

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR AGRONEGÓCIO NO MUNICÍPIO DE BAMBUÍ/MG.

Ana Cristina Teixeira AMARAL (1); Wemerton Luis EVANGELISTA (2);

(1) Aluna do Curso Superior de Tecnologia em Administração de Pequenas e Médias Empresas do Cefet Bambuí,
email: anact.amaral@yahoo.com.br;

(2) Professor do Curso Superior de Tecnologia em Administração de Pequenas e Médias Empresas do Cefet Bambuí,
email: wemerton@cefetbambui.edu.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar a existência de um planejamento gerencial em uma pequena empresa do agronegócio, apontando sugestões para melhoria e aplicação do mesmo. Para o desenvolvimento da atividade utilizou-se a observação da rotina empresarial e distribuição de um quadro de perguntas para os colaboradores, onde foi possível a identificação de gargalos, bem como elaboração de sugestões de melhoria da situação atual da organização. As respostas obtidas através da opinião dos funcionários vieram confirmar as observações feitas anteriormente, de que a empresa precisa passar por uma reestruturação, enquanto que na visão do administrador o quadro atual é aceitável. Tal desencontro de opiniões deve-se à comunicação falha que é estabelecida na empresa estudada, onde provavelmente não houve um planejamento para início das atividades da mesma. De fato, esses acontecimentos vêm reforçar que um bom planejamento gerencial é a base, o sustento e até um dos responsáveis pelo sucesso empresarial.

Palavras-chave: Planejamento gerencial. Gargalos. Comunicação. Sucesso empresarial.

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da concorrência no mundo empresarial, é cada vez mais exigida das empresas uma atuação sem erros, onde um planejamento gerencial é essencial para que qualquer tipo de empreendimento consiga sobressair perante a concorrência. A importância do planejamento ocorre devido ao alto controle das atividades a serem desenvolvidas que o mesmo proporciona ao tomador de decisões e a todos os colaboradores da empresa.

O planejamento gerencial engloba todas as áreas da empresa envolvendo seus integrantes e departamentos, a fim de buscar uma sintonia entre os diferentes setores beneficiando o desenvolver das atividades. Quando bem executado, esse planejamento se resulta em uma sinergia positiva para a empresa, seja ela indústria, prestadora de serviços ou voltada para o agronegócio.

O agronegócio é uma área que sempre se destacou no Brasil devido às condições favoráveis para a realização dessa prática na maioria das regiões. A região da Serra da Canastra – MG é uma dessas onde o agronegócio passa ser a principal atividade de muitas cidades, dentre elas Bambuí – MG.

Diante essa influência do agronegócio na região e importância do planejamento gerencial na administração, o mesmo se torna motivo de estudo em uma pequena empresa do setor agronegócio em Bambuí – MG. Esse estudo irá abranger as principais áreas da empresa (gestão de pessoas, produção, finanças e marketing), buscando diagnosticar a existência de um planejamento gerencial e aprimorá-lo (se for o caso), e/ou até mesmo propor sugestões que contribuam para a implantação de um planejamento (em caso de ausência) através de análise de atividades e métodos utilizados, identificação de gargalos e outros, objetivando contribuir com a organização através de um planejamento gerencial que possa assegurar uma maior eficiência da empresa.

De acordo com Oiticica (2008), as organizações estão sempre buscando inovações que tragam a permanência e sustentabilidade no mercado. Para isso, é fundamental que as pessoas envolvidas estejam comprometidas, pois um processo de gestão estratégica é altamente ligado às mudanças, sejam elas na gestão de pessoas, produção, finanças ou marketing.

1.1. Gestão de pessoas

De acordo com Gil (2001), a gestão de pessoas é a função gerencial onde o objetivo é a cooperação das pessoas atuantes nas empresas, de maneira com que as mesmas alcancem seus objetivos, o que conseqüentemente garante os objetivos pessoais dos envolvidos. Os empregados devem ser tratados como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros onde ela investe seu capital humano e com isso espera um retorno à altura desse investimento, seja ele na seleção de pessoas, no treinamento, comunicação e motivação, itens esses avaliados na empresa em estudo.

1.2. Administração da produção

Para Slack; Chambers e Johnston (2002), as questões da administração podem até ser as mesmas de uma grande empresa, mas uma pequena organização pode ter mais dificuldade de isolar questões de massa de outras questões da organização. Através de um planejamento, esse problema pode ser solucionado onde uma pequena empresa pode desempenhar atividades de produção de maneira eficaz com a colaboração de toda a equipe de funcionários. Atividades essas como os cinco objetivos de desempenho, um eficiente arranjo físico, planejamento e controle de estoque, dentre outros.

