



Tema 3



Autarquía Pública

Ocorrências no problema

1. Os diretores agiam como bem entendiam;
2. Os diretores não preparavam o porvir e as dificuldades;
3. Os diretores eram habilidosos em “apagarem incêndios”;
4. Cada diretor agia como queria e suas atividades não contribuía para atingir os objetivos da empresa;
5. Duplicações de esforços (atividades desnecessárias, retrabalho...);
6. A presidente não controlava atividades dos diretores; estes não controlavam seus gerentes; e assim por diante.

Análise do Professor

Diagnóstico:

As atividades de um grupo de diretores são executadas isoladamente (**individual**), sem considerar as atividades dos outros indivíduos (sem **objetivo comum**).

Formulação do Problema:

Existe uma ferramenta administrativa que foca em coordenar as atividades de um grupo, obtendo **eficiência** (economizar recursos) e **eficácia** (alcançar objetivos)?

Solução: recomendar à Presidente:

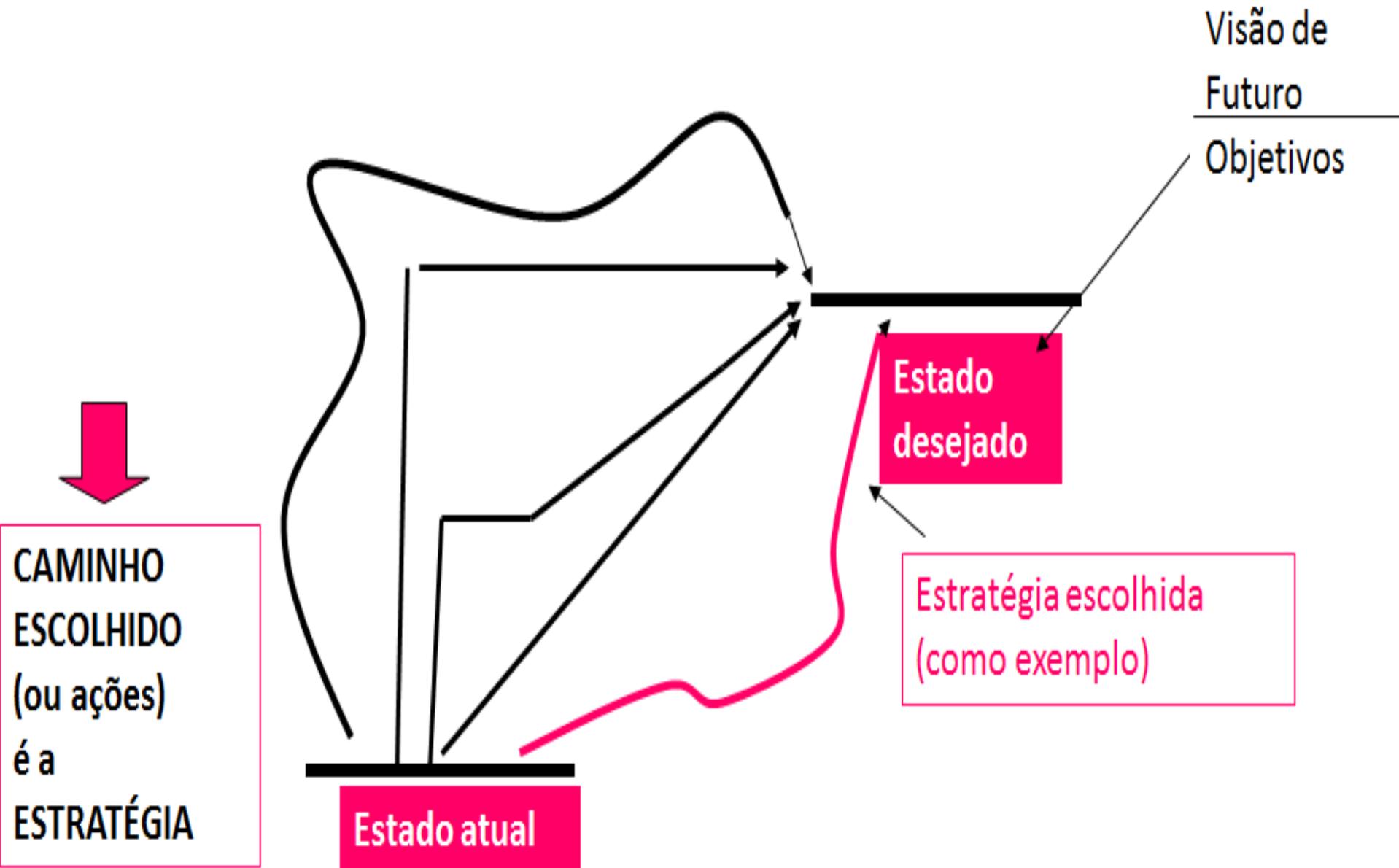
- A adoção do processo de planejamento na empresa;
- Avançar até obter um sistema empresarial de planejamento.

