



# UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PLANEJAMENTO: INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO**

JOSÉ AIRTON CAVALCANTE SALES  
Matrícula: 7811268

FORTALEZA (CE), FEVEREIRO DE 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PLANEJAMENTO: INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO**

JOSÉ AIRTON CAVALCANTE SALES  
Matrícula: 7811268

FORTALEZA (CE), FEVEREIRO DE 1999

**PLANEJAMENTO: INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO**

**JOSÉ AIRTON CAVALCANTE SALES**  
Matrícula: 7811268

Professora Orientadora: MARIA DAS GRAÇAS ARRAES DE ARAUJO  
Professora Coordenadora do Curso: RUTH CARVALHO DE SANTANA PINHO

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária e  
Contabilidade, para obtenção do grau de  
Bacharel em CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

FORTALEZA - CEARÁ  
1999

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de CIÊNCIAS CONTÁBEIS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em CIÊNCIAS CONTÁBEIS, outorgado pela Universidade Federal do Ceará - UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

	MÉDIA
<hr/> <b>JOSE AIRTON CAVALCANTE SALES</b> Matrícula: 7811268	<hr/> 5,0
<i>Maria das Graças Arraes de Araújo</i> <hr/> <b>Prof.ª: MARIA DAS GRAÇAS ARRAES DE ARAÚJO</b> Orientadora	<hr/> 7,0
<hr/> <b>Prof.: JOSÉ ALBERTO SOARES</b> Membro da Banca Examinadora	<hr/> 7,0
<hr/> <b>Prof.ª: JEANNE MARGUERITE MOLINA MOREIRA</b> Membro da Banca Examinadora	<hr/> 7,0

Monografia aprovada em 08 de maio de 1999

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Aos meus filhos LARISSA, NARA e ARTUR NETO, minhas verdadeiras motivações e depositários da minha esperança.

À minha esposa DENÓLIA, presença e carinho constantes tornaram possíveis inúmeros empreendimentos. “As sinergias de pensamento e de atitude consolidam resultados gratificantes e duradouros”.

Aos meus pais ARTUR e IVANILA, extraordinários gerentes e principais responsáveis por nossos conhecimentos. “Não temer desafios e superar os obstáculos com humildade”.

À Professora GRAÇA pelo valioso incentivo na realização deste trabalho, que sem sua competente dedicação e ajuda não teria sido concretizado.

Ao Professor ALBERTO, ex-colega do Banco do Brasil, por fazer parte da banca examinadora, e, em especial, pela extraordinária contribuição.

À Universidade Federal do Ceará - UFC, na pessoa da Prof<sup>ª</sup>. RUTH, Coordenadora do Curso de CIÊNCIAS CONTÁBEIS, pelo profissionalismo e espírito crítico demonstrados.

E a todos quantos me brindaram com suas sugestões, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

BSFEAL

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>IV</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>V</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - O PLANEJAMENTO EM SEUS ASPECTOS GERAIS</b> .....	<b>5</b>
1.1 - CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO .....	6
1.2 - FINALIDADES DO PLANEJAMENTO .....	8
1.3 - BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO .....	8
1.4 - FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO .....	8
1.5 - TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	9
1.6 - PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO .....	10
<b>CAPÍTULO II - O PROCESSO DO PLANEJAMENTO</b> .....	<b>13</b>
2.1 - <u>CONSIDERAÇÕES GERAIS</u> .....	14
2.2 - <u>REQUISITOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO</u> .....	15
2.3 - <u>ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO</u> .....	15
2.4 - <u>FORMULAÇÃO DO PLANO</u> .....	18
2.5 - <u>EXECUÇÃO</u> .....	22
2.6 - <u>CONTROLE</u> .....	23
<b>CAPÍTULO III - SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES</b> .....	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO IV - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO</b> .....	<b>30</b>
4.1. A TOMADA DE DECISÃO.....	32
4.2. A TOMADA DE DECISÃO NO ÂMBITO INTERNO DA EMPRESA .....	33
4.3. A TOMADA DE DECISÃO FORA DOS LIMITES DA EMPRESA.....	33
4.4. A FUNÇÃO DO CONTADOR .....	34
4.5. INSTANTE DA TOMADA DE DECISÃO .....	34
4.6. PROCESSO DECISÓRIO.....	34
<b>CAPÍTULO V - PROCESSO DECISÓRIO</b> .....	<b>39</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

*“Como indivíduos, temos a opção de planejar ou não nossas ações, em função de nossa filosofia de vida e dos objetivos que nos propomos a atingir.  
As conseqüências ou os ganhos e perdas ficam restritos à nossa pessoa ou ao nosso círculo familiar.  
Como responsáveis pelo funcionamento de determinado setor de trabalho de uma empresa, só existe uma opção: PLANEJAR”.*

Este trabalho tem por fim, relatar de forma simples, direta e fundamentada, um dos mais importantes institutos inerentes aos administradores: **Planejamento como Instrumento de Tomada de Decisão.**

O futuro é não apenas inevitável, como dizia Oscar Wilde, mas também incerto. É possível antever com clareza alguns eventos que acontecerão, porque estão sob controle, são conseqüências previsíveis de atos e decisões passadas, ou estão dentro de um calendário de acontecimentos regulares.

No entanto, não se pode ter essa mesma certeza em relação a outros tipos de eventos, sobre os quais é limitada ou inviável a possibilidade de controle. A incerteza é particularmente aguda quando dois ou mais competidores estão tentando alcançar o mesmo objetivo.

Seja o futuro previsível ou incerto, a organização precisa preparar-se para enfrentá-lo, visando assumir os riscos certos e aproveitar as oportunidades que ele oferece. O processo de preparar o futuro chama-se **planejamento.**

### Planejamento: Necessidade Imperiosa

O planejamento tornou-se uma necessidade que se amplia a cada dia que passa, pois as empresas atuam dentro de uma economia altamente dinâmica, onde a mudança é a regra e não a exceção. Planejar é uma forma de acompanhar as mudanças e de estar preparado para incorporá-las, antes que se transformem em realidade. É tentar antecipá-las e não andar a reboque delas. Várias são as razões que tornam o planejamento uma necessidade imperiosa:

- as mudanças que, continuamente, vão ocorrendo nos ambientes onde atuam as empresas. São mudanças de toda ordem – econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, etc.;
- as transformações, às vezes violentas, causadas pela velocidade das mudanças;
- a responsabilidade social da empresa (produtos ou serviços necessários à comunidade, manutenção do nível de emprego, arrecadação de tributos, etc.);
- a realização do trabalho por milhares de pessoas, formando outros tantos milhares de grupos, divididos por especializações e executando tarefas diferenciadas;
- os riscos financeiros que envolvem qualquer empreendimento.

### **Planejamento e Processo Decisório**

Planejamento é, nitidamente, um processo de tomada antecipada de decisão; de decidir o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Em geral, envolve um conjunto de ações interdependentes, isto é, um sistema de decisões.

As propriedades sistêmicas do planejamento provam que ele não é um ato isolado e sim, um processo sem fim natural ou ponto final, um processo que se espera se aproxime de uma solução.

### **Premissas Básicas do Planejamento**

- ✓ planejar é pensar antes de agir, e por isso exige pensamento reflexivo, imaginação, capacidade de prever e visualizar as atividades propostas;
- ✓ envolve tentativa, erro e intuição; não é somente uma atividade lógica e racional;
- ✓ o julgamento das pessoas está presente, mesmo que auxiliadas por mecanismos lógicos de alta confiabilidade, como o processamento de dados, por exemplo;
- ✓ na fixação de metas, deve-se levar em conta o esforço que o grupo está disposto a despender para alcançá-las. Metas ambiciosas vão exigir mais esforço. Não se pode pretender o máximo de resultados, com o mínimo de esforço;
- ✓ não necessariamente, deve existir separação entre planejadores e executores.

Planejamento e execução devem ser vistos como processos contínuos, interdependentes e não como compartimentos estanques;

- ✓ o comprometimento das pessoas com os planos é fundamental. Para que haja o comprometimento é necessária a participação dos grupos que serão atingidos;
- ✓ o planejamento é uma forma de solucionar problemas, e as pessoas têm visões diferentes do que seja um problema, e de como resolvê-lo;
- ✓ indicar o mínimo de vantagens para aqueles que o adotam e preencher necessidades efetivamente reconhecidas;
- ✓ mostrar, claramente, a responsabilidade e autoridade requeridas dos grupos;
- ✓ flexibilidade, no sentido de que os grupos que operacionalizam os planos tenham condições de fazer ajustes e adaptações que levem a melhores resultados;
- ✓ é uma forma de sair da improvisação, de evitar “vãos cegos” e corrigir distorções;
- ✓ é considerado alicerce da administração. Dificilmente, o administrador terá sucesso, sem recorrer ao planejamento

Na elaboração desta monografia pretendemos desenvolver o assunto em seus aspectos fundamentais, não nos propondo a ensinar a utilização das ferramentas que compõem cada uma das fases do ciclo do planejamento. Assim, o presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos, distribuídos a seguir:

No **primeiro capítulo**, procuramos destacar os **aspectos gerais do planejamento** e a interação deste com o processo de tomada de decisão, contextualizando-o com o momento atual das organizações, fruto da globalização da economia mundial .

O **segundo capítulo** aborda o **processo do planejamento** em si, ainda que de forma não tão profunda , do ponto de vista científico.

No desenvolvimento do **terceiro capítulo**, tratamos de um dos elementos mais importantes no cotidiano das empresas. **O sistema de informação**. Procuramos ressaltar sua marcante presença na vida dos Administradores, Gerentes, Supervisores, etc.

