



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CLAUDIO DE MEDEIROS BATISTA PEREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE  
PARA A TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL**

**SOUSA - PB  
2006**

**CLAUDIO DE MEDEIROS BATISTA PEREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE  
PARA A TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL**

**Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do CCJS da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Professor Me. João Rogério Vilar da Silva.**

**SOUSA - PB  
2006**

---

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE PARA  
A TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL.**

Aprovado em \_\_/\_\_/2006  
Banca examinadora

---

Professor Msc. João Rogério Vilar da Silva

---

Professora Esp. Descartes Almeida Fontes

---

Orientadora Esp. Simone César de Farias

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Norman e Suely, que sempre me incentivaram e deram muita força para continuar os estudos e com muita dificuldade forneceram o apoio financeiro necessário para me manter nesta instituição.

A minha mulher, Elisangela, e filhos, Penélope e Pedro Enrique, que através do convívio dia a dia, me impulsionaram para dar o máximo de mim, a fim de que eu conseguisse chegar aonde pretendia e cumprir com os objetivos traçados.

*"Através dos séculos existiram homens que deram o primeiro passo longo de novos caminhos, sem outros recursos além de sua própria vida".*

*Ayn Rand*

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir esse trabalho, quero agradecer desde já, primeiramente a Deus, que me concedeu a vida.

A minha orientadora e professora Simone da FCCP, pois sua ajuda foi fundamental na construção dessa monografia.

A todos os professores e mestres dessa instituição, que me forneceram o conhecimento necessário para chegar a essa etapa de conclusão do curso.

Ao Professor César Augusto por ter me consentido um estágio em seu escritório, o que colaborou para o meu aprendizado prático.

A minha colega Suzelena que foi sempre uma companheira ao longo desse período de estudos na FCCP e me instruiu nos serviços práticos do escritório onde realizei estágio.

Aos meus tios Ednor e Suelena Varela que me consentiram morar em sua residência, permitindo com isso, a continuação dos meus estudos na FCCP.

A todos os meus colegas de curso, que sempre me mantiveram motivado em terminar este curso de bacharel em ciências contábeis.

A minha prima Suedja Varela, por me informar sobre o vestibular da FCCP.

Ao Diretor Expedito e a todo o departamento de Ciências Contábeis da FCCP.

Aos professores Elza e João Vilar que formaram parte da banca examinadora da FCCP.

A minha mãe Suely e a professora Edinaura, que são minhas co-orientadoras.

A toda minha família que compartilha comigo não só os momentos de alegrias, mas também os de tristezas.

A professora Victoria que me deu orientação para ajustar às normas da UFCG.

## RESUMO

Esta pesquisa fala sobre a importância da controladoria na gestão continuada das empresas, não só de Caicó, como de modo geral. Para tanto é necessário tomar conhecimento detalhado sobre suas 03 (três) etapas, planejamento, execução e controle e qual a contribuição delas para a tomada de decisão gerencial. No planejamento é feito um elo entre a situação atual da empresa e a situação por ela desejada, ou seja, precisa-se analisar o ambiente para identificar os pontos fortes e fracos, assim como, aproveitar às oportunidades eliminando ameaças para traçar estratégias que atendam aos novos padrões organizacionais, como, as metas e os objetivos. A execução se preocupa cuidadosamente em acionar o que foi realmente planejado e devidamente programado, encarregando-se de emitir relatórios sobre todas as ações executadas no intuito de manter a boa informação para o gestor. Já o controle avalia e compara o desempenho destas atividades relacionando se elas saíram de acordo com o desempenho padrão estabelecido, no sentido de realimentar a fonte de informações do gestor quanto às decisões de efeito corretivo. Em virtude do quê foi anteriormente mencionado, vincula-se como peça fundamental desta gestão de informações que norteiam o passado, presente e futuro de uma organização e a funcionabilidade do "controller" e suas características. Por último, foi feito um levantamento de dados entre 02 (duas) empresas importantes, do comércio varejista e indústria da cidade de Caicó-RN, com o intuito de descobrir se realmente foi aplicado o planejamento, execução e controle, e se elas auxiliam para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Planejamento, Execução, Controle, Tomada de Decisão Gerencial e Controller.

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

OBJETIVOS .....	9
JUSTIFICATIVA .....	10
METODOLOGIA .....	11
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	11
<b>CAPÍTULO 1 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE GESTÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
1.1.1. <i>Variáveis Ambientais</i> .....	15
1.1.2. <i>Elaboração de um Plano Estratégico</i> .....	19
1.2. PLANEJAMENTO TÁTICO .....	24
1.3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	25
1.3.1. <i>Identificação de planos alternativos de ação</i> .....	26
1.3.2. <i>Seleção dos planos alternativos de ação</i> .....	26
1.3.3. <i>Programação</i> .....	27
1.3.4. <i>Políticas e procedimentos</i> .....	28
<b>CAPÍTULO 2 – A TOMADA DE DECISÃO A PARTIR DA EXECUÇÃO E CONTROLE DE ATIVIDADES.....</b>	<b>29</b>
2.1. EXECUÇÃO .....	29
2.2. CONTROLE.....	29
2.2.1. <i>Classificação do controle</i> .....	30
2.2.2. <i>O ciclo do processo de controle</i> .....	33
<b>CAPÍTULO 3 – ESTRUTURANDO A TOMADA DE DECISÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA O RUMO DA EMPRESA.....</b>	<b>35</b>
3.1 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO .....	35
3.1.1. <i>Identificação e avaliação do problema</i> .....	35
3.1.2. <i>Elaboração de alternativas</i> .....	35
3.1.3 <i>Avaliação e escolha de uma alternativa</i> .....	36
3.2. TIPOS DE DECISÕES.....	36
3.2.2. <i>Decisões quanto ao nível hierárquico</i> .....	38
3.2.3. <i>Decisões quanto à participação</i> .....	39
3.2.4. <i>Decisões quanto ao desempenho</i> .....	39
<b>CAPÍTULO 4 – O CONTROLLER : SUA FUNÇÃO E CARACTERÍSTICAS.....</b>	<b>41</b>
ATUALMENTE O CARGO DE CONTROLE DE ACORDO COM PESQUISAS (PROCURAR EXAME) É OCUPADO POR ENGENHEIROS, ADVOGADOS, ADMINISTRADORES E TAMBÉM CONTADORES.....	41
4.1 CONTROLLER: CONCEITOS BÁSICOS E FUNÇÃO .....	41
4.2. CARACTERÍSTICAS DO CONTROLLER .....	41
4.2.1 <i>Características profissionais</i> .....	42
4.2.2 <i>Características pessoais</i> .....	42
<b>CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
5.1 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO .....	43
5.2 – QUANTO AO PLANEJAMENTO .....	44
5.3 – MELHORIAS NO INGRESSO DO MERCADO DE ATUAÇÃO .....	44
5.4 – CONHECIMENTO E FREQUÊNCIA DE CONSULTA A PROFISSIONAIS QUE PODERIAM AUXILIAR NA GESTÃO ..	45
5.5 – DOS RESPONSÁVEIS PELA TOMADA DE DECISÃO E DAS METAS ESTIPULADAS.....	45
5.6 – QUANTO AO CONTROLE DA EMPRESA .....	45
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>51</b>



## **INTRODUÇÃO**

As constantes alterações que ocorrem no mundo globalizado, face aos atuais fatores econômicos financeiros, políticos e sociais, desencadeiam mercados cada vez mais competitivos se fazendo necessária uma melhor organização empresarial. Para isso ser possível, o controller tem uma participação fundamental dentro de uma empresa, atuando na elaboração do planejamento e nas fases de execução e o controle, ou seja, é o responsável pela gerencia de um sistema integrado de informações que capacita os gestores a adotarem uma administração mais profissional, onde avaliam melhor suas atividades e tomam decisões de forma eficaz, seguindo uma cadeia lógica de procedimentos sobre a melhor alternativa que se enquadra aos objetivos e metas da empresa sem desviar de sua missão.

Em face do anteriormente exposto, procurou-se responder a seguinte pergunta: Os gestores das empresas de Caicó conhecem a importância do planejamento, execução e controle e utilizam esses conhecimentos nas empresas?

### **Objetivos**

#### **Geral**

Evidenciar a importância do planejamento, execução e controle para a tomada de decisão gerencial para os gestores das empresas da cidade de Caicó – RN.

#### **Específicos**

- Identificar as principais fases do planejamento;
- Descrever a importância do controle e execução para o desempenho e resultado de ações da empresa;
- Levantar dados acerca do conhecimento das práticas acima descritas nas empresas da cidade de Caicó.

## **Justificativa**

A escolha por esse tema partiu do interesse em explorar e conhecer a contribuição que o planejamento, execução e controle exerce sobre a tomada de decisão, como etapas do processo decisório nas empresas da cidade de Caicó.

Essa cidade foi escolhida por ser considerada uma cidade pólo, onde está em profundo crescimento comercial e industrial e apresenta empresas com porte um pouco mais elevado, dentro da região do Seridó, e que se preocupam em manter o princípio da continuidade, através da boa gestão, assim como, o nível de concorrência exige um pouco mais de seus gestores e contadores.

A escolha por uma empresa comercial e industrial se deveu, para conhecimento e análise comparativa da gestão entre duas empresas de setores diferentes.

O questionário ajuda a conhecer a opinião dos gestores acerca das etapas da Gestão e sua aplicabilidade.