Definição de Planejamento

Planejamento é o processo de...

1. Definir objetivos ou metas da organização,
2. Estabelecer uma orientação genérica para atingir estas metas e
3. Desenvolver uma completa hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades realizadas na organização.

Almeida (1994)



Propósitos do planejamento

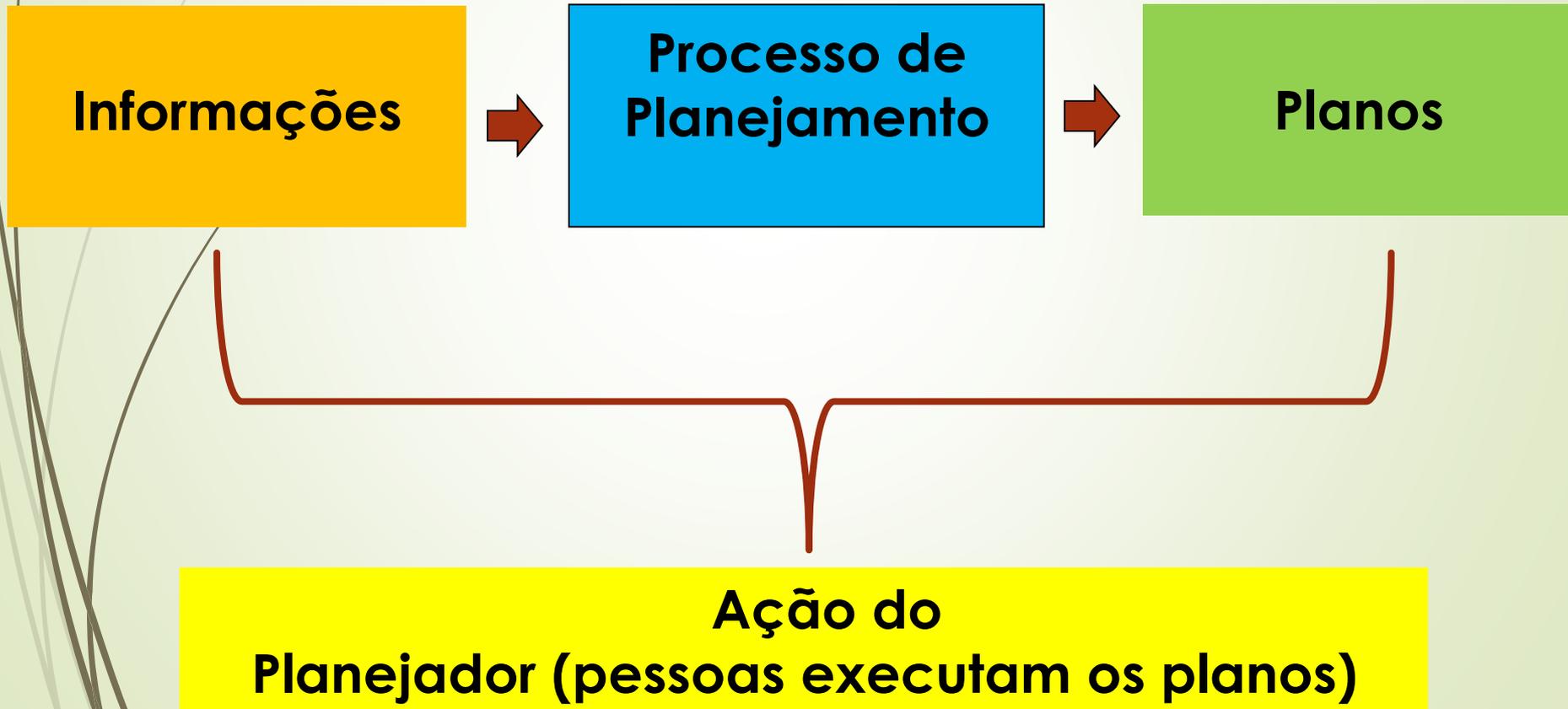
(quais fins o planejamento é realizado)