O **quarto capítulo** apresenta um modelo conceitual do **processo de tomada de decisões**, e seu envolvimento interativo com o planejamento.

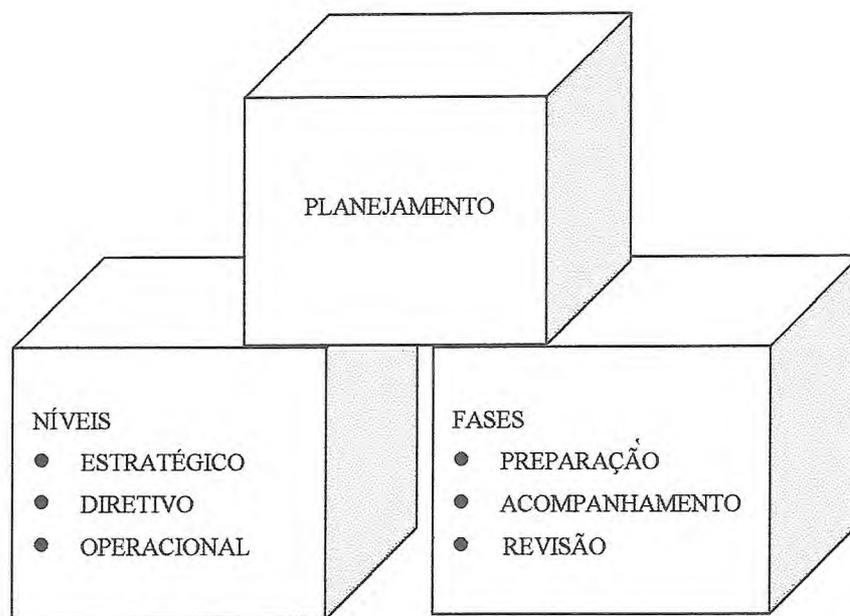
No quinto e último capítulo, fornecemos uma visão sintetizada do que concluimos sobre os diversos pontos-de-vista dos autores que consultamos, associando às experiências vivenciadas em nosso ambiente profissional.

Evidentemente, por tratarmos de informações para tomada de decisão, discutimos nesta monografia, os conceitos básicos das teorias, desenvolvendo os temas de informações e próprio processo de tomada de decisões.

Estamos convencidos de que qualquer dos temas abordados não se acha esgotado. Pelo contrário, cremos haver apenas discutido a essência dos mesmos. No entanto, acreditamos que focalizamos o cerne da questão, os pontos básicos que todas as pessoas que ocupam posições de decisão deverão ter em mente. É o que desejamos.

BSFEAC

## CAPÍTULO I - O PLANEJAMENTO EM SEUS ASPECTOS GERAIS



# 1. PLANEJAMENTO

## 1.1 - CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO

Os conceitos a seguir, de especialistas da área de planejamento podem facilitar a compreensão do assunto:

STEINER (1969:12), estabelece cinco dimensões do planejamento, cujo os aspectos básicos são apresentados a seguir:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde 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.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

STEINER (1969:12) salienta que estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Entretanto as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo,

considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O conceito de planejamento apresentado, no dicionário: “Elaboração, por etapas, com base técnicas de planos e programas com objetivos definidos.” (Aurélio Buarque de Holanda). Apesar de claro, requer maior especialização para ser adotado na prática.

“O Planejamento Empresarial é tentar compreender onde você está, onde você estará amanhã e não onde você espera estar e decidir onde você deseja estar”. (Glenn A. Welsch, 1987)

“O Planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis” (Masayuki Nakagawa, 1993:81).

Segundo OLIVEIRA (1998:33), “O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

**PREVISÃO** corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;

**PROJEÇÃO** corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica;

**PREDIÇÃO** corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;

**RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;

**PLANO** corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada”.

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame no impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Toda atividade empresarial deve adotar uma filosofia e ter bem definido o conceito e o tipo de planejamento a seguir, para que suas metas e objetivos sejam alcançados em determinado espaço de tempo. Por isso serão abordados nesse capítulo as filosofias que devem inspirar o planejamento, alguns conceitos e os tipos de planejamento.

### 1.2 - FINALIDADES DO PLANEJAMENTO

O processo de planejamento tem três finalidades principais: antecipação à situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos. Em outras palavras, há três situações básicas que geram a necessidade de planejar:

- ✓ enfrentar fatos que certamente ocorrerão (em função de 1- conseqüências inevitáveis e bem definidas de atos e decisões presentes e passadas, 2 – evolução previsível da situação presente, 3 – regularidade ou sazonalidade dos fatos, 4- probabilidade elevada de repetição de fatos passados) ;
- ✓ criar um futuro desejável, através de eventos futuros conhecidos e/ou da predeterminação de eventos;
- ✓ coordenar os fatos em si, preservando a lógica que deve haver entre as diferentes partes empenhadas em alcançar um mesmo objetivo.

### 1.3 - BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

O processo de planejamento permite que a organização tenha controle sobre seu próprio futuro - ela não deixa o futuro ao acaso e procura definir um caminho a ser seguido para não ser apanhada de surpresa. Isso traz três benefícios fundamentais, tais como a permanência das decisões, o equilíbrio e o melhor desempenho.

### 1.4 - FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

Existem três tipos dominantes de filosofias de planejamento segundo ACKOFF (1974:4), Filosofia da satisfação, Filosofia da otimização e Filosofia da adaptação.

Filosofia da satisfação – Esta filosofia designa os esforços para atingir um mínimo de satisfação, mas não necessariamente para excedê-lo.

A preocupação desta filosofia está centrada no aspecto financeiro, com ênfase no orçamento e projeções, não dando relevância aos aspectos de planejamento referentes a

recursos humanos e materiais, tratando-os como uma consequência do aspecto financeiro. Para essa concepção, ao obter a quantidade suficiente de recursos monetários, o restante dos recursos será obtido.

Segundo OLIVEIRA (1998:39), essa filosofia é utilizada em empresas cuja preocupação maior é com a sobrevivência e não com o crescimento ou com o desenvolvimento. E sua grande vantagem é que o processo de planejar pode ser realizado em pouco tempo, custa pouco e exige menor quantidade de capacitação técnica. Nesse sentido, tal filosofia pode ser muito útil quando a empresa inicia o aprendizado do processo de planejar.

A Filosofia da Otimização – Acredita que o planejamento não deverá ser feito apenas para realizar bem as atividades, mas para, a partir das condições disponíveis, fazê-lo da melhor forma possível. É um modelo que se baseia na utilização de cálculos, de técnicas estatísticas e até simulações, procurando sempre quantificar todos os objetivos a serem alcançados e ignorar os aspectos não-quantificáveis, por não poderem integrar um modelo a ser otimizado. Contudo, é de grande valia nas decisões de tamanho e localização de fábricas, de tecnologia a ser adotada, de substituição de máquinas e equipamentos, de produtos a serem fabricados, por exemplo.

A Filosofia de Adaptação – Procura equilíbrio interno e externo da empresa, buscando adaptar-se a novas situações, após a ocorrência de uma mudança qualquer. A empresa é tratada como um sistema que sofre com as mudanças ocorridas no meio externo, pois elas atuam diretamente no seu ambiente interno, provocando respostas que devem adaptar-se a esse novo estado.

Na realidade, a filosofia aparece como resultado do tipo de objetivo definido pelos administradores para as empresas. Não existe uma filosofia ideal, pois tudo está intimamente ligado à natureza, missão, valores e objetivos que a Empresa estabelece para assegurar o seu sucesso.

## **1.5 - TIPOS DE PLANEJAMENTO**

Voltemos às idéias básicas do funcionamento dos sistemas. Elas se aplicam ao planejamento, realizado em diferentes níveis e voltados para os objetivos globais da empresa. Vamos dividir a estrutura de uma empresa em três grandes segmentos e identificar as características básicas do planejamento que a cada um deles compete executar.

O Planejamento Estratégico – É um processo gerencial lógico e sistemático

onde se definem objetivos, políticas e diretrizes a serem seguidas pela empresa, estabelecendo estratégias e curso de ação, e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. É estratégico porque define as grandes linhas de ação, considerando, principalmente, as oportunidades e ameaças que podem interferir nas atividades da empresa. É a longo prazo e representa tentativa de visualizar como se comportarão os ambientes, onde a empresa atua.

**O Planejamento Tático ou Diretivo** – Visa otimizar determinada área da empresa, e não a organização como um todo. Constitui uma decomposição dos objetivos, políticas e estratégias estabelecidas no planejamento estratégico. É como se fosse um desdobramento por área que a empresa utilizará para orientar-se na consecução dos objetivos fixados previamente no planejamento estratégico. Trata-se de um planejamento de médio/curto prazo.

**O Planejamento Operacional** – Também chamado de plano de ação ou plano operacional, é a formalização escrita da metodologia de desenvolvimento e implantação estabelecida no Planejamento Tático. O Planejamento operacional define os planos, as políticas e os objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional.

Deve conter prazos estabelecidos; Procedimentos a serem adotados; Resultados esperados; Recursos necessários ao seu desenvolvimento e implantação; E os responsáveis pela sua execução e implantação.

Assim, conclui-se que o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos de longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais, de forma integrada.

Seguindo este raciocínio, observa-se que os planos táticos e operacionais constituem meios para se atingir os objetivos delimitados no planejamento estratégico.