1.3. Finanças

Segundo Gitman (2004), a área de finanças preocupa-se com tudo que é relacionado e/ou associado ao dinheiro e a administração financeira trata-se de tarefas do administrador financeiro da organização. Essa área envolve as questões e tarefas como planejamento de gastos, controle de caixa, controle de contas a receber e a pagar, investimentos, dentre outras.

1.4. Marketing

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), marketing é a satisfação do cliente, e não apenas venda e propaganda como muitas pessoas imaginam. É todo um processo administrativo e social onde indivíduos e grupos buscam o que necessitam e desejam através da criatividade, oferta e troca de produtos. O estímulo desse processo são as necessidades humanas que assumem forma de desejos quando particularizadas com a cultura e personalidade individual. No marketing, o planejamento auxilia nas escolhas que ajudarão a empresa a atingir seu

público alvo melhorando o relacionamento com os clientes resultando em bons negócios.

2. DESENVOLVIMENTO

O diagnóstico na empresa foi desenvolvido durante os meses de julho a setembro/2008 através de análise nas principais áreas da empresa: pessoas, produção, finanças e marketing.

A empresa foi fundada em fevereiro/2007, onde sua atividade principal é a produção e comercialização de ração animal. Atualmente a organização conta com onze funcionários e é administrada por dois sócios.

As técnicas utilizadas para levantamento dos dados foi observação, entrevista com funcionários e administradores e distribuição de um quadro de perguntas sobre as quatro áreas analisadas, onde as opções de resposta para o quadro eram: não; em fase de implantação; sim, porém falho; e não. Com as alternativas dadas, os colaboradores foram instruídos a preencher vinte e três perguntas sobre as quatro áreas, de acordo com a situação de casa ação na empresa. As perguntas foram:

Gestão de Pessoas:

- O empresário/administrador transmite aos seus funcionários as informações básicas sobre a organização?
- O empresário/administrador se permite receber sugestões e/ou críticas de seus funcionários?
- Há comunicação entre todos os membros dos diferentes setores da empresa através de reuniões, confraternizações, e outros?
- Há um comprometimento dos funcionários perante a empresa?
- Há incentivo a iniciativa, criatividade, espontaneidade e inovação na empresa?
- Metas são estabelecidas para funcionários em relação à atividade exercida por cada membro?
- São concedidos treinamentos para execução dos serviços desenvolvidos pelos funcionários?
- Há definição clara das funções, responsabilidades e autoridades entre os funcionários?
- A contratação de novos colaboradores é dada após estudo prévio dos candidatos e processo seletivo definido?

- A empresa se previne contra a rotatividade contínua através de uma eficiente contratação e valorização do funcionário?

Administração da produção:

- A instalação produtiva (arranjo físico) é adequada e adaptada à produção da empresa?
- A empresa conta com planejamento e controle produtivo baseado na demanda e expectativa de venda?
- A empresa possui um sequenciamento de atividades onde devidamente ordenadas facilitam todo o processo até o cliente?
- O estoque da produção é devidamente armazenado e organizado de maneira com que facilite decisões?
- Há uma comunicação eficiente do setor produção com os demais na empresa de maneira que o produto chegue ao cliente na forma e prazo estipulado?

Finanças:

- A empresa realiza um fluxo de caixa podendo com ele se prevenir financeiramente?
- A empresa tem controle de suas contas a pagar e a receber?
- A empresa controla seu faturamento, compras e estoques de maneira com que esse controle auxilie decisões futuras?
- A empresa acompanha mensalmente seus gastos buscando sempre amenizá-los?
- A empresa conta com auxílio de um software especializado no auxílio do controle financeiro?

Marketing:

- A empresa busca sempre obter a opinião do cliente a fim de traçar ações para solucionar insatisfações?
- A empresa faz propaganda onde a divulgação atinge seus possíveis clientes?
- Novos clientes procuram a empresa onde se direcionaram após propagandas feitas?