1. Indicar a direção;
2. Reduzir a incerteza;
3. Minimizar o desperdício;
4. Preparar o controle.

Características desejáveis para planejar

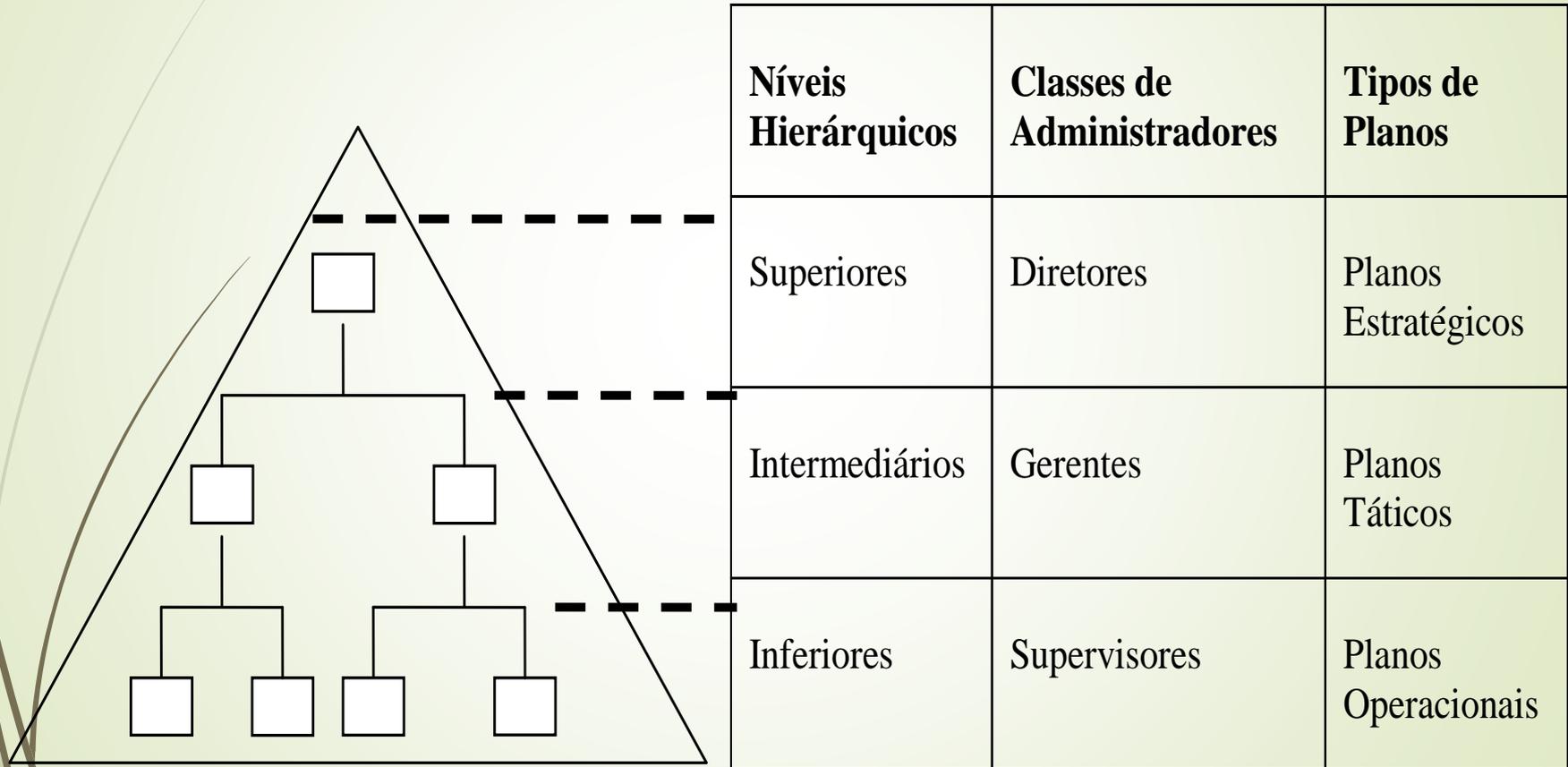
1. Declarar objetivos e metas;
2. Identificar uma ação a ser tomada;
3. Atribuir responsabilidades;
4. Especificar recursos a serem utilizados;
5. Estabelecer medições de desempenho e tempo de execução;
6. Identificar condições que serão enfrentadas e premissas adotadas;