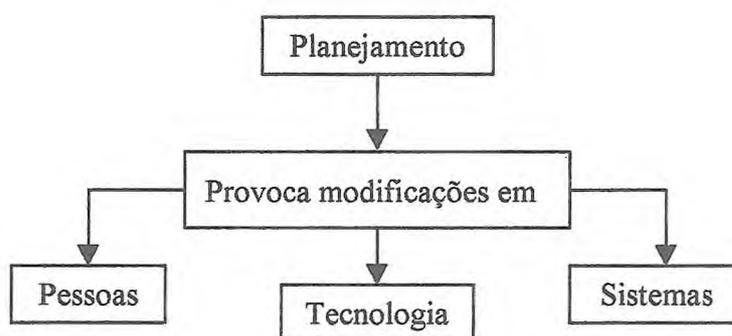
## 1.6 - **PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO**

### 1.6.1 - **Princípios Gerais de Planejamento**

✓ O princípio da contribuição aos objetivos, e neste aspecto o planejamento deve

sempre visar aos objetivos máximos estabelecidos, devendo-se hierarquizá-los, procurando alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

- ✓ O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- ✓ O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Algumas destas modificações são mostradas na figura 1.1.



- ✓ O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

**Eficiência é:**

- ✓ fazer as coisas de maneira adequada;
- ✓ salvaguardar os recursos aplicados; e
- ✓ reduzir os custos.

**Eficácia é:**

- ✓ produzir alternativas criativas; e
- ✓ maximizar a utilização de recursos.

**Efetividade é:**

- ✓ manter-se no ambiente; e
- ✓ apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

### 1.6.2 - Princípios Específicos do Planejamento

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974:28) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

- ✓ **Planejamento participativo** – o principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração e deve ser realizado pelas áreas pertinentes na organização.
- ✓ **Planejamento coordenado** – todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for independente de qualquer outro aspecto do processo.
- ✓ **Planejamento integrado** – os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados em todos os seus segmentos.
- ✓ **Planejamento permanente** – essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

# CAPÍTULO II - O PROCESSO DO PLANEJAMENTO

## REQUISITOS PARA UM PLANEJAMENTO EFICAZ

- OBJETIVOS
- CLAREZA
- TEMPO E RECURSOS DISPONÍVEIS
- FLEXIBILIDADE
- CONSIDERAR AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS
- PARTICIPAÇÃO

*“Classificar prioridades e formular programas é fácil.  
Difícil é balancear interesses e monitorar expectativas.”*

JACQUES RUEFF

## 2. PROCESSO DO PLANEJAMENTO

### 2.1 - CONSIDERAÇÕES GERAIS

O planejamento bem elaborado envolve alguns elementos importantes, que devem ser considerados para se obter o êxito pretendido. São eles: flexibilidade, formalização e acompanhamento.

A flexibilidade é vital porque o mundo de dez minutos atrás não é o mesmo de agora, portanto, os planos postos, hoje, no papel, podem já estar ultrapassados. É preciso ser capaz de adaptar-nos às mudanças do meio em que vivemos e trazer isto para dentro da empresa. Avanços tecnológicos, leis, projetos de leis, e outros fatores, afetam o plano e comprometem o sucesso empresarial. Faz-se necessário elaborar um plano flexível, capaz de ajustar-se a novas situações.

O tempo é outro fator importante, pois é preciso tempo para pensar e planejar com vistas às alternativas de um mundo competitivo, bem como tomar boas decisões de negócios, pois o impacto de decisões apressadas e mal planejadas podem comprometer o destino da empresa.

A formalização do plano é de fundamental importância, pois aquilo que não está devidamente documentado não poderá ser exigido futuramente, muito menos cobrado dos respectivos responsáveis, sendo ainda imprescindível para o acompanhamento do planejamento.

O correto seria um criterioso acompanhamento do planejamento, após cada etapa, para avaliar o resultado obtido, comparando sempre com o esperado. Este é o momento propício para que se façam as alterações que por ventura necessárias para o sucesso do plano traçado.

O Plano funciona como um “mapa” para se chegar ao destino desejado. Não é moldado em pedra, parecendo mais uma planta que cresce e se modifica ao longo do tempo,

devendo contudo ser bem cuidado e “alimentado” de maneira regular para que, assim como a planta, possa vicejar e florescer, trazendo bons frutos.

O Planejamento, atividade complexa, requer um acompanhamento contínuo para se tornar uma realidade, sendo fundamental que haja uma realimentação, entre as decisões tomadas e os resultados obtidos, para que situações indesejáveis, que não estão de conformidade com o plano, não se tornem a repetir.

O exercício contínuo de planejamento, tende a proporcionar a redução do grau de incerteza no processo decisório, e conseqüentemente, provocar aumento da probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos e metas traçadas para a empresa.

## **2.2 - REQUISITOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO**

Para cumprir suas finalidades, e aproveitar os benefícios do processo de planejamento, uma organização deve atender a quatro requisitos básicos: procura de informações, definição de objetivos, previsão de alternativas e predominância da ação.

- ✓ **Base informativa** - A informação é um requisito de importância vital para a qualidade dos planos. Consolidada através da pesquisa e análise dos dados disponíveis, com vistas a montar o retrato mais exato possível da situação atual e de sua evolução, bem como da disponibilidade dos recursos necessários, a fim de que os objetivos e os cursos de ação planejados sejam realistas;
- ✓ **Elasticidade** - Sempre que possível, o processo de planejamento deve ser praticado tendo em vista as variações que se pode antever nas condições para as quais os planos estão sendo preparados. Com esta previsão, não será necessário fazer novos planos na ocorrência de modificações das condições, pois elas já terão sido antecipadas no plano principal;
- ✓ **Predominância da ação** - Por fim, a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si. O planejamento prepara a ação, mas não a substitui.

## **2.3 - ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO**

O processo de planejamento, em qualquer nível desdobra-se nas seguintes etapas:

2.2.1. Formulário do Plano;

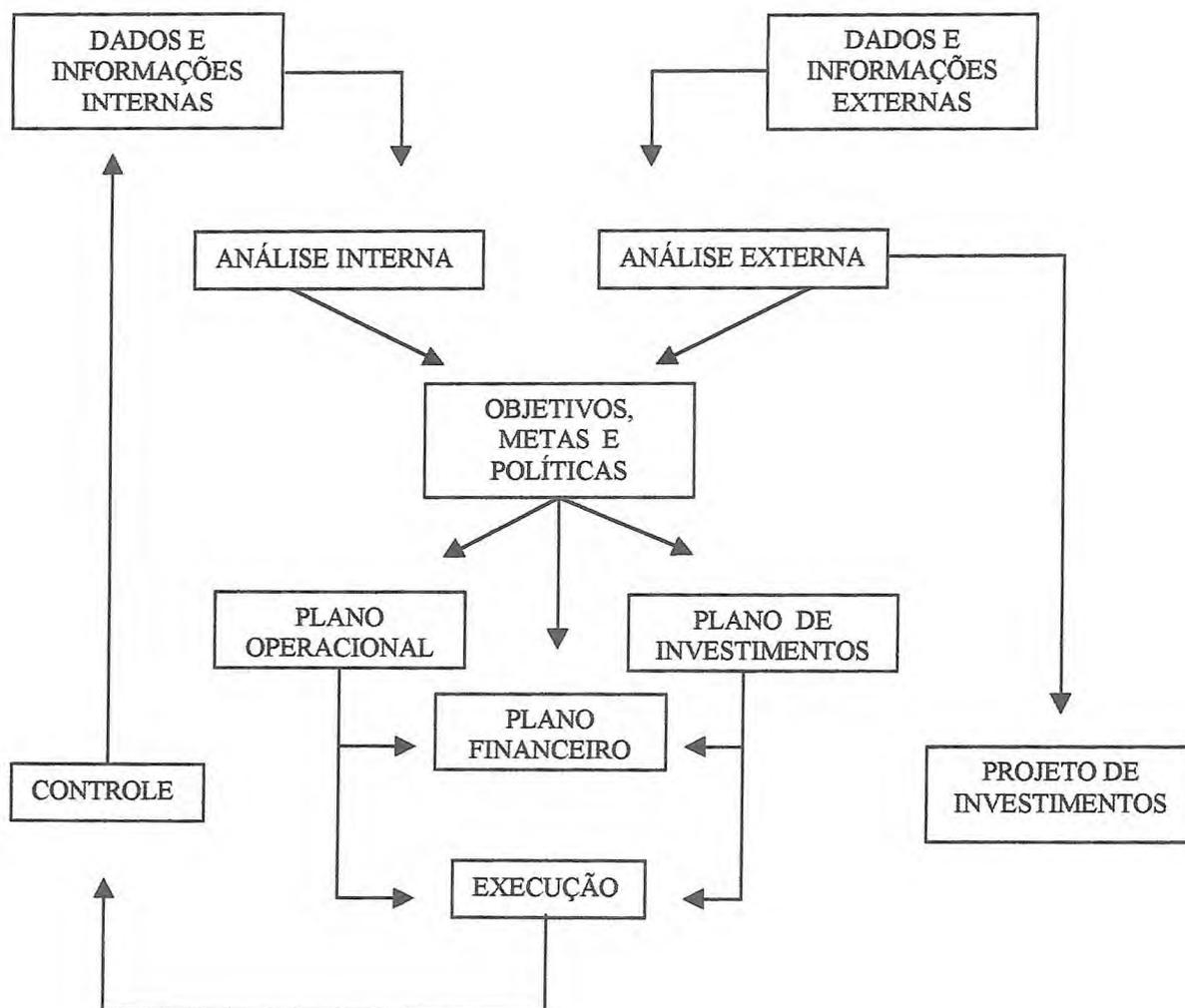
2.2.2. Execução;

2.2.3. Acompanhamento da execução;

2.2.4. Revisão.

Estas duas últimas etapas podem ser sinteticamente designadas por controle.

