecidos.

Montgomery e Porter (1989) afirmam que existem profissionais capacitados e com conhecimento suficiente para sensibilizar-se em antecipar o que venha a acontecer, mas nem tudo pode ser previsto com antecedência, por isso existe o controle, para tomar medidas corretivas. Existem os auxílios, chamados de plano B ou extremos, que são as estratégias emergentes que socorrem o planejamento.

Ainda segundo os autores citados anteriormente, os resultados das estratégias de emergência proporcionam o aprendizado estratégico, o plano é regulado, reestruturado e controlado até que finalmente se alcance o desejado. Assim, os estrategistas adquirem conhecimentos à medida que o ambiente se altera, **Revista Agroveterinária, Negócios e Tecnologias**, Coromandel, v. 1, n. 1, p. 87-105, ago./dez. 2016

mas as organizações veem estas situações por outro lado. Quando as intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DECISIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Baseando-se então nas turbulências e incertezas enfrentadas no mercado, as organizações buscam ferramentas e técnicas para auxiliar no processo decisório, o planejamento. Dessa maneira, cabe ressaltar que “[...] o desenvolvimento de um planejamento estratégico lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão.”, conforme pontuam Ferreira et al. (2005, p. 35).

O planejamento estratégico é a ferramenta para que as organizações em geral se mantenham no mercado competitivo. Com a expansão dos negócios e divisão de setores, uma organização bem estruturada utiliza técnicas do Planejamento Estratégico para que suas decisões de hoje possam gerar resultados satisfatórios no futuro.

[...] à medida que as instituições se tornaram maiores e mais inter-relacionadas e interdependentes, e à proporção que começaram a se descentralizar e decompor em numerosos setores, o planejamento tornou-se cada vez mais necessário para a existência da organização. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JÚNIOR, 1998, p. 128).

A administração central da organização, ao desenvolver o planejamento, visa ordenar os esforços de todos os departamentos em direção aos objetivos definidos. E isso acontece porque todos os departamentos vão seguir os mesmos critérios contidos no planejamento, ou seja, o planejamento estratégico servindo como base e diretrizes de ações em toda a empresa, sem distinção de departamentos ou setores.

As atividades a serem realizadas em um plano estratégico deverão ser adequadas à empresa, para que não se tornem um peso para a organização. Pode-se afirmar que o planejamento estratégico é indispensável. É necessário que, para a

amplitude de seu benefício ser de fato alcançado, a empresa elabore seu plano, tendo em vista o cenário global da empresa, sem desprezar as características particulares de cada setor, funcionário e ambiente, isso na concepção de Ferreira et al. (2005).

5.1 Vantagens do planejamento estratégico

A relevância em destacar as vantagens do planejamento é para que sua aderência seja cada vez mais significativa nas organizações. Como qualquer outra ferramenta, esta apresenta vantagens e barreiras, mas os empecilhos que aparecem não se sobressaem aos benefícios.

As empresas que fazem planejamento, mesmo mal, conseguem melhores resultados do que as que não planejam. Portanto, o planejamento deve ser feito para as empresas terem sucesso. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JÚNIOR, 1998, p. 157).

Embora não se possa tratar o planejamento estratégico como instrumento unicamente responsável pelo sucesso da empresa, pode-se afirmar que, sem ele, as chances de um futuro satisfatório são reduzidas ou nulas. As vantagens de planejar superam de longe qualquer problema que surja, por isso apresentam a seguinte vantagem, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Júnior. (1998, p. 157): “Ajuda a administração a se adaptar às condições mutáveis do ambiente [...]” Para a elaboração do planejamento estratégico são analisadas as condições do mercado e dos concorrentes, determinando as ameaças e as oportunidades. E assim se desenvolvem ações, de modo a aproveitar os pontos positivos e reduzir ameaças. Dessa forma, as empresas tornam-se mais ágeis para se adaptarem às variações do ambiente.