Foi essencial organizar um cronograma que atendesse as necessidades do trabalho de pesquisa e elaboração. Dessa forma, na primeira etapa buscou-se definir o tema, por se tratar de um assunto interessante que atua de forma abrangente na gestão empresarial, bem como a necessidade de levantar dados reais de um universo já delimitado, neste caso a cidade de Caicó.

A tomada de decisão em relação ao planejamento se deve à necessidade em definir a missão, objetivos e diretrizes estratégicas buscando o máximo de informações relevantes capazes de identificar e avaliar a melhor alternativa de ação para solucionar o problema. A execução cuida para que essa alternativa escolhida seja acionada conforme o que foi planejado. E não menos importante que as fases anteriores, o controle é responsável pela fiscalização dos resultados executados e a implementação de medidas corretivas, facilitando assim, a tomada de decisão efetivada de forma eficaz pelo gestor ou alta cúpula administrativa.

A experiência por parte dos empresários considera que para se ter uma administração eficiente é necessário planejar, executar e controlar suas ações para fazer a diferença na prática no mundo dos negócios, pois, é fundamental para sua sobrevivência que sofre cada vez mais com a competitividade em cidades (emergentes) como a cidade de Caicó.

## **Metodologia**

O presente trabalho, inicialmente, fundamenta-se na literatura contábil para expor os principais aspectos do planejamento, execução e controle e o papel que desempenha o controller nas empresas. Em seguida, foi aplicado um questionário, parte fundamental desta pesquisa, aos gestores das empresas na cidade de Caicó tanto no ramo comercial como industrial a fim de evidenciar o conhecimento que os empresários demonstram acerca do tema escolhido.

A metodologia utilizada neste trabalho quanto aos fins foi classificada como exploratória de natureza qualitativa. Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica (porque foram utilizados livros, artigos divulgados em revistas e congressos, dissertações bem como a utilização da internet que apresentaram informações de interesse e forneceram subsídios necessários acerca da temática pesquisada) envolvendo estudo de caso múltiplo.

Para a realização dessa etapa da pesquisa foi desenvolvido um questionário como fonte de pesquisa de campo, aplicada a duas empresas que atuam na região de Caicó, uma desempenha atividade comercial e a outra industrial.

## **Organização do trabalho**

Esse trabalho foi estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo consiste na apresentação e justificativa da escolha do tema, objetivos, metodologia, bem como, subsídios necessários para começarmos essa pesquisa.

O primeiro capítulo faz um levantamento bibliográfico sobre a importância do planejamento no processo de gestão. Através do planejamento se toma conhecimento sobre as variáveis ambientais e como elas implicam nos objetivos empresariais.

O segundo capítulo trata da tomada de decisão a partir da execução e controle de atividades. Essas etapas do processo de gestão são subseqüentes ao planejamento e através delas pode-se fazer acontecer tudo que foi devidamente planejado, adotando medidas corretivas e disciplinares se for o caso.

O terceiro capítulo tem como base complementar, descrever a importância da tomada de decisão dentro do contexto gestacional, obedecendo como requisitos básicos cada etapa do

processo decisório abordado como forma de orientação e organização para tomar a decisão eficaz.

O quarto capítulo abordado traz algumas informações sobre o profissional “controller” e traça um perfil psicológico sobre as suas características tanto no profissional, quanto no pessoal.

O quinto e último capítulo corresponde a uma análise de controladoria realizada na cidade de Caicó, que teve a finalidade de comparar a gestão entre duas empresas de setores diferentes, indústria e comércio.

## CAPÍTULO 1 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE GESTÃO

A fim de definir o planejamento, apresenta-se o conceito de diversos autores como descrevemos a seguir:

Para Maximiano (2000, p.175) “Planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro”.

De acordo com Nakagawa 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, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro. (NAKAGAWA, 1993, p. 48).

Segundo Mosimann e Fisch, pode-se conceituar planejamento em sentido amplo, como sendo:

Determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a ponte que serve de elo entre o estágio onde estamos e o estágio para onde vamos. (MOSIMANN e FISCH, 1999, p.42).

A figura 1 exemplifica o conceito de Mosimann e Fisch que possibilita de forma ilustrativa uma melhor compreensão sobre o que é planejamento.

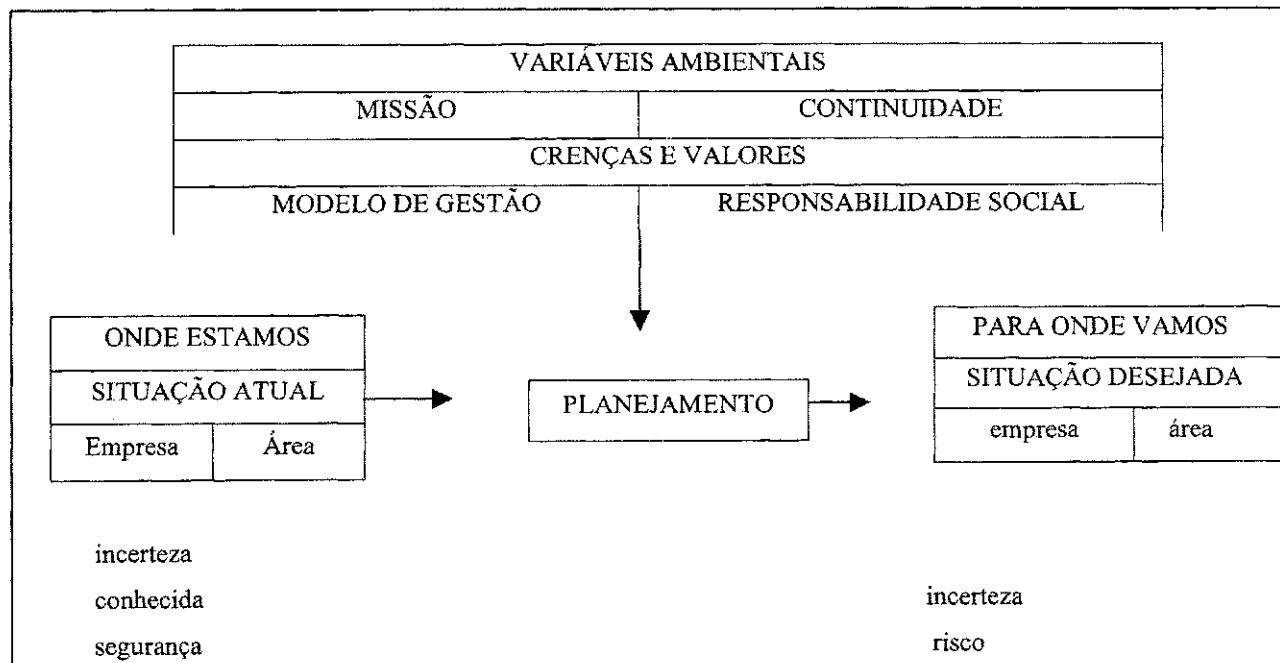


Figura 1. Planejamento de uma empresa como um todo ou de uma única área da empresa, como ponte entre duas situações.

Fonte: (MOSIMANN e FISCH, 1999, p.43).

O planejamento é a etapa inicial do processo de gestão ou processo decisório e, através deste pode-se determinar os objetivos necessários para se adquirir uma situação desejada, delimitando a situação atual e tomando decisões cabíveis que interfiram no futuro.

O planejamento é importante e influi direta e indiretamente nas atividades das empresas, pois serve como elemento catalisador de informações que reduz incertezas em atos mais previsíveis e consistentes facilitando a tomada de decisão, visto que, o imprevisto não deve ser à base de uma administração.

Ainda o planejamento pode ser classificado em três tipos:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional:

Evidencia-se que para alguns autores de livros de controladoria, existem apenas dois tipos de planejamento, o estratégico e o operacional, mas também não se pode deixar de mencionar a importância que o planejamento tático tem perante a desenvoltura do planejamento estratégico e em vista desse conhecimento considera-se nesta pesquisa, que visa à imparcialidade e maior captação de informações possíveis.

### **1.1. Planejamento Estratégico**

A palavra “Estratégia”, de acordo com o termo técnico quer dizer, “a arte do general”, surgiu no século XVIII na literatura militar européia, antes de ser vista sob um novo contexto, o empresarial, escrito por Von Neumann e Morgenstern em seu livro “theory of games and economic behavior”. Podemos dizer que no mundo de hoje a concorrência e competitividade do mercado é bastante significativa e a globalização favorece ainda mais essa questão, assim como, afeta as relações econômicas e políticas entre nações.

Segundo Oliveira (1999, p. 42), planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de inteiração com o ambiente.

Nakagawa conceitua planejamento estratégico como sendo:

Um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir das projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro. (NAKAGAWA, 1993, p. 51).

Portanto, podemos dizer que planejamento estratégico preocupa-se com a situação atual da empresa, levando em consideração tanto o passado como o futuro e cuida na tomada deliberada e sistemática de decisões que previnam a empresa de possíveis conseqüências futuras, identificando os pontos fortes e fracos, bem como, suas ameaças e oportunidades. É de responsabilidade da alta administração ou gestores a definição dos objetivos que devem ser incorporados à organização como um todo, nos vários níveis hierárquicos da empresa. O planejamento estratégico otimizado, para que exerça suas vantagens, deverá ser um processo contínuo, elaborado em longo prazo, que passe por etapas de atualização, entendimento, controle e avaliação constante, que gere credibilidade para a empresa.