Planejamento: Processo e Produto



Tipos de planos/planejamento

(classificação I)



Planos Estratégicos

- **Amplitude:** Aplica-se a toda organização;
- **Horizonte:** Longo Prazo (cinco anos);
- **Objetivos:** Objetivos organizacionais;
- **Problemas:** Problemas desestruturados, não rotineiros e complexos;
- **Informações:** Escassez de informações, falta de confiabilidade de suas fontes, informações incompletas e, até mesmo, com a inexistência de informações;
- **Decisões:** Não-programadas onde há falta de métodos e situações sistematizadas para ampará-la.

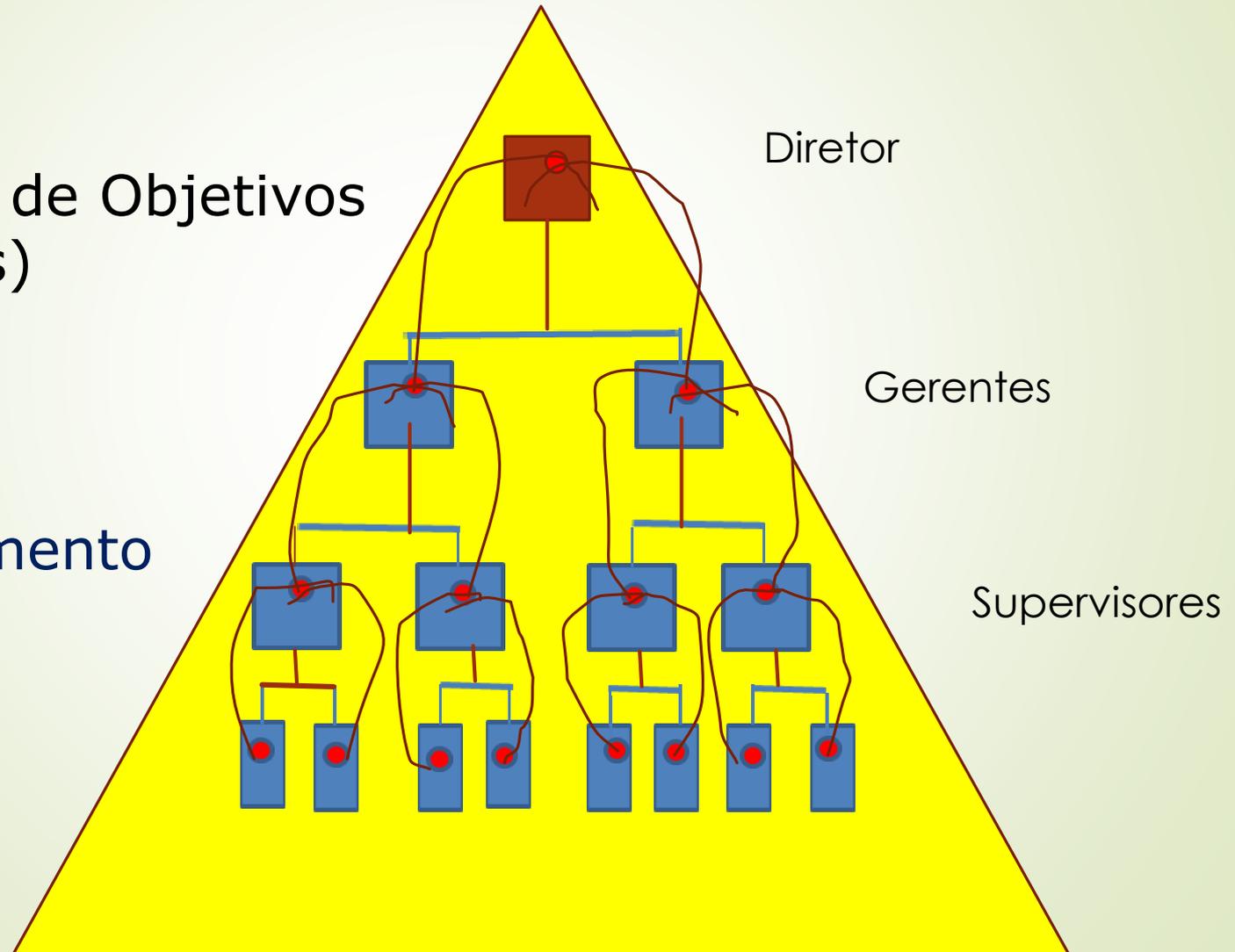
Planos Operacionais

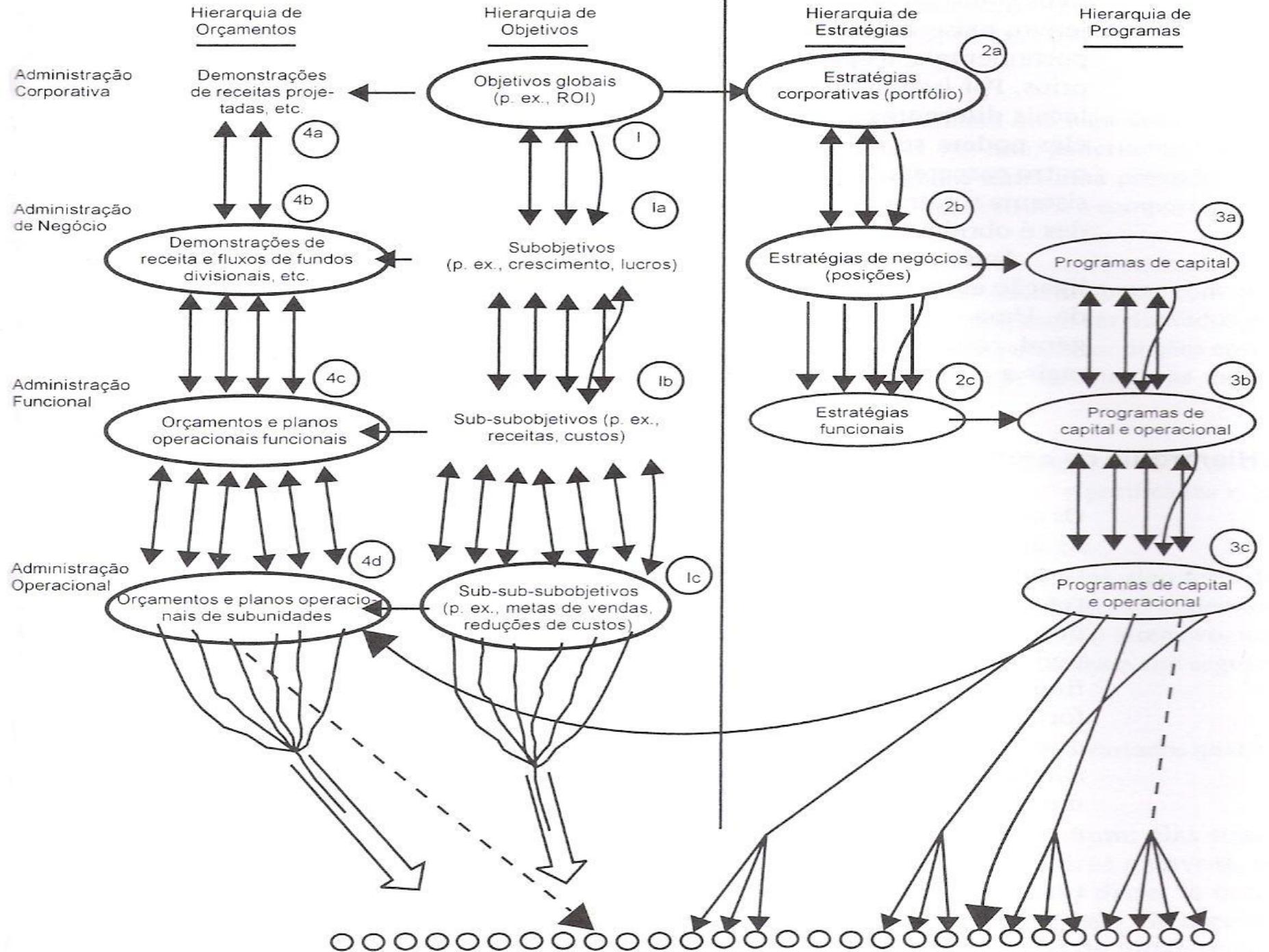
- **Amplitude:** Aplicam-se a um setor/departamento específico;
- **Horizonte:** Curto prazo (um mês ou semanas);
- **Objetivos:** Associados à execução de objetivos;
- **Problemas:** Problemas estruturados e rotineiros;
- **Informações:** Abundância de informações, com confiabilidade de fontes e informações completas;
- **Decisões:** Programadas, em que há métodos e situações sistematizadas para ampará-las.