A empresa com planejamento tem pontos específicos de atuação, já que as ações são focadas nos itens a serem melhorados. O planejamento estratégico permite a alta administração da empresa e todos os outros chefes de departamentos a terem uma visão privilegiada do todo organizacional, facilitando assim uma integração de objetivos entre todos os setores (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JÚNIOR, 1998).

A partir da visão apresentada pelo planejamento estratégico, segundo os autores mencionados anteriormente, é possível definir de maneira mais precisa a responsabilidade sobre cada área da empresa e também ordenar as operações de cada setor, segundo as atribuições especificadas no planejamento. O planejamento coordena os esforços de todas as partes da organização, buscando uma integração maior e aumentando a eficiência de cada parte e da organização como um todo.

O planejamento estratégico permite a divulgação dos objetivos da empresa, pois todos os colaboradores podem trabalhar em sintonia, buscando um só resultado. Assim, as incertezas são reduzidas, e as ações tornam-se mais precisas e fundamentadas em objetivos. Ao ordenar as ações, o planejamento economiza poucos esforços, recursos financeiros e tempo, já que todas as ações são direcionadas a um ponto específico, o que facilita o processo da tomada de decisão, uma vez que, dentre as alternativas possíveis, a decisão é direcionada, aumentando as oportunidades e reduzindo as ameaças (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JÚNIOR, 1998).

Cada situação absorve o número suficiente de vantagens para garantir um bom planejamento. Quanto mais rápidas forem identificadas, mais precisas serão.

Com efeito, ao ser aplicado o planejamento estratégico, a gestão poderá conseguir se apoiar nos administradores, proporcionando as adequações ao seu meio e o auxílio a materialização, além de permitir a capacitação dos funcionários e auxiliar a coordenação dentro de diversas áreas.

5.2 Barreiras do planejamento estratégico

Ainda, após apresentadas às vantagens, o planejamento enfrenta barreiras, as quais pode-se enumerar em cinco, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Júnior. (1998). A primeira: “A impossibilidade de se prever com eficácia [...]” (p. 145). De fato, um plano útil precisa apresentar bases corretas. A previsão passa a ter um efeito negativo quando as atividades planejadas são em um futuro distante. As previsões não confiáveis são reduzidas com pesquisas e evitando as áreas de incerteza.

A segunda: “A presença de fatores não repetitivos e de operações difíceis de planejar [...]” (p. 145). Operações repetitivas são fundamentais para a base de novos planos, os planejadores devem tentar padronizar os planos estáveis.

A terceira: “A tendência à inflexibilidade ao administrar os planos [...]” (p. 145). Os planos estáveis geram certo ‘apego’ e levam à resistência na hora da mudança. Os mais intensos e amplos tendem a se tornar inflexíveis. Nesse caso, as revisões periódicas podem minimizar essas tendências.

A quarta: consiste no “[...] custo em tempo, esforço e dinheiro ao elaborar os planos [...]” (p. 145). Isso porque, um bom planejamento envolve o investimento de recursos financeiros, humanos e físicos, portanto, a análise de custos é comparada aos benefícios. Nesse processo, os gastos devem ser menores que os benefícios previstos.

A quinta e última: é capaz de ocorrer “Uma possível inibição da criatividade e inovação.” (p. 145). O planejamento pode impedir a iniciativa e a inovação da administração, quando esta segue corretamente o planejamento e não tem a iniciativa de reconhecer as mudanças e, conseqüentemente, de realizar as devidas inovações.

Como as mudanças geram resistências, o planejamento não pode ser abalado pelas dificuldades, uma vez que o fator tempo interfere na sua eficácia. Apesar das desvantagens, o que possui maior peso no planejamento estratégico é a sua execução. Sem dúvida, dentre as dificuldades encontradas, destaca-se o planejamento estratégico em longo prazo, que pode causar retardamento em suas ações. Além disso, as inovações e iniciativas dos gestores podem se tornar restritas devido ao foco em resultados determinado pelo planejamento.

5.3 O fator tempo no planejamento

A organização, ao estabelecer um planejamento, define o prazo disponível para alcançar as metas. O tempo na etapa da elaboração dos planos é primordial, pois, define qual prazo é necessário para conseguir um planejamento eficaz.