O objetivo do quadro de perguntas foi comparar a opinião do quadro preenchido pelos colaboradores com as observações e entrevistas feitas ao longo da análise, além de comparar a visão dos funcionários com a visão do administrador.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através das respostas obtidas com o quadro de perguntas foi possível confirmar os gargalos existentes na organização constatados nas observações feitas. Pôde-se perceber através das respostas dos funcionários que os mesmos possuem uma real visão sobre a empresa, os acontecimentos na mesma e também possuem consciência sobre os erros e sobre as mudanças que precisam ocorrer. Já o quadro preenchido pelo administrador revelou que o mesmo tem a situação atual da empresa como aceitável, havendo divergência em respostas quando comparadas com as repostas dos funcionários.

3.1. Gestão de pessoas

Na área de pessoas, as respostas entre as duas partes (funcionários e administrador) se contradizem, onde na visão dos funcionários a opção “não” se destaca: em 23 atividades questionadas 40% não são desenvolvidas. Enquanto na visão administrativa apenas 10% não são executadas.

3.2. Administração da produção

Na produção, a situação se inverte onde o administrador julga que 40% das atividades estão em fase de implantação contra 10% na visão dos funcionários. Os funcionários também apontam que 20% das atividades não são desenvolvidas, enquanto a visão do administrador registrou 0% na opção “não”.

3.3. Finanças

Em finanças houve a maior diferença de opiniões. Enquanto na visão do administrador 80% das atividades estão sendo implantadas, para os funcionários nada acontece, onde registraram 0% na opção “em fase de implantação”. Para os funcionários 35% das atividades não são executadas em finanças, enquanto o administrador registra 0% na opção “não”.

3.4. Marketing

A área de marketing foi a mais equilibrada não havendo muita variação nas opiniões. Ambas as partes apontaram que 67% das ações em marketing são realizadas de maneira correta. A única diferença foi que, enquanto para o administrador 33% das atividades estão em fase de implantação, para os funcionários elas são

executadas com falhas, e apenas 8% estão sendo implantadas.

3.5. Resultado total das áreas

Após uma abordagem sobre cada área, as figuras 1 e 2 mostram o resultado geral sobre todas as áreas de ambas as partes. Os gráficos revelam que os funcionários não possuem o conhecimento de que 39% das necessidades da empresa estão sendo implantadas, como mostra a visão do administrador na figura 1.

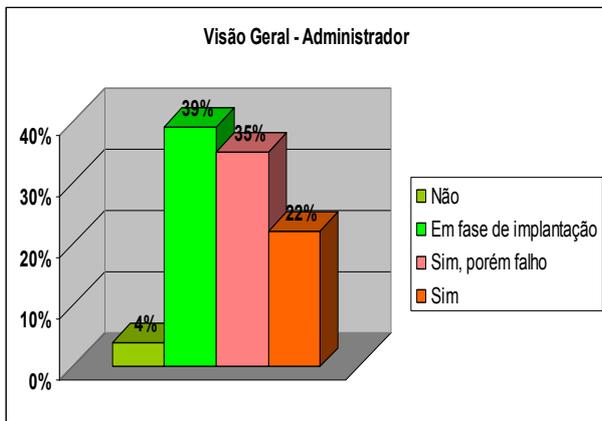


Figura 1 – Visão Geral-Administrador

A visão que chama atenção é que, para os funcionários 29% das atividades não são realizadas, contra apenas 4% do administrador. Curiosamente as opiniões se igualam onde ambas as partes alegam que 22% das atividades abordadas são realizadas.

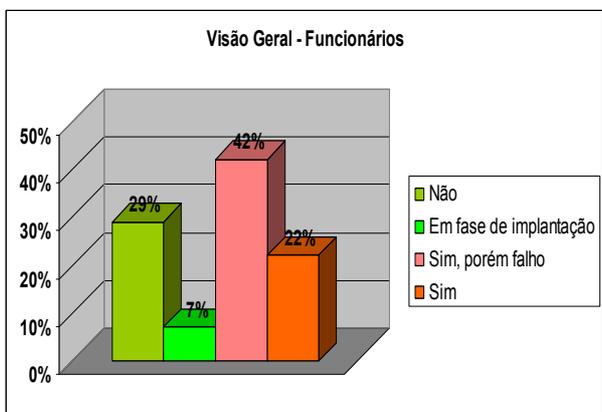


Figura 2 – Visão Geral-Funcionários

Acredita-se que esse desencontro de opiniões seja devido ao fato de não haver uma comunicação

eficiente entre funcionários e administração. Através do questionário, o administrador pôde perceber que as falhas e ausências de atividades importantes prejudicam a empresa num todo, seja em qualquer área, refletindo no crescimento, lucro e aceitação da empresa perante o consumidor. Para os funcionários, foi importante a participação e opinião em questões importantes na empresa. Foi a primeira vez que a maioria deles pôde opinar sobre o funcionamento da empresa em que trabalham.