Segundo Oliveira (1999, p. 71), através do quadro 1. afirma que para a conceituação, desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa, o executivo deve lembrar-se dos 20 “p” do planejamento.

PROCESSO PLENITUDE PACIÊNCIA PESQUISA PERSPICÁCIA PREVISÃO PRECAUÇÃO PONDERAÇÃO PADRONIZAÇÃO PRIORIDADE	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PERSISTÊNCIA PERMANÊNCIA PRECISÃO PESSOA PARTICIPAÇÃO PACTO PERSUASÃO PODER POSTURA PRÁTICA
--	-----------------------------	--

Quadro 1. Os 20 “p” do planejamento estratégico.

Fonte: Oliveira, 1999, p.71.

### ***1.1.1. Variáveis Ambientais***

Para identificarmos os pontos fortes e fracos de uma empresa, assim como, suas ameaças e oportunidades, dentro do contexto a que se refere o planejamento estratégico, faz-se necessário analisar os ambientes internos e externos da empresa. A respeito dessa fase inicial do planejamento estratégico que analisa essas variações do ambiente, denomina-se “auditoria de posição”.

As variáveis ambientais influenciam diretamente nas diretrizes estratégicas, pois, uma empresa através de uma necessidade se vê obrigada a mudar seus objetivos.

Um caso prático que explica a matriz de Ansoff para adaptação às necessidades do ambiente, é o da empresa Nike<sup>1</sup> que precisou;

Depois de muito tempo atuando no mercado dos calçados esportivos, a Nike percebeu que estava fora do mais importante segmento do esporte. Esse é o segmento do futebol, o esporte que tem mais praticantes e atrai mais espectadores em todo o mundo. Era um mercado totalmente novo, para o qual a Nike não tinha produtos. A empresa tomou a decisão de explorar esse mercado, aproveitando a oportunidade promocional representada pela Copa do Mundo, realizada na França em 1998. (MAXIMIANO, 2000, p. 223).

- Para melhor compreensão de como a análise de ambiente tem influência nas metas e objetivos da empresa, observa-se a figura 2 onde S significa *strengths* ou forças, pontos fortes (colocar no mesmo padrão os outros)W – Weaknesses – Fraquezas – Pontos Fracos
- O – Opportunities – Oportunidades
- T – Threats – Ameaças

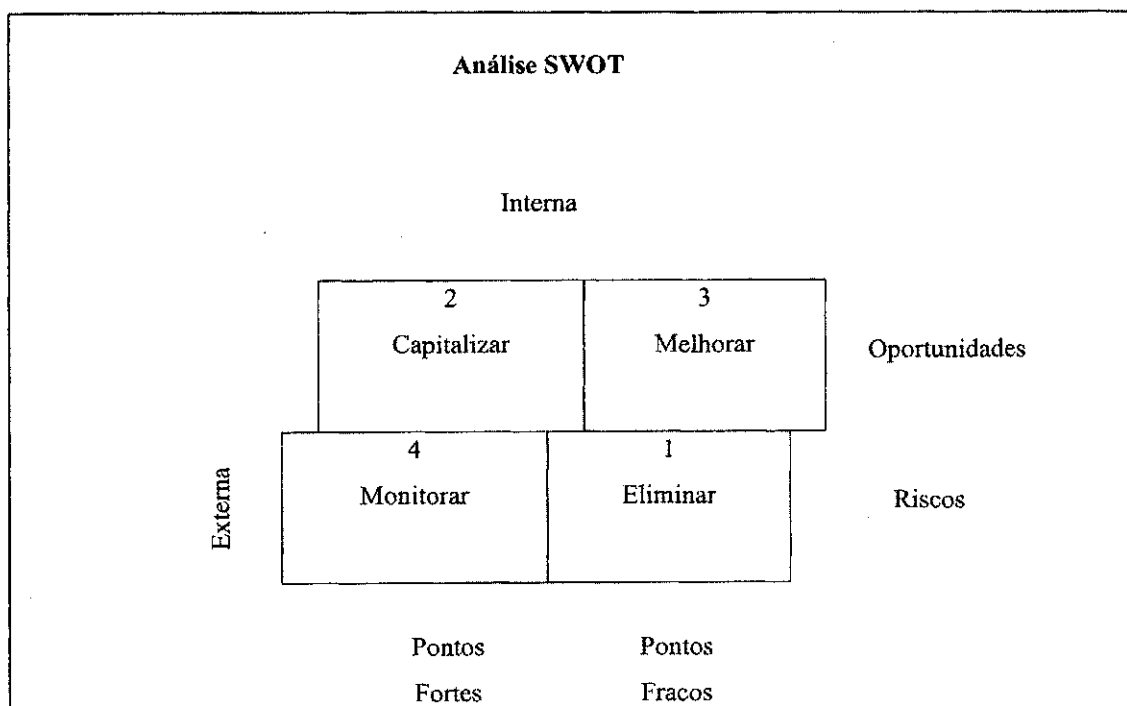


Figura 2. Análise de SWOT.

Fonte: Padoveze, 2005, p. 97).

<sup>1</sup> Empresa norte americana, maior fabricante de tênis do mundo que fornece material esportivo para o Brasil e é patrocinadora oficial da seleção brasileira de futebol na copa do mundo da Alemanha em 2006.



A figura 2 demonstra que os pontos fracos devem ser melhorados e eliminados, assim como, as ameaças que para serem eliminadas devem passar antes por uma identificação ou monitoramento. Os pontos fortes também devem ser identificados, mas ao contrário dos pontos fracos, devem ser aproveitados pela empresa, assim como, suas oportunidades.

#### a) Ambiente Externo

O planejamento estratégico através da análise do ambiente externo busca prevenir a empresa ou organização, a detectar possíveis ameaças e eliminando-as a tempo e aproveitando também as oportunidades surgidas que serão enquadradas a seus objetivos quando necessário.

Existem alguns fatores externos que servem de termômetro para identificar essas possíveis ameaças e oportunidades, são eles:

- Fatores tecnológicos, que envolvem novas tecnologias que atuam no setor produtivo da empresa, bem como seus produtos e serviços;
- Fatores políticos, que envolvem decisões governamentais a nível federal, estadual e municipal, assim como, as políticas protecionistas a concorrência estrangeira que garantem a sobrevivência dessas empresas em cima de um sistema globalizado;
- Fatores econômicos, que envolvem o controle de preços de bens e serviços, através da inflação e deflação, taxas de juros, PIB, políticas monetárias e fiscais, valor das ações, caderneta de poupança, desemprego e admissões, taxa de endividamento e inadimplência, bem como outros índices;
- Fatores legais, que envolvem legislação, projetos de leis e interpretações legais, muito embora alguns autores não consideram este fator externo a parte, pois englobam como dentro do fator político;
- Fatores sociais, que envolvem atitudes, estilos de vida, expectativas, tendências, hábitos e passeios. De acordo Chiavenato (1994,p.26) “Os fatores sociais são importantes porque os valores sociais e as atitudes das pessoas, como clientes e empregados, podem afetar poderosamente a estratégia empresarial”
- Fatores demográficos envolvem a densidade populacional, a distribuição geográfica da população, índices de natalidade e mortalidade, renda, idade, sexo, profissão, escolaridade, religião, raça, família;

Alguns autores distinguem outras denominações de fatores externos à parte, sendo que estes outros fatores não citados, estão contidos nos fatores que foram mencionados acima.

## b) Ambiente Interno

O planejamento estratégico em relação ao efeito da análise interna analisa os pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, verifica o posicionamento atual da organização como um todo, tomando conhecimento sobre todos os aspectos favoráveis ou não, para usar isso em prol do seu desenvolvimento. Os seguintes aspectos podem ser classificados como:

- capacidade produtiva;
- comercialização;
- tecnologia;
- suprimentos;
- recursos humanos;
- promoção;
- estrutura organizacional;
- canais de distribuição;
- custos;
- sistemas de informação;
- capital, etc.

O conceito de análise interna segundo William que foi citado por Chiavenato é:

A análise das condições internas da empresa e o seu correspondente diagnóstico são o processo pelo qual o estrategista examina os recursos financeiros/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos de toda empresa como fatores conjuntos, para verificar com quais relativas forças e fraquezas ela pode explorar eficazmente as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta. (WILLIAM apud CHIAVENATO, 1994, p. 567).

A análise interna visa fazer o levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa, através da avaliação sistemática do conjunto de fatores que a envolvem, onde o estrategista pode fazer usufruo dessas informações e em cima de uma base de estruturação bem definida, possa trabalhar confrontando seus objetivos e ajustando eles da maneira adequada se necessário.

### *1.1.2. Elaboração de um Plano Estratégico*

Depois de conceituarmos planejamento estratégico e falarmos sobre sua importância e a necessidade de analisar o ambiente, agora destacaremos a elaboração de um plano estratégico. É para isso deve ser interessante saber se ele ainda atende as necessidades da empresa. Também se faz necessário observar que de uma empresa para outra pode haver algumas diferenças nos graus de formalidade, abrangência, periodicidade de preparação entre outros atributos.