No estabelecimento dos prazos dos planos, temos de considerar o porte da empresa e o prazo de maturação dos investimentos. Uma empresa geradora de energia elétrica poderá elaborar planos de dez ou mais anos

[...]. Para essa empresa, um ou dois anos será curto prazo. Uma pequena loja de doces pode considerar um plano de um ano como de longo prazo. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 163).

Como se vê, é necessário considerar o tipo de empresa, para então elaborar as ações devidas. Os conjuntos de indicadores permitem avaliar o cumprimento de prazo e a aderência entre planos de diferentes níveis gerenciais.

6 APRESENTAÇÃO DE ANÁLISES E RESULTADOS

O universo de pesquisa para elaboração deste artigo teve como base diversas ferramentas de um sistema, visando apoiar os seus gestores na tomada de decisão.

A organização, ao estabelecer um planejamento, pode definir o prazo disponível para alcançar as metas. A adequação do tempo utilizado na etapa da elaboração dos planos é fundamental, pois, define quanto tempo é necessário para conseguir um planejamento eficaz.

No estabelecimento dos prazos dos planos, temos de considerar o porte da empresa e o prazo de maturação dos investimentos. Uma empresa geradora de energia elétrica poderá elaborar planos de dez ou mais anos [...]. Para essa empresa, um ou dois anos será curto prazo. Uma pequena loja de doces pode considerar um plano de um ano como de longo prazo. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 163).

Uns conjuntos de indicadores permitem avaliar o cumprimento de prazo e a aderência entre planos de diferentes níveis gerenciais.

Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998) relatam que uma visão sistêmica da organização compreende em adaptar o plano ideal para cada uma, e para facilitar essa estrutura separam-se os planos em três níveis: curto, médio e longo prazo.

Os planos de curto prazo vão de um dia a um ano, as organizações devem ter uma perspectiva maior e estipular planos também a longas datas para não sofrer apuros com o passar do tempo. Estes planos são conhecidos também como operacionais. Deve-se levar em consideração o porte da empresa

Plano de médio prazo cobre um espaço de tempo de um a três anos. Estes planos são frequentemente utilizados devido à instabilidade nos ambientes.

Já os planos de longo prazo envolvem atividades com três a cinco anos ou mais de antecedência, com alguns planos projetados para 25 anos ou mais no futuro. Embora seja estabelecido um período de tempo na estrutura dos planos, são estipulados de acordo com o porte da empresa.

Por fim, a atividade de planejamento, desempenhada por profissionais ligados às empresas, privadas ou não, constitui um importante canal para apoio à decisão. O planejamento estabelece o alicerce para as subsequentes funções de organizar, liderar e controlar, e por isso é considerado função fundamental do administrador.

A atividade de planejamento, desempenhada por profissionais ligados às empresas privadas ou não, constitui um importante canal para apoio à decisão. De acordo Maximiano (2006, p. 44), “O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.”

O planejamento estabelece o alicerce para as subsequentes funções de organizar, liderar e controlar, e por isso é considerado função fundamental do administrador.

A integração do planejamento nas organizações deve contribuir para a produção de novos conhecimentos e uma gestão de qualidade. As empresas concluem que o planejamento é um modelo satisfatório que determina a direção da empresa para atingir os resultados. As empresas de pequeno, médio e grande porte detém dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de informações necessárias para desenvolver suas atividades.

Foi constatado que a importância do planejamento estratégico está relacionada à tomada de decisão, através da qual é possível demonstrar como se criar um ambiente organizacional e desenvolver conceitos estratégicos.

Diante de todas as pesquisas realizadas, foi possível perceber que o planejamento estratégico é um processo obrigatório a ser realizado, e quando realizado em todos os níveis da organização, com avaliações e análises, atende anseios dos administradores, gerando resultados eficazes.