O modelo básico de planejamento proposto após uma pesquisa a autores consagrados é apresentado conforme a figura a seguir:

**MODELO BÁSICO DE PLANEJAMENTO**

**BSFEAG**

#### 2.4 - FORMULAÇÃO DO PLANO

Para formular o plano acumulam-se dados e informações da empresa, obtidos através de relatórios normalmente, com a frequência mensal, que devem conter informações gerais sobre:

- níveis utilizados das instalações operacionais; ✓
- andamento de projetos; ✓
- projeções de receitas; ✓
- estimativas de desembolsos/despesas. ✓

Os dados e informações externas à Empresa são importantes para o processo, contudo, são de difícil acesso devido a alguns fatores, tais como:

- custo da informação;
- sonegação de informação por parte dos concorrentes;
- indisponibilidade da informação devido ao privilégio de patentes.

Embora enfrentando todas essas adversidades, a empresa deve procurar se estruturar para acompanhar a evolução dos indicadores externos:

- a) tecnologia;
- b) mercado de produtos (no país e no exterior);
- c) mercado de matéria-prima (no país e no exterior);
- d) evolução da economia e dos indicadores econômicos que de alguma forma possam refletir a tendência do mercado no qual a Empresa atua;
- e) evolução do mercado financeiro e do mercado de capitais, de forma a permitir a empresa tirar partido das operações financeiras para melhorar suas condições de liquidez e rentabilidade e aproveitar-se das oportunidades de captar os recursos necessários aos possíveis planos de expansão;
- f) evolução da política governamental (políticas que beneficiem ou limitem as possibilidades da empresa).

A análise dos dados catalogados, obtidos interna e externamente, é baseada em comparações com os padrões consagrados na empresa, ou índices válidos para empresas do

ramo, ou previsões constantes como metas, ou ainda uso conjunto desses modelos.

Com relação às análises externas, o interesse da empresa é mais voltado para a identificação de tendências do que para a quantificação desta ou daquela variável.

Concluídas as análises interna/externa têm-se em mãos o diagnóstico ambiental estratégico da empresa, item fundamental na orientação dos rumos a serem tomados pela empresa pode alcançar dentro desse cenário ora estabelecido.

A partir daí, identificam-se os interesses e a razão de ser da empresa: SUA MISSÃO, seguindo dos objetivos, metas, políticas e diretrizes.

Os objetivos devem ser consensuais, claros, mensuráveis e precisos, com prazo de realização pré-determinado.

As estratégias são definidas a partir dos objetivos estabelecidos, sendo formuladas a fim de que esses objetivos sejam atingidos levando-se em consideração as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada.

A partir das metas traçadas, objetivos definidos e obedecendo as políticas preconizadas, proceder-se-à a quantificação das diversas partes que compõem o plano, utilizando-se para isso, de quadros e formulários adequados. As diversas partes quantificadas deverão ser compatíveis umas como as outras, mantendo a coerência interna do plano. Os planos de ação respondem a perguntas do tipo:

- Quem vai fazer isso?
- Qual o prazo?
- Quanto custará?

Concluída esta etapa, segue-se à elaboração propriamente dita dos planos; financeiros, operacional e investimentos.

### **Plano Financeiro**

Conhecido como fluxo de caixa, ele é simplesmente uma previsão de ingressos e desembolsos de numerário.

A disponibilidade de caixa para fazer face as obrigações na data do vencimento é um requisito importante para a empresa, uma vez que o caixa é um elemento vital, pois um caixa insuficiente torna a empresa inadimplente e, conseqüentemente, passível de falência.

Em geral, o período coberto por um orçamento de caixa é anual, subdividido em intervalos mensais, trimestrais, variando conforme a natureza do negócio. Quanto mais incertos ou sazonais, mais numerosos devem ser estes intervalos. As empresa com fluxos estáveis podem ser usar intervalos maiores, como trimestrais ou anuais; superior a uma ano não é aconselhável devido a incerteza na previsão de vendas e outros itens que envolvem desembolsos de caixa.

Lucros vultuosos de pouco adiantam quando encontram-se empatados em máquinas, estoques ou outros investimentos que não são imediatamente conversíveis.

O planejamento financeiro evidencia portanto a disponibilidade de caixa, possibilitando o planejamento para o investimento lucrativo desse caixa.

### **Plano de Investimentos**

É freqüentemente chamado de orçamento de capital. Reúne inversões programadas para o ano, dentro das políticas estabelecidas e de acordo com o planejamento a longo prazo para a expansão e modernização da empresa, desenvolvimento de novos produtos, melhoria da empresa (segurança, saúde, educação, bem-estar).

O orçamento de gastos de capital específico em termos concretos as despesas de capital para máquinas, estoques, equipamentos, dentre outros.

Vários itens do orçamento de investimentos representam apenas a parcela, a ser realizada no ano, de um investimento maior cuja execução abrange um período mais prolongado. Algumas empresas fazem orçamentos de investimentos plurianuais, fazendo com que apenas as previsões relativas ao período orçamentário integrem o orçamento de investimentos.

### **Plano Operacional**

O plano operacional envolve vários orçamentos que, interagindo uns com os outros, vão formar uma peça única: o ORÇAMENTO INTEGRADO.

Orçamento de vendas – é a projeção de vendas líquidas da empresa (descontados os impostos: IPI, ICMS, PIS, FINSOCIAL), partindo de uma estratégia mercadológica, capacidade produtiva e recursos financeiros.

A projeção de vendas é o alicerce do planejamento assim como o orçamento de vendas é a pedra fundamental do controle orçamentário.

Embora uma empresa possa orçar outras receitas, tais como a renda esperada de aluguéis, “royalties”, ou fontes diversas, a receita proveniente dos serviços ou das vendas de produtos fornece a empresa a renda principal para sustentar as despesas de operação e dar lucro.

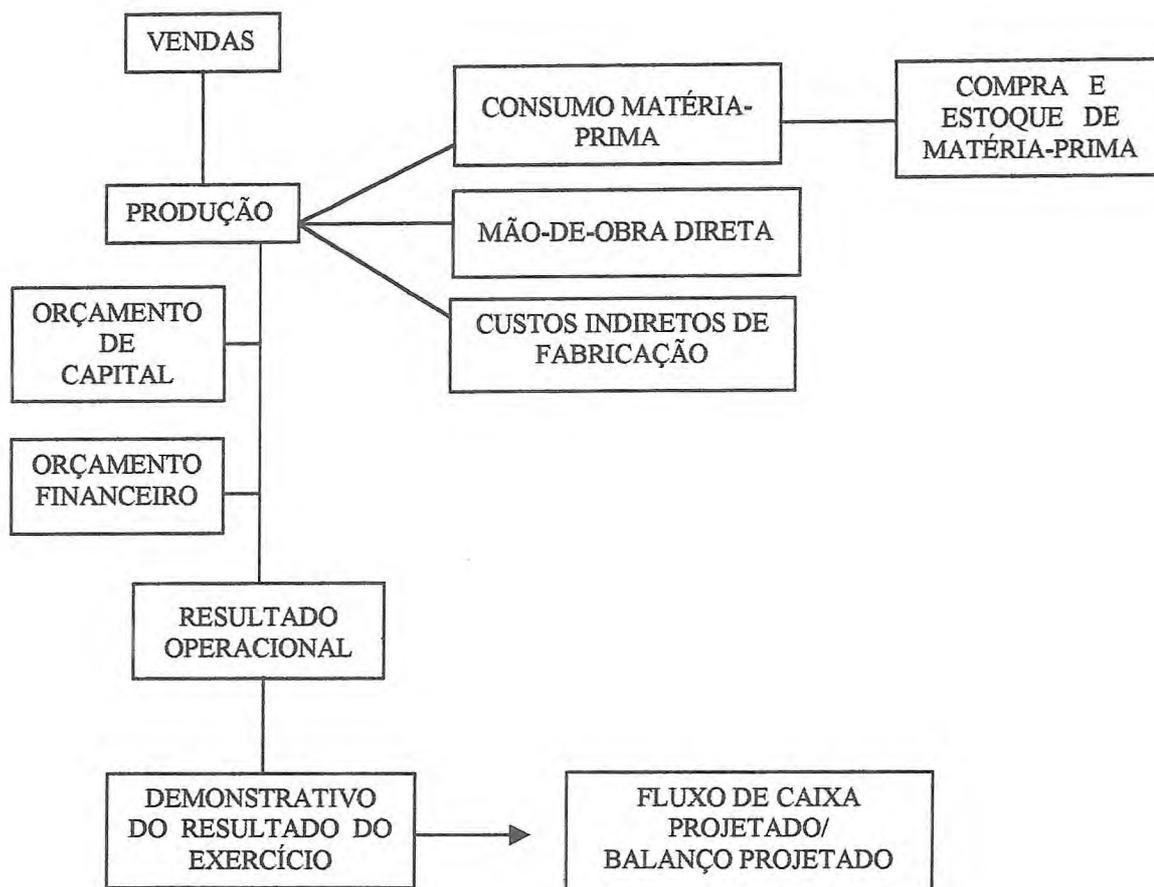
**ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO** – É uma estimativa da quantidade a ser produzida durante o período a ser considerado no orçamento. Considera o equilíbrio entre as vendas, estoques e a capacidade produtiva, a partir do conhecimento do volume de vendas.

### ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

$$\boxed{\text{PRODUÇÃO}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{VENDAS} \\ \text{PROJETADAS} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{ESTOQUE} \\ \text{FINAL} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{ESTOQUE} \\ \text{INICIAL} \end{array}}$$

O orçamento de produção acarreta a elaboração dos orçamentos de consumo de matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação, pois integram o plano de produção.

## ORÇAMENTO OPERACIONAL



A projeção da DRE é para integrar de forma bem sintetizada os orçamentos operacionais para que seja apurado o lucro da empresa. Deve-se ressaltar que, como o objetivo último é um balanço projetado para o fim do período orçamentário que está sendo elaborado, é necessário que o orçamento seja elaborado com base no plano de contas da empresa.

### 2.5 - EXECUÇÃO

A execução dos planos de ação devem seguir um criterioso cronograma. É importante que os passos do plano em execução seja divulgado através de relatórios que mostrem todas as fases, com detalhes dos planos operacionais, e assim envolver todas as pessoas para que elas sintam-se realmente comprometidas com o plano.

## 2.6 - CONTROLE

Não se concebe a execução de planejamento sem um sistema de acompanhamento que controle o seu desenvolvimento e verifique se os objetivos foram alcançados.

Controlar é por definição, comparar um resultado alcançado com um padrão, meta ou objetivo preestabelecido. Assim, para cada plano, seja o operacional, investimentos e financeiro, tem-se:

Plano Operacional: comparativo dos dados de realização com os de previsão de produção, de vendas, de estoques, de compras de matérias-primas, etc.

Plano de Investimentos: comparativo dos dados de realização com os de cronograma físico de obras, compromissos, aporte de recursos, aplicação de recursos, etc.

Plano Financeiro: compara os dados de realização com os de fluxo de caixa, de variações e capital de giro, de balanço, de demonstrativo de resultado.

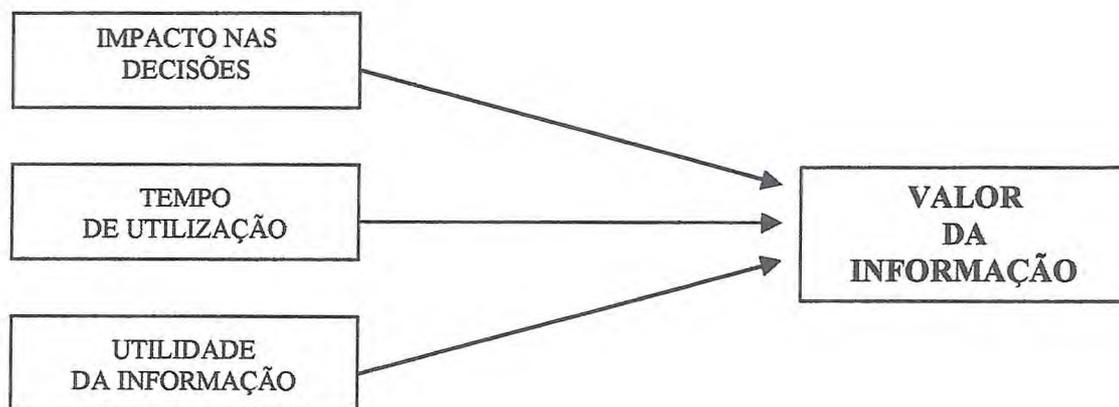
Convém analisar o desempenho da empresa quanto aos custos de produção, de vendas e de administração, comparando-os com os custos orçados e, principalmente identificando as causas dos possíveis afastamentos.

O controle da execução de um plano não tem prazo definido, variando de empresa para empresa, contudo, deve-se observar o ciclo financeiro da empresa. O acompanhamento não deve ser inferior ao período de mensuração das informações financeiras: balanço, relatórios gerenciais.

Nessa fase, verifica-se se o atingimento dos objetivos conforme projetados do planejamento, pondo em evidência pontos de desvios ocorridos e aplicando ações corretivas cabíveis.

## CAPÍTULO III - SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES

BSFEAG

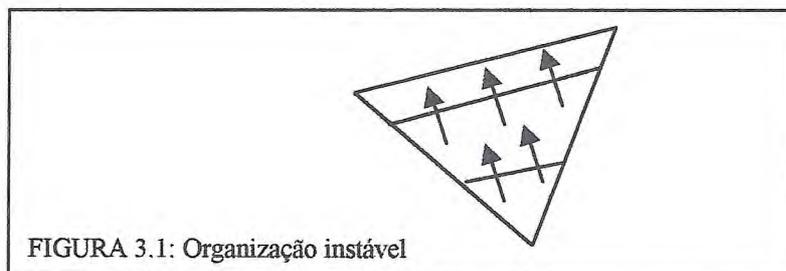


### 3 - SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Podemos visualizar o processo de planejamento como uma pirâmide, onde caso o planejamento tenha início nos escalões administrativos (ou seja, no topo da pirâmide) para só então fluir para a linha de frente, constituída pela base da pirâmide, ele tenderá ao fracasso, pois quando uma pirâmide é equilibrada sobre seu vértice (figura 3.1) ela provavelmente cairá.

Portanto, o planejamento deve começar na base da pirâmide, e fluir pela organização através dos diversos níveis até chegar ao topo da pirâmide na cúpula administrativa (figura 2). É necessário que passe por todos os níveis para que envolva todas as pessoas no processo e que elas possam contribuir e incorporar suas idéias ao plano, e assim constituído o plano será forte, consistente, duradouro e comprometido com todos (figura 3. 3).

Como podemos observar (figura 3.3), o fluxo de informações desloca-se no sentido ascendente, descendente e lateral, demonstrando a necessidade das pessoas se comunicarem com seus superiores, subordinados e com seus colegas de trabalho para que o planejamento realmente produza os resultados esperados por todos. A intenção de todos faz-se fundamental para a obtenção desse propósito.



Um sistema de informações adequadamente estruturado é que vai servir de apoio, de suporte, para o cumprimento sistemático do Planejamento estabelecido para a empresa.

Torna-se até repetitivo, mas o segredo de alcançar o que foi planejado reside exatamente em elaborar um plano baseado em dados e informações absolutamente confiáveis para que retratem a realidade da empresa e o contexto no qual ela está inserida.

Embora para muitas pessoas o assunto discutido pareça óbvio demais, muitas empresas não o praticam, o que nos leva a crer que é necessário bater na tecla da relevância do planejamento para a sobrevivência e prosperidade da empresa até que passem a pôr em prática os preceitos necessários para se atingir tal objetivo.

Assim, um sistema de informações eficiente constitui um pré-requisito essencial para o sucesso da empresa.

Conforme FIGUEIREDO e CAGGIANO (1992:48), “o ponto de partida de uma administração eficiente pode, desse modo, ser visto pela habilidade de especificar corretamente as necessidades informacionais, e esta habilidade é propriamente função da definição dos objetivos, traduzidos no planejamento, capacidade de controle e determinações organizacionais satisfatórias.

Informação é força integradora que combina os recursos organizacionais num plano coerentemente direcionado para a realização dos objetivos organizacionais.

Desde que a informação afeta a sorte da organização de maneira fundamental, é importante que ela seja efetivamente organizada e eficientemente manipulada, isto é, alcançado através de um sistema de informações gerenciais.

Um sistema de informações gerenciais fornece aos gestores individualmente as informações necessárias para a tomada de decisão, no que diz respeito à sua área de responsabilidade.”

Segundo NAKAGAWA (1993:73), a adequação do sistema de informações ao processo de planejamento e controle requer o preenchimento de três requisitos fundamentais:

- FORMA, ou seja, diz respeito ao conteúdo, utilidade e confiabilidade das informações;
- IDADE, relacionada à data do fato relatado e à informação, ou seja, no momento da tomada de decisão, as informações requeridas deveriam estar disponíveis;

- FREQUÊNCIA, diz respeito à periodicidade da informação.

GIL (1978:60), afirma que “um sistema de informação tem que trabalhar dados para produzir informações. Logo:

- DADO é a matéria-prima que o sistema de informações vai trabalhar;
- INFORMAÇÃO é o produto final do sistema de informações, e deve ser apresentada em forma e conteúdo adequados ao usuário”.

Afinal, o sistema de informações global de uma empresa destina-se a atender às necessidades de informações para a tomada de decisões dos gerentes e/ou dirigentes da empresa.

NASH e ROBERTS (1993:32), definem o sistema de informações global como:

- “É uma combinação de pessoas, finalidades, mídias, procedimentos e controles com os quais se pretende manter canais de comunicação relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos, significativos e assegurar as bases para a tomada de decisões inteligentes”.

Segundo NAKAGAWA (1993:57), “existem vários subsistemas interdependentes, que formam o sistema global de informações, e classificam-se em dois grupos:

- Sistema de apoio às operações – são os que processam dados relativos à transações rotineiras. Podendo ser, ainda, subdivididas em:
  - ✓ Sistemas que processam dados ligados à transações individualizadas, como contas a pagar, faturamento, contas a receber, compras, por envolverem decisões menos complexas, contudo relevantes.
  - ✓ Sistemas que processam dados de transações agregadas, como planejamento e controle da produção, custos, contabilidade, que envolvem decisões operacionais mais complexas.
- Sistema de apoio à gestão – são os que processam dados para a tomada de decisões e solução de problemas, como: previsão de vendas, elaboração de orçamentos, análises de custos, etc.

O sistema deve ser capaz de armazenar, processar e comunicar informações requeridas por seus usuários, através de um banco de dados comum, pois os sistemas

operacionais e o sistema de apoio às decisões são funções complementares”.