Sistema de Planejamento

Hierarquia de Objetivos
(ou metas)

Desdobramento
das metas







Planejamento na pequena empresa



Planejamento na Pequena Empresa: visão descritiva

IBRAHIM, Nabil A.; ANGELIDIS, John P.; PARSA, Faramarz. The status of planning in small businesses. **American Business Review**, v. 22, n. 2, p. 52-60, 2004.

REVISÃO TEÓRICA:

Há 4 correntes de pesquisa sobre planejamento nas pequenas empresas

1ª corrente – investiga se as PEs se concentram no planejamento operacional ou no estratégico.

- Infelizmente existem resultados em ambas as opções.

2ª corrente – investiga o relacionamento entre planejamento e desempenho nas PEs.

- Um estudo descobriu que apenas 50% das PEs preparam um plano de negócios formal; destes, 92% relatam que tiveram benefícios.
- Outro encontrou uma forte correlação positiva entre o grau de sofisticação do planejamento e taxa de crescimento nas vendas.
- Ainda outro estudo relatou que as empresas que planejam são mais lucrativas do que as que não planejam.

REVISÃO TEÓRICA

3ª corrente – investiga as diferenças entre planos formalizados e não formalizados e seu impacto no desempenho das Pes.

- Os resultados empíricos são atualmente inconclusivos.
- Estudos mostram que PEs com procedimentos estruturados de planejamento tendem a superar aquelas que não usam.
- Outras pesquisas não encontraram diferenças entre planos formalizados e não formalizados em termos de seu impacto no desempenho; ambos os tipos levam a um melhor desempenho.
- Alguns estudos constataram que muita formalização do processo de planejamento estratégico pode resultar em desempenho reduzido, pois diminui a flexibilidade que é um benefício da PE.
- Um estudo recente sugere que essas inconsistências podem ser uma indicação de que o desempenho depende mais do conteúdo do plano do que da formalidade do processo de planejamento.