Um plano estratégico só poderá ser adotado, quando for compreendido em todos os aspectos por uma empresa, através da auditoria de posição mencionada antes, sobre as variações ambientais. A partir daí faz-se necessário elaborar estratégias que ajam em consonância com a missão, metas e objetivos. Geralmente se gasta entre dois e cinco anos para elaborar um plano estratégico, por isso, se diz que planejamento estratégico tem como característica ser de longo prazo.

É importante frisar que o plano estratégico deve conter elementos que ajam em sua consonância citados anteriormente, tais como: a missão, os objetivos e as estratégias.

#### a) Missão

É muito complexo e discursivo falar sobre missão, principalmente por haver discordância entre os autores, mas o entendimento do que viria a ser missão perante a pesquisa, convalida-se como sendo considerado o objetivo principal de uma empresa, a essência de sua existência e ainda, que reflete sobre o seu campo de atuação.

Apesar de missão ser de fundamental importância dentro de uma empresa, muitas não deixam transparecer, ou seja, não se preocupam em defini-las, apenas preferem referir-se à missão como o termo técnico sugere “negócio”. Como o negócio se relaciona com o campo de atuação, para algumas dessas empresas é tão óbvio que não declaram explicitamente a sua missão. Um exemplo que pode ser citado é o das companhias de aviação, bancos e emissoras de televisão.

Para melhor compreensão do que viria a ser missão é preciso analisar os seus conceitos na visão de diferentes autores.

Segundo Oliveira, (1999, p. 48), Missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

De acordo com CATELLI, missão é:

Um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente. (CATELLI, 2001, p. 50).

Para Maximiano a missão, mesmo sendo o objetivo principal da empresa não tem necessariamente caráter permanente ou imutável, tendo em vista que, de acordo com a necessidade da empresa perante as variações ambientais, está sujeito a mudanças.

Depois da crise do petróleo dos anos 70, algumas empresas petrolíferas mudaram sua missão, que antes era extração, refino e distribuição de óleo. Exxon, Shell e Mobil tornaram-se empresas de energia, envolvendo-se nos ramos de carvão, energia solar, nuclear, e outras formas de energia. (MAXIMIANO, 2000, p.223).

## b) Objetivos

Os objetivos são elaborados e definidos na fase do planejamento, com intuito de direcionar, tanto pessoa física quanto pessoa jurídica, à realização de suas funções e o cumprimento de suas metas. Também vale salientar que os objetivos de uma empresa não são necessariamente os mesmos em relação à outra empresa do mesmo segmento de atividades.

Como define o próprio Maximiano:

Planejar, essencialmente é definir objetivos e as formas de realizá-los. Objetivos são os resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada. São os fins que uma pessoa ou organização procura realizar, por meio de suas atividades, operações e aplicação de recursos. Os objetivos representam a parte mais importante de um plano. (MAXIMIANO, 2000, p.184).

Mosimann e Fisch (1999, p. 48), concordam que:

Os objetivos são os alvos que a empresa busca atingir. Os objetivos geralmente estão atrelados às funções primordiais da empresa, tais como; produtos, mercados, pesquisas, lucratividade, recursos e responsabilidade social. (MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 48).

Então, objetivos são os meios pelo qual uma empresa traça um ponto de referência a ser seguido, onde no planejamento serão questionados os meios usados, pra se chegar a esse

ponto de referência. Os objetivos estão relacionados com vendas, lucros, retorno sobre investimento, participação de mercado, entre outros.

### c) Estratégias

Estratégias são planos com intuito de nortear e delimitar os meios pelos quais os objetivos deverão ser alcançados. É fundamental para que a seleção de estratégias funcione coerentemente, que a empresa necessariamente tenha de forma explícita conhecimento sobre a missão ou negócio.

Segundo Maximiano, estratégias são benéficas para as empresas pois:

As estratégias são implementadas para atingir objetivos estratégicos, sejam eles recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, alcançar um novo patamar de resultados, crescer ou manter-se no mercado. (MAXIMIANO, 2000, p. 225).

De acordo com Maximiano, as estratégias são implantadas no intuito de preservar que os objetivos estratégicos concluam suas metas, independente da situação das empresas. E para isso se torna necessário classificar estratégias de duas diferentes maneiras. Estratégias genéricas e de adaptação.

- *Estratégias genéricas*

Simplificando a classificação de Porter, entende-se que estratégia genérica é uma estratégia voltada para a empresa no aspecto de inserir seu diferencial, fazendo uso da tecnologia e focalizando um nicho de mercado com o intuito de criar uma identidade forte, através da criação de um produto ou serviço mais barato que a concorrência, e lhe que dê vantagens competitivas no mercado.

Segundo Porter apud Maximiano (2000, p. 226), as estratégias empresariais podem ser classificadas em três categorias: diferenciação, liderança de custo e foco (encontrar um nicho, seja de produto ou serviço, grupo de consumidores ou regiões).

Portanto, devemos trabalhar com as estratégias genéricas em benefício da empresa.

### I- Estratégia de diferenciação

Quando uma empresa deseja projetar um produto ou serviço com características próprias, que divergem da concorrência, lhe garante com isso mais vantagem competitiva, como valorização do preço, prestígio do consumidor e personificação de produtos e serviços.

### II- Estratégia de custo

O objetivo dessa estratégia é basicamente a redução de custo, seja ela, relacionada a um produto ou serviço, utilizando-se da tecnologia para atender essa necessidade. Com o barateio do custo é óbvio que o produto ou serviço auferidos por essa empresa, não só influenciará na redução do preço para o consumidor como lhe dará vantagens competitivas diante dos concorrentes, vale salientar que a importância da tecnologia nesse contexto garante que a qualidade não seja comprometida.

### III- Estratégia de foco

Essa estratégia tem como objetivo focalizar um determinado tipo de nicho de mercado, ou seja, gerar um produto ou serviço em particular que atenda uma demanda específica (clientes ou região), com fim de explorá-lo ao máximo, e esquivando-se da concorrência.

- *Estratégias de comportamento empresarial*

Como o próprio nome sugere, as estratégias de comportamento empresarial baseiam-se nos desafios que as empresas estão sujeitas a enfrentar perante as variáveis ambientais e para solucionar seus problemas devem adaptar-se às mudanças a partir da análise de seu comportamento.

A classificação das estratégias, segundo Miles e Snow apud Maximiano (2000, p. 227), pode basear-se nos tipos de desafios que a organização deva resolver para adaptar-se ao ambiente.

Com base no estudo de diversas empresas, Miles e Snow identificaram quatro estratégias ou padrões de adaptação, que refletem diferentes taxas de mudança de produtos e mercados. Essas estratégias de adaptação ou comportamento empresarial se classificam como; estratégias de comportamento defensivo, prospectivo, analítico e reação.

### I- Estratégias de comportamento defensivo

Essas estratégias ocorrem quando uma empresa não tem uma perspectiva ampla do seu foco, são resistentes as variações ambientais e trabalham apenas com o habitual de suas funções apostando no seu taco, e ainda não sentem a necessidade de modificar sua estrutura.

### II- Estratégias de comportamento prospectivo

As estratégias de comportamento prospectivo, são justamente o oposto das estratégias de comportamento defensivo, pois estão sempre de olho nas variações externas, procurando sempre se adaptar as novas oportunidades e tentando delimitar as ameaças. Por inovar tanto em seus produtos e serviços, as empresas que se compõem dessas estratégias não tem caráter próprio e estão sujeitas a correrem riscos e incertezas de um mercado.

### III- Estratégias de comportamento analítico

Essas estratégias de comportamento analítico obedecem dois segmentos e são usadas em empresas que atuam em dois mercados diferentes. Quando o mercado é estável adotam o comportamento defensivo, enquanto que, num mercado inovador adotam uma postura diferente ao mercado estável e tomam um caráter prospectivo. Ou seja, adotam duas estratégias diferentes de acordo com as necessidades em adaptar-se ao ambiente pressuposto.

### IV- Estratégias de comportamento de reação

Essas estratégias são caracterizadas como a postura que uma determinada empresa toma devido à incerteza do ambiente, ou seja, às fortes pressões que o ambiente impõe sobre as empresas se torna inviável para que a alta administração decida de forma eficaz, perante tamanhas mudanças sobre o que deve ser feito, que termina ficando em cima do muro, permanecendo tudo como está, inalterável e reagindo friamente as incertezas.

## 1.2. Planejamento tático

O planejamento tático é também conhecido como planejamento administrativo, departamental e funcional, aborda os principais setores da empresa tais como; marketing, operação, recursos humanos, finanças, novos produtos ou serviços.

O foco de planejamento tático em relação à atuação dentro dos setores ou áreas funcionais da empresa, pode ser melhor compreendido através do quadro abaixo.

ÁREAS FUNCIONAIS	PRINCIPAIS ASPECTOS DO PLANEJAMENTO
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento e estudo da concorrência;</li> <li>• Análise e seleção de mercados e clientes;</li> <li>• Análise e seleção de produtos e serviços;</li> <li>• Definição de preço;</li> <li>• Definição da estratégia promocional.</li> </ul>
Desenvolvimento de produtos ou serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da linha de produtos e serviços e suas características técnicas;</li> <li>• Desenvolvimento físico de produtos e serviços específicos;</li> <li>• Definição de recursos técnicos (laboratórios, centros de pesquisa e desenvolvimento);</li> <li>• Desenvolvimento de fornecedores.</li> </ul>
Produção e operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da quantidade de produtos e serviços a serem fornecidos;</li> <li>• Planejamento e forma de implantação da capacidade produtiva;</li> <li>• Operação dos processos produtivos.</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade necessária de pessoas para fornecer produtos e serviços, e administrar a organização;</li> <li>• Qualificações necessárias para o desempenho eficaz;</li> <li>• Estratégias de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento etc.</li> </ul>
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo dos planos funcionais;</li> <li>• Necessidades de investimentos;</li> <li>• Custo dos investimentos;</li> <li>• Necessidades de financiamentos;</li> <li>• Impacto sobre desempenho financeiro da empresa.</li> </ul>

Quadro 3- Principais focos do planejamento tático.