Assim, transformando os dados em informações, preenchendo os requisitos fundamentais sugeridos por NAKAGAWA (1993:58), o caminho está trilhado: a empresa vai poder construir um sistema de informações eficiente e adequado ao seu porte e principalmente direcionado aos seus objetivos.

Na consideração das informações que são necessárias ao controle e avaliação do processo de planejamento devem-se analisar alguns aspectos, tais como;

#### **A – Tipos de Informações**

Os tipos de informações necessárias ao controle e avaliação do processo de planejamento estratégico são o mais variados possível, abrangendo, entre outros, os seguintes aspectos:

- Quantificação temporal de atividades;
- Datas de ocorrências de eventos como: relatórios de progresso, de objetivos funcionais, desafios, metas;
- Valores de liberação financeiros, valores de custos realizados, valores de custos comprometidos, volume de mão-de-obra aplicada;
- Quantificação da mão-de-obra; e
- Quantificação da qualidade de trabalho.

#### **B – Frequência das Informações**

Não é fácil estabelecer a frequência das informações, mas pode-se considerar válida a seguinte situação:

- A nível de controle de unidade de trabalho (Alta Administração) , pode ser de dois ou três a seis ou sete meses;
- A nível de controle setorial (tático) , pode ser de um a dois ou três meses;
- A nível operacional (projeto e plano de ação). Pode ser de uma ou duas semanas a um mês.

### **C – Qualidade das Informações**

O executivo deve dispensar muita atenção ao conteúdo, forma, canais, periodicidade, velocidade e precisão das informações para avaliação e controle do planejamento.

De maneira geral, pode-se partir das seguintes situações:

- A nível de controle da unidade de trabalho (Alta Administração) , pode-se ter baixo grau de detalhamento e alto grau de consolidação de informações analisadas;
- A nível de controle setorial (tático), pode-se ter baixo grau de detalhamento e alto grau de síntese;
- A nível de controle operacional (projeto e plano de ação), pode-se ter alto grau de detalhamento.

### **D – Fontes de Informações**

São duas as fontes de informações sobre o desenvolvimento do planejamento:

- Coordenadores de desenvolvimento.

Neste caso, está-se recebendo informações dos coordenadores de desenvolvimento de realizações para os objetivos, metas, programas e projetos.

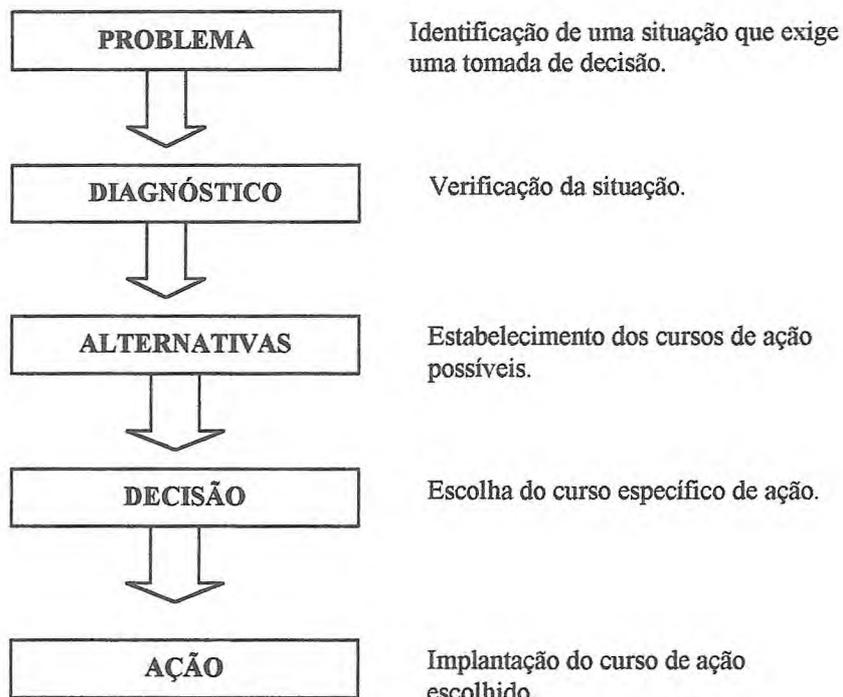
- Usuários do sistema.

Como podem ocorrer inadequações quanto a essas informações, é necessário “cruzar” com as informações dos usuários do sistema.

As possíveis divergências de informações devem ser analisadas e equacionadas. Entretanto, as fontes básicas de informações podem ser dos seguintes tipos, de maneira cumulativa:

- Fontes internas à empresa;
- Fontes externas;
- Fontes passadas;
- Fontes presentes;
- Fontes futuras.

**CAPÍTULO IV - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**



*Em condições limites, poderá significar o fracasso ou o sucesso de toda uma Administração.*

*Na realidade, o ato de decidir é, a nosso ver, a mais importante função do Administrador e a que envolve a maior relação custo-benefício.*

## 4 - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

*“A análise e a identificação dos problemas e as técnicas de resolução de problemas são tão importantes para uma gerência competente quanto o planejamento e o estabelecimento de metas”.*

Margaret Henning

NAKAGAWA (1993:50) define o planejamento como: “é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, isto é, envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis”.

Uma empresa decorre de um conjunto grande de ações, ações estas, que devem produzir resultados os mais eficazes possíveis. Contudo, a qualidade dessas ações depende do processo de tomada de decisões, que por sua vez, requer um suporte adequado de informações.

Explica-se assim, o porquê do fracasso de diversas organizações ao tomarem determinadas decisões sem o devido estudo, no sentido de, tanto evitar ações inadequadas, quanto reduzir os insucessos; e para isto existe o processo de planejamento, com o acompanhamento adequado, através de um sistema de controle efetivo proporcionando à empresa antever os efeitos futuros das decisões tomadas no presente.

Há algum tempo, muitos dirigentes de empresas defrontavam-se constantemente com a responsabilidade de tomar decisões fazendo escolha entre soluções que se baseavam mais na habilidade pessoal do que amparado por um adequado sistema de informações gerenciais que mostrasse o impacto que suas decisões teriam em determinada área ou em toda a empresa.

NAKAGAWA (1993:53) diz que “modernamente pode ser observado três grandes mudanças que estão contribuindo fortemente para o aperfeiçoamento da gestão de uma empresa e, conseqüentemente, para a eficácia gerencial:

1 – A gestão da empresa passou a ser feita sob uma abordagem sistêmica e as próprias técnicas gerenciais obtiveram um avanço considerável.

2 – A informação passou a ser tratada como um produto de um sistema planejado, de modo a torna-lo disponível de acordo com as necessidades dos gerentes.

3 – Desenvolveram-se sistemas de informações, que suportam os processos de planejamento e controle dos gerentes, bem como, os sistemas operacionais de gestão das atividades de produção da empresa.

A principal característica de um modelo de decisões de uma empresa deve residir no fato de que o processo de planejamento e controle interage com o sistema de informações, na busca da eficiência e eficácia de suas funções”, conforme figura 4.1.

De acordo com NAKAGAWA (1993:59), a interação ocorre através de dois fluxos sucessivos e racionalmente ordenados.

O primeiro direciona os gerentes no sistema do planejamento estratégico para o planejamento operacional, e a seguir as etapas de execução e controle.

No segundo fluxo, que é elemento suporte do processo de planejamento e controle, os dados das transações planejadas ou realizadas são tratados pelo sistema de informações contábeis de maneira consistente com o que ocorre no primeiro fluxo, através de uma integração conceitual e sistêmica, em nível de padrões, orçamentos e contabilidade.

Assim, no passado, amargavam-se derrotas em função de decisões tomadas sem uma eficiente análise preliminar do que está em jogo. Mas num mundo de mudanças rápidas e imprevistas, o tomador de decisões não pode mais perder tempo, enfrentando encruzilhadas e múltiplos perigos, deve, sim, procurar o caminho certo através da integração entre o processo gerencial de planejamento e controle, e o sistema de informações, e conseqüentemente, por meio desta integração, assegurar que os dirigentes da empresa tenham o suporte necessário e adequado de informação para o seu modelo específico de decisões.

#### **4.1. A TOMADA DE DECISÃO**

O enorme desafio e a grande motivação para os gerentes – que têm, dentre outras responsabilidades, a de tomar decisões – é que suas decisões sejam o mais possível acertadas. Entretanto, toda decisão implica, naturalmente, uma escolha entre alternativas diversas. Cada qual com fatores positivos e negativos, sustentadas por informações que, no dia-a-dia, se apoiam desde o nível mais inferiores da hierarquia empresarial até o mais alto escalão de uma organização. Assim, é fácil compreender que uma decisão tomada hoje deverá causar uma série de efeitos no futuro, embora tenhamos dificuldades em estabelecer, claramente, estes

efeitos ou mesmo instrumentos para detectá-los e quantificá-los. Esta situação é tanto mais difícil de ser tratada quanto maiores são os riscos e as incertezas apresentadas.

#### **4.2. A TOMADA DE DECISÃO NO ÂMBITO INTERNO DA EMPRESA**

Dentro de uma empresa , freqüentemente, os responsáveis pela administração estão tomando decisões, quase todas importantes, vitais para o sucesso do negócio.. Por isso , há necessidade de dados, de informações concretas, de subsídios que contribuam para uma decisão eficaz. Assim, a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a decidir. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumariando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para o processo decisório.