REVISÃO TEÓRICA

4ª corrente – investiga as ferramentas e técnicas de planejamento utilizadas pelas PEs.

- Um estudo constatou que 59% das PEs prepararam planos por escrito e que 96% desses planos incluíam um ou mais objetivos quantificados.
- Os dois objetivos citados com mais frequência foram vendas (84%) e faturamento (71%).
- Os estudos têm incluídos a análise de fatores do ambiente organizacional externo; orçamentos para crescimento e expansão do negócio; entre outras ferramentas.

PESQUISA EMPÍRICA

dos autores do artigo

- O número de funcionários (500 funcionários ou menos);
- o número médio de funcionários foi de 24.
- Cerca de 50% dos respondentes estavam envolvidas com exportação.
- Foram geradas 663 respostas preenchidas e aproveitáveis.

PLANOS ESCRITOS

- Cerca de 80% afirmaram elaborar algum tipo de plano escrito de LP.
- Entre as empresas com plano por escrito, cerca de 70% elaboram planos que se estendem por 3 ou mais anos no futuro.
- Portanto, grande parte do planejamento que está sendo realizado parece ser de longo prazo, em vez de operacional.
- Periodicidade de revisão planos de LP: mensal (49%), nunca (17%).

PESQUISA EMPÍRICA dos autores do artigo

TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO

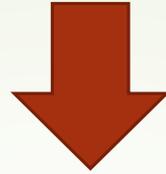
- **Premissas** (fatores do ambiente organizacional externo).
 - 25% não tentam identificar nenhuma premissa para o plano.
 - As mais utilizadas: economia (60%) e política (58%) internacionais.
- **Objetivos** (compromisso gerencial para alcançar resultados).
 - 85% afirmam ter um plano escrito com objetivo quantificado; vendas (76%); expansão internacional (62%), faturamento (61%).
- **Crescimento**
 - Como planejam o crescimento: publicidade (50%), planos de entrada ou expansão em mercados internacionais (65%), sem planos (20%).
- **Análises financeiras**
 - Demonstrações Financeiras (com base em formulário padrão) usadas no planejamento: análise de fluxo de caixa (69%), balanço patrimonial (62%), demonstrativo de resultados (81%), nenhum (19%).



Planejamento prático na pequena empresa

Roger Golde

Planejar consome recursos valiosos das empresas



1 Na pequena empresa, a falta de recursos (tempo, dinheiro, pessoal...) dificulta a elaboração de um planejamento formal



O proprietário-dirigente está envolvido em questões operacionais de CP



2 Falta de conhecimento/noção sobre técnicas de planejamento.



O proprietário-dirigente funda a empresa com o conhecimento específico sobre o produto/serviço.

3 Planejar significa manipular enormes incertezas sobre as quais o proprietário-dirigente têm pouco controle.

Quando planeja, o processo o processo é INFORMAL e a comunicação tende a ser VERBAL e não escrita.



Especificidades (escrever consome recursos; a empresa é pequena e dá para “guardar tudo na cabeça”);

Os números jamais substituirão a intuição – Os números auxiliam na tomada de decisão



As PMEs também planejam

Howard Muson

1 “Quanto tempo os executivos devem destinar ao desenvolvimento e à implementação de um planejamento estratégico para que ele tenha sucesso?”

2 A que distância é possível enxergar com clareza?”

3 , “Como chegar ao equilíbrio entre a necessidade de estrutura e de metas e a necessidade de flexibilidade para reagir às oscilações do mercado?”

4 Como evitar que a confusão das atividades diárias desvie os executivos dos objetivos que desejam atingir em longo prazo?



Como reservar tempo para as coisas importantes enquanto as urgentes são resolvidas?

Planejamento é formado por 6 passos...

- 
- 1 Lance uma missão/visão motivadoras**
 - 2 Tenha um número limitado de metas**
 - 3 Colete dados/informações significativos**
 - 4 Coloque no papel um plano, não um evangelho**
 - 5 Lembre que o processo (envolvimento) é importante**
 - 6 Dê atenção aos detalhes**