Depois de coletar e tabular dados, é possível se obter resultados na matriz de análise de capital de giro. Foi concluído que há a possibilidade de se obter mudanças de estratégia de compra e estocagem, baseada na análise de giro e na

sugestão de compra. Ademais, é necessário adotar alguns procedimentos, dentre eles: ter foco nos produtos que geram maior margem de contribuição e rentabilidade; melhor gestão dos produtos sem giro ou a eliminação deles; seleção de melhores marcas de produtos baseado no faturamento total; eliminação ou gestão de piores produtos, marcas e grupos; comparação da margem de contribuição e rentabilidade de cada produto com seu custo de estocagem. Já os resultados podem ser analisados no planejamento como fator decisivo na tomada de decisão bem como suas vantagens e barreiras.

Cabe ressaltar que o que se espera do planejamento estratégico é cumprir seu papel de eficácia, desde que seja utilizado de forma correta pelos profissionais envolvidos, tornando-se reflexo da ferramenta estratégica implantada, da quantidade de recursos que a organização disponibiliza, dos prazos determinados e seus indicadores de controle.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estabelece o alicerce para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar, porém, é considerada função fundamental para o administrador.

As empresas de pequeno, médio e grande porte detêm dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos as informações necessárias para desenvolver suas atividades.

O estudo mostrou que a política do administrador requer tomada de decisões nas empresas, porque estas envolvem capital de giro e problemas de administração tais como: o controle, a contabilização e avaliação; demandam investimentos em estrutura de armazenamento e movimentação.

É importante ressaltar que não existe uma fórmula mágica, mas sim controles eficientes e estatísticas sobre vendas e produtos, que orientam a administração de forma a gerir corretamente os estoques, promovendo ganhos à empresa.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 09-16, maio/ago. 2000.

BORGES, T. N.; PARISI, C.; GIL, A. L. O *Controller* como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção?. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 9, n. 4, p. 119-140, out./dez. 2005.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SAO PAULO. **CRCSP**: Manual de técnicas e práticas para a gestão econômica de pequenas e médias empresas. São Paulo: CRCSP, 2011.

CORNACHIONE JUNIOR, E. B. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia**. São Paulo: Atlas, 2001.

CORNACHIONE JÚNIOR. E. B. et al. O bom é meu, o ruim é seu: perspectivas da teoria da atribuição sobre o desempenho acadêmico de alunos da graduação em Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 21, n. 53, p.1-23, maio/ago. 2010.

FUSCO, J. P. A. Necessidade do capital de giro e nível de vendas. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 53-66. jun. 1996.

GALLINDO, F. M.; SANTOS, J.; CAVALCANTI, M. C. **Gerenciamento Estratégico da Informação para Pequenas Empresas**. In: 3ª. CIPEAL - Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina, Rio de Janeiro, 2004.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. **Administração-conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

NAKAGAWA, M. **Introdução a Controladoria: conceitos, sistemas, implantação**, São Paulo: Atlas, 1993.

NOVATO, D. **O que é Business Intelligence?** Santa Cruz do Sul. 14 agosto 2014. Disponível em: <<http://www.oficinadanet.com.br/post/13153-o-que-e-business-intelligence>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

Revista Agroveterinária, Negócios e Tecnologias, Coromandel, v. 1, n. 1, p. 87-105, ago./dez. 2016

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo de caso envolvendo *Business Intelligence* como instrumento de apoio à controladoria. **Rev. contab. finanç.** São Paulo, v. 18, n. spe, p. 69-83, 2007.

SANT'ANNA, P. R. et al. Tecnologia da informação como ferramenta para a análise econômica e financeira em apoio à tomada de decisão para as micro e pequenas empresas. **Rev. Adm. Pública**, v. 45, n. 5, p. 1589-1611. out. 2011.

SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 33, n. 3, p.106-124, jun. 1993.

SILVA, F. **Uma abordagem utilizando Business Intelligence para apoiar o processo de tomada de decisão na gestão da evolução de serviços web.** 2013. Dissertação (Mestrado) - Curso de Informática, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

TONSIG, S. L. **Engenharia de software:** análise e projeto de sistemas. São Paulo: Futura, 2003.