#### **4.3. A TOMADA DE DECISÃO FORA DOS LIMITES DA EMPRESA**

Evidentemente, o processo decisório decorrente das informações apuradas pela Contabilidade não se restringe apenas aos limites da empresa, aos administradores e gerentes, mas também a outros segmentos, quais sejam:

- ✓ **Investidores**: É através de relatórios contábeis que se identifica a situação econômico-financeira da empresa, sua capacidade de gerar lucros , e outras informações; dessa forma , o investidor tem às mãos os elementos necessários para decidir sobre as melhores alternativas de investimentos.
- ✓ **Fornecedores de bens e serviços a crédito**: Usam os relatórios para analisar a capacidade de pagamento da empresa compradora.
- ✓ **Bancos**: Valem-se dos relatórios para aprovar empréstimos, limite de crédito, etc.
- ✓ **Governo**: Não só usa os relatórios com a finalidade de arrecadação de impostos, como também para dados estatísticos, no sentido de melhor redimensionar a economia.
- ✓ **Sindicatos**: Utilizam os relatórios para determinar a produtividade do Setor, fator preponderante para reajuste de salários.
- ✓ **Outros Interessados**: Funcionários, órgãos de classes, pessoas e diversos institutos, como a CVM, o CRC, o IBGE, etc.

#### **4.4. A FUNÇÃO DO CONTADOR**

A função básica do Contador, no processo de decisão, é produzir informações úteis aos seus usuários, de modo a lhes permitir a tomada de decisões eficazes.

#### **4.5. INSTANTE DA TOMADA DE DECISÃO**

Do ponto de vista de um Administrador, uma de suas funções mais importantes é exatamente a de decidir. Esta decisão que ocorre no presente não é um ato isolado, repentino, “ela é tanto um fim, quanto o início de uma ação”, fim do passado e início do futuro.

#### **4.6. PROCESSO DECISÓRIO**

Simplificadamente, decidir significa escolher, optar, selecionar uma dentre diversas alternativas ou possibilidades de se resolver um problema, empreendendo determinado tipo de ação.

No sentido prático a administração existe para resolver problemas e estes são solucionados quando as decisões tomadas pelos administradores produzem os resultados desejados.

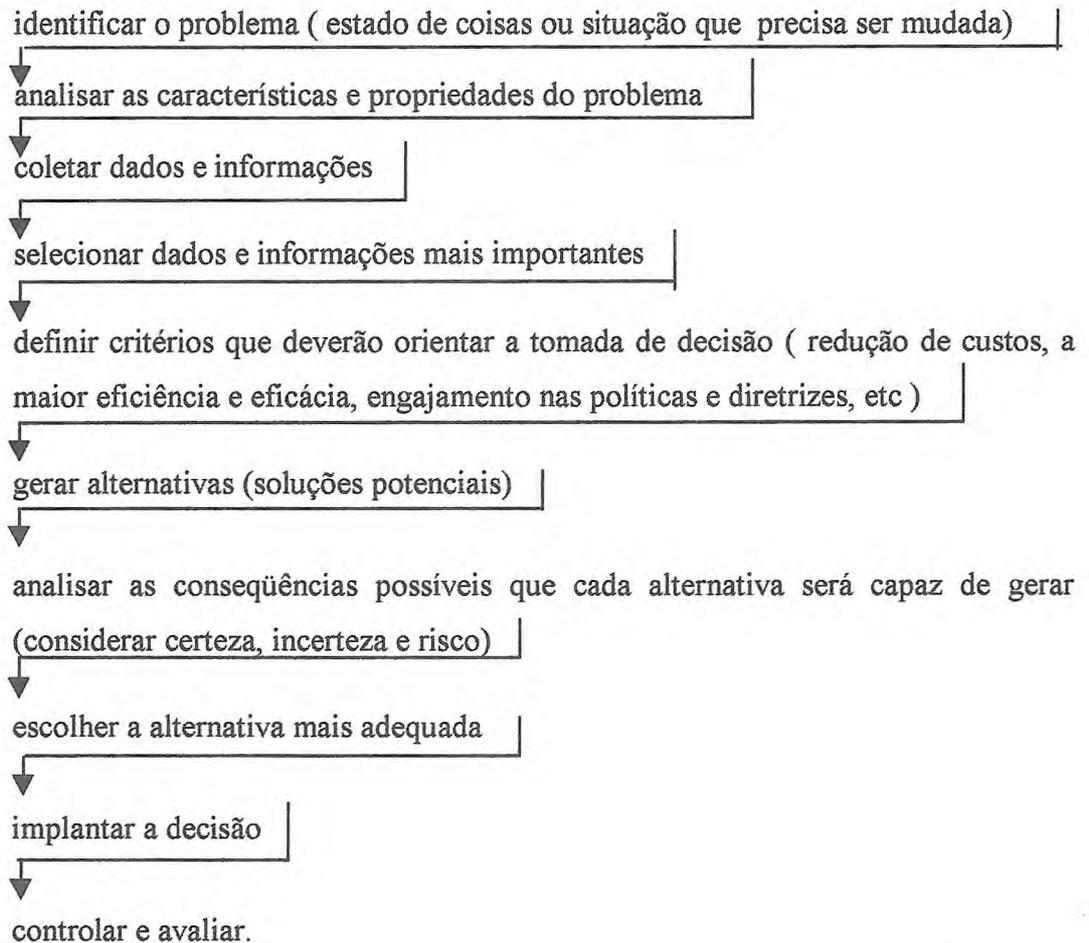
As decisões são vitais nas empresas e tomadas por todos os administradores, independentemente do nível hierárquico que ocupem. Espera-se que tomem decisões de significativo impacto, concentrando esforços naquelas consideradas mais relevantes.

Os administradores eficazes sabem que a fase que consome mais tempo no processo não é tomar decisões, mas torná-las realidade. Quando não transformadas em realidade, serão no máximo boas intenções.

A tomada de decisões deve ser considerada como um meio de alcançar objetivos e metas organizacionais ou resposta da empresa e determinados problemas. É influenciada por numerosos fatores ambientais e comportamentais. Numa mesma situação, diferentes tomadores de decisão podem escolher alternativas diferentes, por causa de valores, percepções e personalidades diferenciadas.

##### **Fases:**

A tomada de decisões é um processo, constituído de fases seqüenciadas, onde a decisão em é apenas uma delas:



É recomendável a tomada de decisões obedecendo as fases a cima. Contudo, raramente são seguidas pelos administradores. Pesquisas revelaram a existência de vários motivos que levam os administradores a não seguirem essas fases. Dentre elas destacam-se:

- ✓ não perceber a existência de situações-problemas;
- ✓ falta de tempo para reflexão minuciosa;
- ✓ falta de informações suficientes;
- ✓ preferências e condições afetivas que suplantam os aspectos racionais da decisão;
- ✓ receio de arcar com a responsabilidade;
- ✓ despreparo e falta de conhecimento;
- ✓ pouco envolvimento da equipe de trabalho no processo decisório.

Frente a um problema é bom lembrar que:

- ✓ a maior parte das decisões é tomada sob condições de risco, dado o alto grau de

incerteza das informações;

- ✓ o acesso à totalidade dos dados é praticamente impossível;
- ✓ inexistem decisões perfeitas; algumas são melhores do que outras, quanto às conseqüências reais que acarretam;
- ✓ a pessoa decide em função de sua percepção.

### **Decisões Participativas**

Considera-se hoje que as decisões participativas são altamente desejáveis, pois percepções diferentes enriquecem os dados e melhoram a qualidade das decisões.

Likert visualiza as organizações como sistemas de decisões e as classifica em quatro tipos, em função do grau como o processo decisório é compartilhado:

1. autoritário-forte: as decisões são centralizadas nos escalões superiores;
2. autoritário-benevolente: as decisões são centralizadas mas os interesses dos indivíduos são considerados;
3. consultivo: os membros da organização são ouvidos, antes da tomada de decisão pelo escalão superior;
4. participativo: a decisão é tomada de forma compartilhada.

Já Peter Drucker (1996:82) se vale da experiência das empresas japonesas como elemento de comparação com os processos individuais mais praticados no ocidente. Como é sabido, as organizações japonesas valorizam a tomada de decisões por consenso de opiniões.

### **Elementos Essenciais do Método Japonês:**

- ✓ a proposta é discutida por toda a organização, até que haja concordância por parte de todos;
- ✓ atenção máxima é dedicada sobre o que é a decisão, em que consiste e na definição da questão;
- ✓ a quantidade de divergências e sugestões que emergem das discussões ;
- ✓ atenção concentrada nas alternativas, enriquecidas pelas divergências e sugestões;
- ✓ a determinação do nível administrativo e por quem a decisão será formalmente

tomada, com base nas opiniões levantadas.

### **O Método Apresenta os Seguintes Resultados:**

- ✓ leva a decisões muito eficazes. O tempo gasto, em função do grande número de pessoas que participam do processo, é recompensado pela rapidez com que as decisões são implantadas. Todos já se encontram convencidos de sua utilidade;
- ✓ concentração de esforços para compreensão do problema que está originando a decisão. O objetivo não é a solução em si, mas a ação e atuação das pessoas envolvidas;
- ✓ permite que um grande número de alternativas sejam levadas em consideração;
- ✓ próprio sistema força a tomada de decisões importantes, de grande impacto, provocando modificações nas políticas e nos comportamentos da empresa.

Destaca-se que o sistema japonês pressupõe a existência de uma organização social típica e única das instituições daquele país. Porém, os princípios podem ser aplicados de modo geral, porque constituem elementos básicos para a tomada de decisões com eficácia. Por outro lado, no ocidente, perde-se muito tempo com decisões sem importância, que acabam consumindo tanto tempo quanto o dedicado às importantes.