Fonte: Maximiano, 2000, p.240



Boucinhas faz uma conceituação sobre planejamento tático que está inserido no livro de Chiavenato, *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*.

O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. (BOUCINHAS apud CHIAVENATO, 1994, p. 283).

Então, faz-se necessário observar que vários autores simbolizam o planejamento tático contido no planejamento estratégico. Mas existem algumas diferenças básicas. O planejamento tático não envolve toda a empresa, apenas uma parte dela, assim como, seu desenvolvimento não tem o mesmo grau de exigibilidade quando o planejamento estratégico que é de nível institucional, ou seja, de responsabilidade da alta administração. Também vale salientar que o planejamento tático caracteriza-se por ser de médio prazo e é de suma importância questionar que sem o planejamento estratégico não seria possível elaborar o planejamento tático, pois, através dos planos estratégicos adotados que direcionam os objetivos que a empresa deseja cumprir se faz necessário planejar taticamente, adotando políticas e diretrizes que tenham o dever de orientar o nível operacional em suas atividades dentro da estratégia empresarial.

### **1.3. Planejamento operacional**

O planejamento operacional é a última etapa do planejamento que antecede a execução, é de curto prazo e tem o grau de incertezas reduzido à programação e racionalização de todas as atividades que inserem no contexto empresarial. Preocupa-se com otimização e maximização de resultados.

Para Padoveze, (2005, p. 28), o planejamento operacional define:

Planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Geralmente realiza-se através do processo de elaboração de planos alternativos de ação capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa e do processo de avaliação e aprovação deles.

De acordo com Catelli, planejamento operacional pode ser conceituado.

Com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implantado. (CATELLI, 2001, p.140).

Mosimann e Fisch (1999, p. 49), concordam que planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

De acordo com os referidos autores, pode-se dizer que planejamento operacional é um processo sistêmico de decisões que agem em consonância com as estratégias adotadas pela empresa. E ainda é através dele que os gestores podem colher informações fundamentais que determinem as ações futuras que possibilitem o alcance dos objetivos da empresa, dentro do nível operacional.

O planejamento operacional pode ser dividido em várias etapas. Nessa pesquisa serão consideradas etapas como sendo dividido da seguinte forma: identificação de planos alternativos de ação e seleção dos planos alternativos de ação, programação e políticas e procedimentos, que se utilizam, do sistema de informações como suporte.

### ***1.3.1. Identificação de planos alternativos de ação***

É nessa etapa que são implantados cenários, políticas, diretrizes e objetivos estratégicos da empresa, além é claro, da missão.

A identificação das alternativas de ação, são identificadas através de simulação e tratadas de maneira simplificada. Ou seja, a simulação tem como objetivo analisar várias alternativas de mix de produtos, em termos de volumes e preços, a fim de que se possa escolher apenas uma alternativa otimizada para cumprir com a missão da empresa.

### ***1.3.2. Seleção dos planos alternativos de ação***

Durante essa fase, serão avaliadas e aprovadas as melhores alternativas para a empresa, onde serão detalhados através do processo orçamentário os custos e receitas envolvidos para sua implantação. Nessa etapa são definidas tecnologias e padrões de eficiência.

### ***1.3.3. Programação***

É uma etapa adicional do planejamento operacional, que consiste na ordenação das necessidades, meios, recursos, ações, programas, análises, e interações operacionais fundamentais para a execução do plano operacional adotado. Nessa fase a programação se preocupa em adequar o plano operacional ao momento atual da empresa.

Segundo Maximiano programação pode ser conceituado da seguinte maneira:

As atividades uma vez identificadas, devem ser distribuídas no tempo. A distribuição de uma seqüência de atividades ao longo do tempo necessário para sua realização chama-se programação. (MAXIMIANO, 2000, p. 250).

Catelli descreve essa fase como:

Nessa fase, sem que se tenha abandonado os objetivos do plano operacional, procede-se uma adequação desse plano, tendo em vista mudanças de eficiência, de volumes, de preços etc. a intenção é justamente viabilizar o alcance dos objetivos planejados, tendo em vista a conjuntura do momento em que se fazem essas adequações. (CATELLI, 2001, p. 168).

Um exemplo simples de programação que pode ser citado, é o cronograma, também denominado como gráfico de Gantt, homenagem a seu criador, que se constitui em uma forma ilustrativa sobre o calendário de atividades que serão executadas por uma empresa dentro de um curso de tempo.

Estruturado de maneira bem organizada, pode-se identificar que na linha horizontal representa a passagem do tempo, assim como, verticalmente se identificam às atividades que serão executadas.

O cronograma pode ser configurado de várias maneiras, usando como unidade de tempo, dias, semanas, meses ou anos. No quadro 3. ilustra um exemplo de Cronograma anual.

## CRONOGRAMA

ATIVIDADE	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.

Quadro 4. Ilustração de um cronograma anual.

Fonte: Chiavenato, 1994, pg. 317

#### ***1.3.4. Políticas e procedimentos***

Políticas e procedimentos são planos operacionais permanentes. As políticas servem como guia orientador do gestor em relação a todas as ações que exijam tomadas de decisões planejadas a fim de que possa solucionar determinados problemas e assegure o cumprimento de objetivos. Os procedimentos correspondem ao guia de ações específicas que devem ser seguidos para a execução dos planos.

## **CAPÍTULO 2 – A TOMADA DE DECISÃO A PARTIR DA EXECUÇÃO E CONTROLE DE ATIVIDADES**

### **2.1. Execução**

É a etapa do processo de gestão, encarregada em acionar tudo que foi devidamente planejado e programado. Tem relação interpessoal entre o nível institucional (gestores ou administradores) e o nível operacional (operadores ou funcionários).

Segundo Catelli execução como fase do processo de gestão, pode ser definido como:

A fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes. (CATELLI, 2001, p. 146).

Vale salientar que na fase de execução são armazenados os dados referentes ao desempenho realizado para posterior emissão de relatórios e comparação com os planos padrões na fase de controle.

### **2.2. Controle**

O controle é visível não só nas empresas, mas também, no cotidiano das pessoas. Por exemplo, um motorista que através das informações geradas pelo velocímetro pode controlar sua velocidade, ou uma pessoa que deseja controlar seu peso e faz uso da balança. Ou seja, é preciso se manter informado para tomar algum tipo de decisão.

A expansão empresarial aliada às contínuas variações ambientais, tem levado os gestores a se prevenirem quanto aos resultados de suas ações através do controle de informações. Dessa forma, o controle entra nesse contexto empresarial como medida de avaliar, corrigir e disciplinar as ações executadas direcionando-as de forma a convergir com o que foi planejado e programado. É fundamental salientar que o controle é executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade.

Segundo os autores Mosimann e Fisch, (1999, p. 72 e 73). pode-se dizer que controle é:

Uma fase do processo decisório em que, com base no sistema de informações, é avaliada a eficácia empresarial e de cada área (não apenas em termos econômicos), resultante daí ações que se destinam a corrigir eventuais distorções.

OLIVEIRA, (1999, p.141), define controle como:

A função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, desafios e objetivos estabelecidos.

De acordo com os autores, destaca-se o feedback de informações um contínuo processo de tomada de decisões relutantes em gerir uma empresa com padrões estabelecidos, que avaliam o resultado de ações e interajam diretamente em consonância com as metas e objetivos pretendidos.

### ***2.2.1. Classificação do controle***

Vários autores classificam o controle de formas diferentes. Para melhor compreensão, essa pesquisa estrutura-se, enfocando a visão de Mosimann e Fisch, quanto ao processo de gestão, nível hierárquico e interferência externa.

#### **a) Quanto ao processo de gestão**

Nessa fase pode-se avaliar o controle de três formas diferentes em relação ao momento em que as informações são produzidas conforme a execução das atividades.

- **Pré-controle**

Há diversas denominações de pré-controle, tais como, controle preventivo, preliminar, antecedente, etc. que objetiva a minimização de problemas com o intuito de prevenir ações indesejáveis, ou seja, refere-se aos procedimentos de controle e avaliação utilizados antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. São exemplos de pré-controle, os testes de seleção de pessoal, a auditoria de sistemas de qualidade e os programas de manutenção preventiva, bem como, os planos estratégicos operacionais e orçamentários.

- Controle corrente

Assim como o pré-controle também há algumas denominações sobre o controle corrente, tais como, atual, em tempo real e concomitante. O controle corrente objetiva a correção do desempenho em sua execução com fim de ajustá-lo a um objetivo, ou seja, refere-se aos procedimentos de controle e avaliação utilizados ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Um exemplo que pode ser citado é o controle estatístico de processo, feito ao longo do processo produtivo, bem como os padrões da atividade em execução.