3.6. Soluções sugeridas

Com base na situação enfrentada pela empresa atualmente revelada através das observações e do quadro de perguntas, percebe-se que a soluções para muitas deficiências não exigem grandes esforços, onde ações simples e pouco onerosas podem ser de grande relevância para a empresa refletindo no comportamento dos funcionários, no próprio funcionamento da empresa, melhoria do ambiente e melhor aceitação da empresa por parte dos clientes. Diante dessas deficiências, cada área recebe uma sugestão de ação a ser desenvolvida em busca de uma melhor estruturação na empresa.

- **Gestão de pessoas:** na área de pessoas, as atividades desenvolvidas precisam ser voltadas para tornar eficiente a comunicação na empresa, estimular a motivação de funcionários, esclarecimento de funções, divisão de tarefas dentre outras. Simples ações podem solucionar muitos desses problemas como reuniões periódicas, estabelecimento de metas a vendedores ficando os mesmos sujeitos à bonificação, divisão e nomeação de cargos de acordo com a necessidade, levantamento das atividades a serem realizadas e distribuição das mesmas aos seus respectivos cargos, criação de uma política de contratação e treinamento de funcionários que necessitarem.
- **Administração da produção:** na produção é preciso reformular o arranjo físico em busca de um ciclo de produção mais eficiente, estabelecer uma seqüência de atividades a partir do momento em que o cliente faz o pedido até que esse pedido retorne para o mesmo em forma de produto e estabelecer uma comunicação eficaz da produção com o escritório da empresa.

- **Finanças:** para organizar e tornar vários processos eficientes, não só em finanças, é preciso que a empresa conte com um software que administre muitos recursos como exemplo: efetuação de vendas, estabelecer controle sobre contas a receber, controle de estoque, controle de caixa, faturamento, cadastro de clientes, cadastro de fornecedores, emissão de pedidos e orçamentos, dentre muitas outras atividades que não são executadas como também aprimorar algumas que já são feitas sem ajuda de software.
- **Marketing:** nessa área é interessante que a empresa realize uma pesquisa de mercado para medir aceitação dos clientes perante o atendimento e produto da empresa. Como a maioria dos clientes da empresa são produtores rurais e residem na zona rural, raramente esse cliente vai até a sede da empresa para que o mesmo possa ser interrogado sobre seu nível de satisfação perante a empresa. Diante disso, uma pesquisa com esse cliente é interessante para a empresa para que a mesma melhore sempre sua imagem perante o mercado alvo.

4. CONCLUSÃO

A comunicação é peça fundamental para que haja qualquer avanço em qualquer empresa. Mesmo com um planejamento gerencial bem estruturado, sem comunicação de nada adiantará esse planejamento. Além da comunicação, muitos outros fatores podem comprometer o desenvolvimento e a prática do planejamento, como exemplo, a falta de interesse e disposição para mudanças das pessoas envolvidas no processo.

É importante que logo no início a empresa já tenha um planejamento a seguir, de maneira com que qualquer crescimento que ocorrer seja de maneira estruturada. Caso contrário, o crescimento acontece de forma inesperada e a empresa não consegue administrá-lo, como no caso da empresa em estudo. Funcionários e administração não se entendem quando é preciso dizer o que realmente acontece na organização. É preciso realizar uma reestruturação através de muita comunicação, flexibilidade, disposição para mudanças além de possuir uma equipe realmente qualificada onde cada um consegue realizar sua

função completando a do outro, finalizando com o alcance dos objetivos da coletividade atraindo assim os pessoais.

Conclui-se que o planejamento gerencial é uma ferramenta que assegura o administrador a seguir pelo mundo dos negócios com a certeza de que os desafios serão enfrentados da maneira correta, fazendo com que a empresa alcance metas, atinja objetivos e cumpra sua missão, podendo assim ampliar cada vez mais sua visão.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. Edição. São Paulo, SP. Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração financeira**. 10º Edição. São Paulo, SP. Pearson Addison Wesley, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9º Edição. São Paulo, SP. Prentice Hall, 2003.

OITICICA, Márcio. **Planejamento estratégico**. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/planejamento_estrategico/21731/. Acesso em 21 set. 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ª Edição. São Paulo, SP: Atlas, 2002.