A participação no processo decisório é gratificante. Melhora a qualidade da decisão e as pessoas se sentem reconhecidas e valorizadas.

### **Decisões Eficazes**

A decisão é um julgamento que envolve intuição, riscos e incertezas. Afinal, uma escolha entre alternativas. Raramente, porém, a decisão é uma escolha entre o “certo” e “errado”; no máximo, ela chega a ser um escolha entre “quase certo” e o “provavelmente certo”, ou seja, uma escolha entre duas linhas de ação, onde uma delas está mais próxima do certo do que do a outra.

Um julgamento só é possível quando existem alternativas. O simples “sim” ou “não” não faz a alternativa. Esta nasce das divergências necessárias para desafiar a imaginação e o raciocínio.

Por isso mesmo, o dirigente eficaz encoraja a divergência de opiniões e raciocina em termo de testá-las com relação à realidade, usando o conflito de opiniões como auxílio

para ter a certeza de que investigou, cuidadosamente, tomados os aspectos principais de um assunto importante.

### **Decisões Proativas e Reativas**

Ao tomar uma decisão o administrador poderá estar se antecipando ou se adaptando às contingências ambientais.

Quando decide se antecipando à ocorrência de situação-problema, ele está sendo proativo, já que está antevendo condições futuras. É uma decisão que envolve mais risco, que pode ser compensado pela antecipação de soluções de um problema que deverá ocorrer.

Quando decide visando adaptar-se às mudanças ambientais, já consumadas, está procedendo de forma reativa, ou seja, procurou selecionar o problema depois que ele surgiu.

### **Decisões Programadas e Não Programadas**

Nas empresas existem situações ou problemas rotineiros, que se repetem no dia-a-dia e que podem ser decididos com base nas políticas, normas, instruções e manuais de serviço.

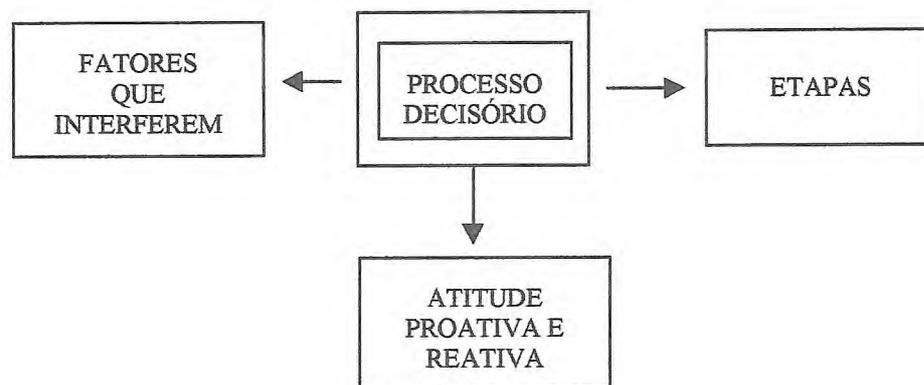
Tais decisões são chamadas de programadas, porque já existem definições ou padrões que facilitam a abordagem do problema e a escolha da solução.

As decisões programadas facilitam a delegação da autoridade, já que as instruções ou manuais em geral são suficientes para se chegar a uma solução do problema, podendo, inclusive, ser tomadas por pessoal não administrativo.

Quando as situações ou os problemas são ainda novos, não estruturados, quando não existem ainda padrões ou métodos definidos de como abordá-las, tais decisões são chamadas de não programadas.

As decisões não programadas requerem mais trabalho pelo elevado grau de incerteza em relação aos efeitos que poderão causar. São mais frequentes nos escalões superiores da empresa.

## CAPÍTULO V - PROCESSO DECISÓRIO



Tipos de Decisões	Técnicas de Tomada de Decisões	
	Tradicional	Moderna
<p><b>Programadas:</b></p> <p>Rotina, decisões repetitivas.</p> <p>A organização desenvolve processos específicos para controlá-las.</p>	<p>1. Hábitos</p> <p>2. Rotina de escritório: processos padrão de operação</p> <p>3. Estrutura de organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● expectativas comuns</li> <li>● sistema de submetas</li> <li>● canais de informação bem-definidos.</li> </ul>	<p>1. Métodos quantitativos</p> <p>2. Computadores</p>
<p><b>Não-programadas:</b></p> <p>Decisões políticas novas, mal-estruturadas, de uma só vez.</p> <p>Manejada por processos gerais de solução de problemas,</p>	<p>1. Juízo, intuição e criatividade.</p> <p>2. Normas práticas</p> <p>3. Escolha do treino de executivos</p>	<p>Técnicas criativas de solução de problemas aplicados a:</p> <p>a. Treino dos que decidem</p> <p>b. Concepção de novas técnicas de computador</p>

Técnicas tradicionais e modernas das tomadas de decisões. [Fonte: Adaptado de Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision*, rer. ed. (Englewwos Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, Incorporated, 1977), p. 48, 1977. Reimpresso com permissão da Prentice-Hall).

## CONCLUSÃO

*Enquanto o homem econômico aproveita ao máximo - escolhe as melhores alternativas dentre as que lhe são disponíveis -, o seu parente próximo, o homem administrativo, satisfaz-se com a procura de um modo de agir que seja satisfatório ou "suficientemente bom".*

Herbert A. Simon

Existe um provérbio chinês que diz: "A mais longa viagem começa com um único passo". Isso porém não é mais verdade! Na realidade, a mais longa viagem, segundo PARSON & CULLIGAN começa, quando se pensa a respeito desse primeiro passo, ou seja, com o **planejamento**.

Neste trabalho, destacou-se a necessidade de todas as pessoas se envolverem no processo de planejamento para que ele seja forte, duradouro, consistente e comprometido com os objetivos da empresa, afinal, todos são planejadores – desde o zelador, a telefonista, o gerente de recursos humanos, o diretor financeiro, o presidente, etc.

Partindo-se da premissa de que o planejamento é inseparável de todas as outras atividades, particularmente nas empresas, PARSON & CULLIGAN (1987:71) dizem que "um planejamento desvinculado das operações é como um planejamento pairando no limbo e, portanto, não passa de um pensamento baseado em desejos. Um negócio conduzido sem planejamento é um negócio em perigo e, também, não passa de um pensamento fantasioso. O planejamento é algo essencial, integral, genérico, básico e fundamental".

Dessa forma, o planejamento é parte fundamental e orgânica da estrutura cotidiana das empresas, e assim sendo, contribui para que sejam tomadas decisões acertadas que proporcionem o retorno esperado para a empresa.

Ademais, o exercício contínuo de planejamento enseja a redução do grau de incerteza no processo decisório e, conseqüentemente, provoca o aumento de probabilidade do alcance dos objetivos estabelecidos e metas traçadas para a empresa.

A compatibilização entre as políticas adotadas pela empresa e seu sistema de

informações contribuem para a eficácia das ações de seus dirigentes, ou seja, resultarão numa administração competente, que planeja, manipula e procura controlar as variáveis relevantes à vida da empresa.

Vivemos num mundo de mutações rápidas e constantes, e para adaptar-se a essa realidade, toda organização deve possuir uma estrutura bem planejada, que esteja atenta a variáveis externas, no sentido de antecipar-se à ocorrência destes fatos indesejáveis ou ainda, preparar-se para fatos favoráveis à organização, para que as medidas cabíveis sejam tomadas a tempo, proporcionando a empresa o atingimento de seu objetivo macro: **MAXIMIZAÇÃO DA SUA RIQUEZA.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*"Plagiar é a forma mais sincera de elogiar".*  
CONFÚCIO

- ACKOFF, Russel. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- BASIL, D. & COOK, C. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo. McGraw-Hill. 1978.
- CASSARRO, A.C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1988.
- DONÁDIO, Mário. **A eficácia do planejamento estratégico**. "O Estado de São Paulo. São Paulo, 1985.
- DRUCKER, Peter. **Administração - Responsabilidade, Tarefas e Práticas**. Ed. Pioneira.
- FERREIRA, Francisco Whitaker, **Planejamento Sim e Não**. Ed. Paz e terra.
- FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo César. **Contraladoria. Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GIL, Loureiro. **Sistemas de Informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 1978.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**.
- HELLER, Robert. **Os Tomadores de Decisão**. São Paulo: Editora Makron McGraw-Hill, 1991.
- HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977.
- KAUFMANN, Arnold. **A Ciência da Tomada de Decisão: Uma Introdução à praxiologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

- KUGLER, J. L. C., FERNANDES, A. A. **Planejamento e Controle de Sistemas de Informações**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4.ed.ver. e ampliada. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- NAGAKAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.
- NASH & ROBERTS and NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico (Conceitos, Metodologia e Práticas)**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. **Sistemas de Informações Gerenciais (Estratégicas, Táticas, Operacionais)** 4. São Paulo, Ed. Atlas, 1997.
- OUCHI, William G. **Teoria Z**. Ed. Banco do Brasil.
- PARSON, Mary Jean, CULLIGAN, Mathew. **Planejamento de Volta às Origens**. São Paulo: Editora Best Seller, 1993.
- PRINCE, Thomas R. **Sistemas de Informação: planejamento, gerência e controle**. Rio de Janeiro: LTC/EDUSP, 1975.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- SUPERVISÃO - Criatividade e Rotina**, Edição Banco do Brasil.
- TACHIZAWA, Wlio T. **Um enfoque sistêmico ao uso da informação no apoio às decisões**. (Tese de Doutorado) – FEA/USP, 1989.
- WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.