- Pós-controle

O pós-controle também poderá ser denominado como, controle subsequente ou corretivo, objetiva, verificar se os resultados saíram como desejáveis no intuito de corrigir o desempenho programado, mas de acordo com Mosimann e Fisch entende-se que:

Existe um esforço para se verificar se os eventos resultaram de maneira desejada. Não permite, contudo, qualquer ação corretiva relativamente ao desempenho completado. (MOSIMANN E FISCH, 1999, p. 76).

Portanto, quando o desempenho é completado não há como corrigi-lo, mas identificado um determinado problema poder-se-á corrigir a programação do seu desempenho, ou seja, modificar futuramente a forma de como a atividade está sendo exercida.

Pós-controle refere-se aos procedimentos de controle e avaliação utilizados após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar.

#### b) Quanto ao nível hierárquico

Conforme o nível hierárquico de controle que se determina o grau de especialização e detalhe da informação.

Quanto ao nível hierárquico, pode-se dividir controle como sendo: estratégico, tático e operacional.

- Controle estratégico

Esse controle é decorrente do planejamento estratégico e consiste das relações da empresa com o ambiente. De acordo com o controle estratégico são tomadas decisões que em decorrência das informações geradas pelas variações ambientais, que analisam os pontos fortes e fracos de uma empresa, bem como suas ameaças e oportunidades, provoquem mudanças de objetivos e estratégias e políticas estabelecidas, devido à má condução da missão.

- Controle tático

Esse controle trata das relações de responsabilidade da empresa com suas áreas funcionais, tais como: marketing, finanças, recursos humanos, desenvolvimento de produtos ou serviços, produção e operações. Consiste da produção de informações especializadas para a tomada de decisão em cada área especificamente e pode ser feito uma benchmarking para avaliar se empresa está sendo má gerida.

- Controle operacional

Esse controle consiste em verificar se a execução das operações está obedecendo às metas estabelecidas no plano operacional das áreas e da empresa em sua totalidade. Visa assegurar a eficiência e eficácia da empresa como um todo ou por área, comparando o realizado com o orçado.

c) Quanto à interferência externa

Segundo Mosimann e Fisch, em relação ao controle quanto à interferência externa, pode-se dizer que se define de dois modos diferentes; controle de circuito fechado e controle de circuito aberto.



- Controle de circuito fechado

Sistema aplicado capaz de produzir todas as informações necessárias para suprir o ciclo de controle, havendo uma retroalimentação ou feedback de informações capazes de manter o desempenho e atendendo os padrões de normalidade. Um exemplo de controle de circuito fechado que pode ser citado é uma bóia de caixa d'água. Esse sistema não precisa de interferência externa para completar o seu ciclo.

- Controle de circuito aberto

Nesse sistema a retroalimentação é incompleta, portanto se faz necessário à interferência externa de informações, pois o sistema de circuito aberto é incapaz de suprir suas necessidades devido à insuficiência de informações geradas por ele no sentido de completar o seu ciclo de controle.

### ***2.2.2. O ciclo do processo de controle***

É necessário para o executivo ou gestor, utilizar o ciclo do processo de controle, como meio de adaptar uma realidade as necessidades da empresa. Além disso, o ciclo que compõe o processo de controle pode ser dividido em quatro fases. Estabelecimentos de padrões, mensuração de desempenho, comparação do realizado com o esperado e ação corretiva.

#### **a) Estabelecimentos de padrões**

O estabelecimento de padrões parte do princípio de saber o que deve ser controlado. Os padrões de controle são definidos por uma empresa com o intuito de avaliar de forma eficaz o desempenho e a tomada contínua de decisões corretas. Os padrões podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos.

Podem ser utilizados para avaliar e controlar diferentes recursos da empresa obedecendo alguns critérios de unidade como padrões de quantidade, qualidade, tempo, custo etc.

#### b) Mensuração de desempenho

É o processo de medir e avaliar os desempenhos apresentados, utilizando-se como base de medida os padrões estabelecidos pela empresa e devem ser gerados dados que facilitem uma comparação simples onde contribuirá para a tomada eficaz de decisões.

#### c) Comparação do realizado com o esperado

Essa fase compreende vários usuários, que vão desde o nível institucional até o operacional. É importante delimitar os limites de aceitação de possíveis variações. A comparação do realizado com o esperado, consiste em analisar se à realização das atividades correspondem às suas expectativas, ou seja, as variações estão adequadas entre o planejado, o padrão de execução e o realizado. Serão emitidos relatórios de desempenho sobre os dados das atividades realizadas através do sistema de informações.

#### d) Ação corretiva

São medidas e relatórios de controle que indicam que as atividades em tempo real não estão tendo o desempenho esperado, ou seja, os resultados não estão atendendo as expectativas detectadas pelo gestor da empresa e precisam ser adotados meios pelo qual eliminem esses problemas.

Segundo Maximiano, 2000, p.465 como medida de ação corretiva podem ser adotadas multas para o motorista que não respeitar o limite de velocidade imposto pela empresa, ou em outro exemplo, reforçar o número de funcionários no setor de produção devido ao volume de vendas maior que o previsto.

## **CAPÍTULO 3 – ESTRUTURANDO A TOMADA DE DECISÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA O RUMO DA EMPRESA**

### **3.1 O processo de tomada de decisão**

Também denominado como resolução de problemas ou processo decisório o processo de tomada de decisão implica na existência de um problema a ser resolvido e vice-versa. Tomar uma decisão para solucionar um problema.

A tomada de decisão está presente em todas as fases do processo de gestão (planejamento, execução e controle.) e por essa importância firmou-se como disciplina no campo de administração.

Diante desse desafio enfrentado pelo gestor, o processo de tomada de decisão pode ser dividido em três etapas essenciais: identificação e avaliação do problema, elaboração de alternativas e por último avaliação e escolha de uma alternativa.

#### ***3.1.1. Identificação e avaliação do problema***

Reconhecer a existência de um problema é a etapa inicial para que o tomador de decisão possa através de suas habilidades contornar uma situação atual que apresenta algum obstáculo, para uma situação desejada. Para isso, então, se faz necessário avaliar a verdadeira causa do problema e diagnosticar em qual o nível ele se apresenta, através de um estudo aprofundado que possibilite usar as informações adquiridas em prol de que se chegue a uma solução.

#### ***3.1.2. Elaboração de alternativas***

Essa é a fase seguinte do processo de tomada de decisão, onde o tomador de decisão precisa elaborar possíveis alternativas de ação que solucionem as barreiras e obstáculos encontrados, de acordo com experiências passadas.

### **3.1.3 Avaliação e escolha de uma alternativa**

Essa é a etapa mais avançada do processo de decisão, onde as alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas uma a uma de forma lógica, onde serão previstas todas as conseqüências caso sejam escolhidas.

O sucesso ou fracasso das decisões é de responsabilidade do tomador de decisão ou gestor, pois Segundo Bateman e Snell devem-se retornar as metas originais, através de interrogações.

Quais metas cada alternativa atende ou deixa de atender? Quais alternativas são mais aceitáveis para o tomador de decisão e para outros públicos interessados? Se, várias alternativas podem resolver o problema, qual delas pode ser implementada ao custo mais baixo? Se nenhuma das alternativas atende às metas, talvez se possam combinar duas ou mais entre as melhores. (BATEMAN e SNELL, 1998, pg. 96).

Depois de todo esse processo da avaliação das alternativas e tomando conhecimento sobre as metas e suas possíveis conseqüências, chega o momento de decidir sobre qual alternativa é mais viável para a empresa.

É importante ressaltar que a alternativa não deve ser apenas escolhida, mas também implementada. E o gestor ou tomador de decisão deve entender o porque dessa escolha.

### **3.2. Tipos de decisões**

Decidir é optar dentro de uma seleção de alternativas um determinado curso de ação que melhor se adequem a situação desejada. Algumas decisões podem requerer ação imediata, ou seja, de curto prazo, assim como, podem ser de longo prazo levando meses ou até anos para se desenrolarem.

A decisão sofre influência sobre dois aspectos de comportamento, racional e intuitivo. A diferença entre ambos está relacionada na qualidade de informação. Pois, o comportamento racional exige dos tomadores de decisões uma seqüência lógica de obtenção de informações necessárias para o processo de decisão. Enquanto, que o comportamento intuitivo baseia-se na sensibilidade e percepção de uma escolha apropriada.

As decisões podem ser classificadas de diferentes maneiras, de acordo com as situações e segundo Maximiano pode ser mais bem explicado da seguinte maneira:

Os problemas e as situações variam muito em termos de natureza, urgência, impacto, sobre a organização e outros fatores. A classificação das decisões de acordo com as situações a que se aplicam permite aos gerentes definir quanta energia e tempo dedicar a cada uma delas. (MAXIMIANO, 2000, pg. 141).

Devido essa gama de situações que impacta sobre as decisões empresariais, as decisões podem ser divididas da seguinte forma;

- Decisões quanto à programação;
- Decisões quanto ao nível hierárquico;
- Decisões quanto à participação;
- Decisões quanto ao desempenho.

### ***3.2.1. As decisões quanto à programação.***

De acordo com de familiaridade de situações encontradas por uma empresa, as decisões podem ser programadas e não-programadas.

- Decisões programadas.

Esse tipo de decisão é utilizado em caso de problemas rotineiros, considerados familiares pela empresa, e por isso, facilita a vida dos tomadores de decisão ou gestores.

Segundo Bateman e Snell (1998, pg. 93), as decisões programadas tornam a vida dos gestores mais fácil, porque:

Elas têm respostas objetivamente corretas e podem ser resolvidas pela utilização de regras, políticas ou resultados de computações numéricas simples. Diante de uma decisão programada, existe um procedimento ou uma estrutura clara para se chegar ao resultado correto.

A existência desse procedimento automático ou estrutura clara se deve, a experiência com situações passadas, possibilitando assim uma cadeia lógica que resulte no desempenho esperado.

- Decisões não-programadas.

Essas decisões se devem do surgimento de novos problemas, onde a empresa não tem nenhuma familiaridade para solucioná-los.

Bateman e Snell sugerem que as decisões não-programadas são decisões importantes e difíceis de serem tomadas e ainda exigem muita criatividade por parte dos gestores.

Decisões não-programadas são decisões novas, singulares e complexas que não possuem resultados exatos. Existem muitas soluções possíveis, todas elas envolvendo ganhos e perdas. (BATEMAN E SNELL, 1998, pg. 93).

As decisões não-programadas são únicas, porque nunca foram utilizadas e por isso, estão sensíveis a riscos e incertezas, já que não possuem resultados exatos.

### ***3.2.2. Decisões quanto ao nível hierárquico.***

Essas decisões são classificadas de acordo com sua natureza e grau de importância. Elas se dividem em decisões estratégicas, táticas e operacionais.

- Decisões estratégicas.

São decisões tomadas pela alta administração, pois afeta a empresa inteira. Tem características de não serem programadas, definem missão, tipos de produtos e serviços a serem oferecidos pela empresa, ou seja, define os objetivos e os meios utilizados para concretizá-los.

- Decisões táticas.

As decisões táticas são o meio pelo qual coloca em prática as decisões estratégicas e são de responsabilidade da média gerência da empresa, referentes à seleção e implantação de uma estrutura organizacional capaz de proporcionar melhor desempenho.

- Decisões operacionais.

São decisões tomadas para solucionar problemas técnicos, no dever de orientar os grupos de trabalho da empresa. Normalmente são, decisões programadas, pois resolvem problemas básicos do dia-a-dia, como: definição do serviço, prazo e emissão de relatório.

### ***3.2.3. Decisões quanto à participação.***

De acordo com a complexidade do problema e o nível de responsabilidade, as decisões podem ser tomadas em grupo ou individuais.

- Decisões individuais.

São decisões tomadas tanto unilateral como através de consulta.

De acordo com as necessidades da situação o tomador de decisão pode sentir a necessidade de consultar outras pessoas ou grupos. Em outros casos como os problemas rotineiros, existem decisões programadas, onde o gestor decide de forma unilateral, ou seja, sem necessidade de consulta.

Em ambos o caso, se faz necessário ressaltar que o gestor tem total responsabilidade de decidir sozinho.

- Decisões em grupo.

Essas decisões são tomadas por um grupo autogerido, onde não há necessidade do gestor se envolver, pois envolvem muito mais um grupo individual de pessoas do que a empresa como um todo.

### ***3.2.4. Decisões quanto ao desempenho.***

Essas decisões têm haver com a variedade de desempenhos, dentre estes, se o resultado é satisfatório para a empresa.

- Decisões satisfatórias.

Essas decisões são tomadas atendendo o seguinte critério, devido à falta de tempo, informação e outros aspectos, é escolhida uma alternativa imediata que se adeque ao objetivo sem considerar outras possibilidades.

- Decisões maximizadas.

São analisadas e comparadas todas alternativas possíveis e a escolha por uma delas, deve atender ao melhor resultado possível e a um custo mais baixo, por isso, essa maximização de resultado configura como a melhor decisão que uma empresa pode tomar, porém nem sempre são adotadas devido à pressão de tempo, falta de recursos e outros fatores.

- Decisões otimizadas.

Buscam atender um certo equilíbrio entre os critérios e objetivos. São lacunas existentes entre decisões satisfatórias e maximizadas, chamadas por Maximiano como solução média. Pois analisam e comparam alternativas, de forma cuidadosa sem se precipitar em escolher a primeira que aparecer e tão pouco demorar a escolher aquela que tenha o melhor resultado a um custo mais baixo. São tidas como otimizadas porque, são decisões bem acertadas com qualidade de resolver os problemas da situação.



## **CAPÍTULO 4 – O CONTROLLER : SUA FUNÇÃO E CARACTERÍSTICAS**

Atualmente o cargo de controller pode ser ocupado por engenheiros, advogados, administradores, economistas e contadores, já que o curso de pós-graduação aceita profissionais dessas áreas.

### **4.1 Controller: conceitos básicos e função**

Segundo Mosimann e Fisch (1999) Controller é uma palavra inglesa que significa Controlador, ou seja, pessoa responsável pelo controle.

É responsável pela gestão econômico-financeira e exerce função em todas as etapas do processo de gestão: planejamento, execução e controle. Sendo limitado de tomar qualquer decisão, apenas cabe a ele o levantamento de informações, pois, as decisões são de competência do gestor.

Segundo Nunes e Coelho em algumas empresas o controller pode subordinar-se a diversos departamentos:

O controller chega em algumas empresas a subordinar os departamentos de contabilidade, tesouraria, contas a pagar a receber, cadastro e cobrança, processamento de dados, auditoria, jurídico, planejamento e orçamento, além de manter em funcionamento os controles internos. (NUNES e COELHO, 2000, p. 6).

As funções do Controller em sentido amplo, seriam

Reunir, analisar e interpretar a informação que a administração necessita para operar a empresa; e manter os registros contábeis adequados, com a finalidade de prover informações corretas para as várias entidades externas. (RUSSEL e FRAUSER Apud MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 93).

### **4.2. Características do controller**

Para desempenhar sua função é necessário que o controller atenda as exigências empresariais, para tanto, pode-se classificá-lo no profissional e no pessoal.

#### ***4.2.1 Características profissionais***

Segundo Heckert e Wilson Apud Mosimann e Fisch (1999) para desempenhar sua função o controller tem que possuir várias qualificações em comum ao gestor e propriamente dele, vejamos abaixo:

- Entendimento geral do setor de atividade econômica de sua empresa;
- Conhecimento amplo das políticas, história, programa e organização de sua empresa;
- Entendimento dos problemas básicos da organização, planejamento, execução e controle;
- Entendimento dos problemas básicos de administração da produção, distribuição, finanças, e pessoal;
- Habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos;
- Habilidade de expressar idéias claras em linguagem adequada;
- Conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis.

#### ***4.2.2 Características pessoais***

HECKERT e WILSON Apud MOSIMANN e FISCH (1999) consideram que para exercer sua função o controller tem que ter algumas características pessoais, como: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética.

## **CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para alcançar os objetivos pretendidos e caracterizar a importância do planejamento, execução e controle das empresas de meio porte na cidade de Caicó, tanto no segmento comercial varejista como no setor industrial, inicialmente iremos trazer a cada item do questionário um breve fundamento específico ou um comentário sobre a pergunta apreciada pelos gestores dessas empresas. Em seguida, os questionários serão analisados e observados pelas respostas emitidas dos gestores a cada questão. E na oportunidade das considerações finais, iremos traçar um perfil dos gestores das empresas pesquisadas.

As empresas pesquisadas não quiseram se identificar, para preservar o nome de suas instituições, mas contribuíram de forma satisfatória na resolução das perguntas auferidas a elas. A empresa comercial é um armazém do setor de perfumaria, comercializa não só para a cidade de Caicó, como também, para várias cidades do Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Ceará. A indústria de sacolas plásticas, também atende a várias cidades de outros estados.

Quanto à forma de apresentação foram utilizados tabelas e gráficos para que, assim, possamos ter uma rápida visualização dos resultados. Para tanto, vejamos os resultados da pesquisa:

### **5.1 – Tempo de atuação no mercado**

Como discutido anteriormente, foram pesquisadas uma empresa do setor comercial e uma do setor industrial, consideradas de médio porte, o tempo de atuação na empresa possibilita observar o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra e sua posição frente ao mercado, bem como a mortalidade alcançada.

Observa-se no caso em questão que as empresas pesquisadas têm um tempo de permanência significativo o que leva a crer que as práticas adotadas estão refletindo no resultado desejado.

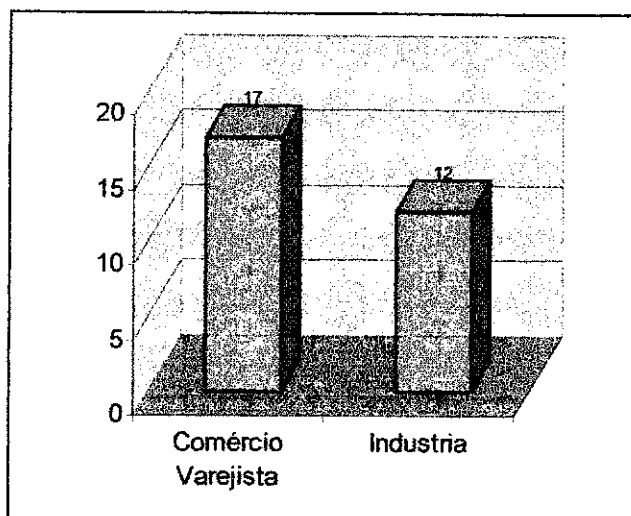


Gráfico 5 – Tempo de permanência das empresas em anos.

### 5.2 – Quanto ao planejamento

O comércio varejista, a empresa mais antiga, respondeu negativamente, o que evidencia amadorismo na sua criação como pessoa jurídica, no entanto que a empresa do setor industrial manifesta ter se preocupado em planejar o seu ingresso no mercado.

Empresas	Planejamento no ingresso no mercado
Comércio Varejista	Não
Industria de plásticos	Sim

Quadro 6 – Planejamento no ingresso no mercado.

Ainda foi inquirido acerca do planejamento antes de tomar alguma decisão, o comércio varejista respondeu que sempre, desde que o negócio seja de um valor expressivo, a indústria respondeu que afirmativamente informando que toda decisão sempre é planejada com antecedência.

### 5.3 – Melhorias no ingresso do mercado de atuação

Ambas as empresas pesquisadas responderam que na hipótese de iniciar mesmo negócio teriam condições de fazê-lo melhor. O comércio varejista respondeu que planejar e pesquisaria mais o segmento na cidade de atuação, a indústria respondeu que se basearia na experiência adquirida durante os doze anos em que atua na cidade de Caicó.

#### 5.4 – Conhecimento e frequência de consulta a profissionais que poderiam auxiliar na gestão

O comércio varejista informou que seria um comerciante bem sucedido, mostrando com essa resposta total desconhecimento dos profissionais qualificados para auxiliá-lo na gestão. A indústria respondeu que os profissionais seriam: contador, administrador e advogado.

Quando perguntados acerca da frequência com que consultam os profissionais, o comércio varejista informou que não utiliza profissionais especializados, e a indústria manifesta que sempre, visto que, os profissionais acima citados prestam serviço regularmente à empresa.

Empresa	Profissionais	Frequência com que são consultados
Comércio Varejista	Comerciante bem sucedido	Não são consultados
Indústria	Contador, administrador Advogado	Sempre, visto que prestam serviços regularmente a empresa

Quadro 7 – Qualificação e frequência dos profissionais utilizados na gestão.

#### 5.5 – Dos responsáveis pela tomada de decisão e das metas estipuladas

Observa-se que em ambos os casos os responsáveis pela decisão são os sócios, uma pretende expandir-se e incrementar suas vendas, ambas as metas são condizentes, a indústria manifesta que pretende diminuir seus custos e aumentar a sua fabricação. Essa resposta evidencia que os sócios tem uma visão do rumo que desejam para empresa, embora algumas metas pareçam bastante ambiciosas.

Empresa	Responsáveis pela decisão	Metas estipuladas
Comércio Varejista	Sócio Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento das vendas em 10%</li> <li>➤ Diversificar as atividades da empresa</li> </ul>
Indústria	Sócios diretores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução do custo com fretes, energia e mão de obra em 30%</li> <li>➤ Aumento de fabricação do produto em 300%</li> </ul>

Quadro 8 – Responsáveis pela decisão e previsão de metas da empresa.

#### 5.6 – Quanto ao controle da empresa

O Controle de ambas as empresas é feito individualmente por setor, ou seja, não há agregação de serviços, cada funcionário possui uma função específica. Na empresa comercial, além haver à divisão de tarefas, é informatizada, porém só consegue corrigir o erro após a execução de uma atividade, o que se apresenta como desvantagem na gestão da empresa.

Na empresa industrial os erros são percebidos antes da execução das atividades, o que possibilita que exista uma correção nas atividades antes de serem executadas e isso evita possíveis desperdícios, o que é condizente com a atividade que essa empresa desempenha em relação a comercial, visto que, um lote de produção fabricada erroneamente traria muitos prejuízos à empresa.

Empresa	Forma de controle	Percepção dos erros
Comércio Varejista	Informou que a empresa é informatizada e que o controle é realizado por setores.	Os erros são percebidos <b>depois</b> da execução das atividades
Indústria	A administração é dividida em setores e são controlados dessa forma.	Os erros são percebidos <b>antes</b> da execução das atividades

Quadro 9 – Forma e periodicidade do controle em relação a execução de atividades.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou estudar um assunto dentro de controladoria que é primordial para a boa gestão, pois, atua em consonância com o princípio da continuidade. Em virtude de tomar conhecimento acerca, dos porquês, algumas empresas entram em processo de falência antes de completarem 1º ano de negócio, foi necessário entender o funcionamento delas na prática e perceber quais são suas falhas e o quê poderia ser feito para solucionar essa questão.

Dentro de uma empresa, existe um gestor, que para tanto, é o responsável pelas decisões tomadas. E para controlar a qualidade destas decisões, o controller é um profissional apto para auxiliar o gestor, pois, gerencia as informações de todos os departamentos da empresa capaz de tornar eficaz qualquer decisão tomada. É também o responsável por implementar a empresa as etapas do processo de gestão que persiste de planejamento, execução e controle. Essas etapas da gestão informam ao gestor os riscos e incertezas, oportunidades e ameaças, prever conseqüências, adota medidas corretivas, avalia, analisa, medi e compara alternativas, somando o máximo de informações que serão relevantes para a escolha de uma alternativa que melhor convenha com os objetivos e metas da empresa para alcançar a situação desejada. Dessa forma o gestor se orientará sem decidir na base do imprevisto, obedecendo a uma cadeia de raciocínio lógico.

Em relação à pesquisa de casos múltiplos, ambas as empresas pesquisadas possuem mais de uma década no seu ramo de atuação e quando questionadas se tinham planejado com antecedência seu ingresso no mercado foram divergentes em suas confirmações, mas reconheceram que se tivessem procurado um profissional qualificado teriam tido mais sucesso, já que quando questionados e respeito de começar de novo o mesmo segmento a experiência ajudaria.

Em relação às metas estabelecidas por elas, especula-se aumento da produção, diversificação das atividades e redução de custos, todas elas condizentes com uma política de crescimento, expansão e melhora da produtividade.

As decisões são tomadas pelo sócio administrador. Sendo que na empresa industrial as decisões são coletivas entre sócios e diretores, no entanto a empresa comercial as decisões são tomadas pelo gestor.

Ambas condizem com controle tático, ou seja, não há agregação de serviços, cada funcionário possui uma função específica dentro do seu departamento. A empresa comercial é informatizada e gera informações de pós-controle, ou seja, corrige o erro após verificar

alguma falha de programação. Na indústria é feito o pré-controle com o objetivo de reduzir custos.

Observa-se que nas duas empresas pesquisadas o representante do comércio varejista apresenta maiores deficiências e um total desconhecimento acerca dos profissionais que poderiam auxiliá-lo na gestão e esta situação se agrava porque neste caso específico as decisões são individuais.

Em suma, se faz necessária divulgação da necessidade dos profissionais que podem contribuir significativamente para uma profissionalização da administração utilizando os conceitos de administração acima descritos e que este desconhecimento afeta as empresas, porque foi verificado que para a empresa do ramo comercial não conhece a importância nem utiliza dos serviços de profissionais capacitados, tendo portanto a indústria uma vantagem competitiva.



## 7. REFERÊNCIAS

ANDERSON Julião. **Avaliação de desempenho na visão da controladoria**. São Paulo-SP: USP, 2004. Dissertação de Mestrado. Documento eletrônico: <<http://www.teses.usp.br/>> acesso em: 08 de abr de 2006.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva/ tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares**. São Paulo: Atlas, 1998.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem continental**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas**. São Paulo:FEA/USP, 2000. Documento eletrônico: <<http://www.teses.usp.br/teses>> acesso em: 02 de abr. de 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed.ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NUNES, Antonio Carlos e COELHO, Jane dos Santos. **Controller e as novas técnicas de informações gerenciais**. Rio de Janeiro: UES, 2000. Disponível em: <<http://www.controlador.hpg.ig.com.br/Monografia>> acesso em 04 de dez. de 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PALMA, Domingos L.; ZANATTA, Denise. **Visão e comportamento organizacional: um estudo exploratório.** Revista de Administração. Vol. 3, no. 5 (Dez. 2004)

SILVA, Adriana Cristina da. **Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multi-caso.** São Paulo-SP: USP, 2004. Dissertação de Mestrado. Documento eletrônico: <<http://www.teses.usp.br/teses>> acesso em: 02 de abr de 2006.

## APÊNDICE - Questionário de pesquisa



Universidade Federal de Campina Grande  
 Centro de Ciências Jurídicas e Sociais  
 Coordenação de Ciências Contábeis



### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Há quanto tempo sua empresa atua no mercado? \_\_\_\_\_
2. Você planejou o seu ingresso no mercado?  
 Sim  Não
3. Na situação de iniciar novamente o mesmo negócio, em sua opinião acredita que teria condições de realizá-lo melhor? Justifique sua resposta.  
 Sim. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Não. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
4. Acha que um profissional qualificado na área poderia lhe dar mais suporte?  
 Sim. Que profissional? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Não
5. Utilizou-se dos serviços de um profissional especializado nessa área?  
 Sim. Com que frequência? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Não.
6. Você planeja habitualmente antes de tomar alguma decisão?  
 Sim. Com que frequência? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Não.
7. Quais as metas estipuladas para o próximo mês e qual são os seus objetivos para o próximo ano? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
8. Quem são os responsáveis pela tomada de decisões na sua empresa?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9. De que forma você controla sua empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Quando você percebe um erro na realização de uma tarefa?

(        ) Antes

(        ) Durante

(        ) Depois

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!