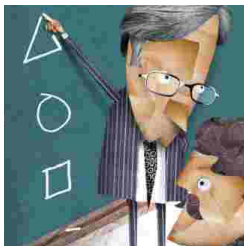

As PMEs também planejam

Um planejamento simplificado e voltado para a ação pode aumentar a competitividade das pequenas e médias empresas.

Por ***Howard Muson***

Planejar consome tempo e recursos valiosos das pessoas, situação ainda mais delicada no caso de pequenas e médias empresas. Na verdade, elas podem precisar mais do planejamento que as grandes –justamente porque este as ajuda a estabelecer as prioridades de distribuição do capital e do tempo disponíveis, em geral mais escassos. Para empresas que enfrentam concorrentes de maior peso, o planejamento pode ser até uma questão de sobrevivência. O mar está cheio de peixes pequenos, que podem ser engolidos se não tiverem uma estratégia para enfrentar os tubarões.

O planejamento em empresas de pequeno e médio portes significa basicamente responder a algumas perguntas: "Quanto tempo os executivos devem destinar ao desenvolvimento e à implementação de um planejamento estratégico para que ele tenha sucesso?", "A que distância é possível enxergar com clareza?", "Como chegar ao equilíbrio entre a necessidade de estrutura e de metas e a necessidade de flexibilidade para reagir às oscilações do mercado?", "Como garantir a aquisição de ações por investidores-chave?".

A pergunta mais crucial talvez seja: "Como evitar que a confusão das atividades diárias desvie os executivos dos objetivos que desejam atingir em longo prazo?". Ou, como diria Stephen Covey, autor do célebre *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* (ed. Best Seller): "Como reservar tempo para as coisas importantes enquanto as urgentes são resolvidas?".

Focalize coisas simples (mas não simplórias)

Ao atingir uma receita anual entre US$ 50 milhões e US$ 100 milhões, a empresa já

Sinopse

- A arma dos peixinhos contra os tubarões. Assim pode ser definido o planejamento para empresas de pequeno ou médio porte que têm de concorrer com grandes empresas no mercado atual. Na verdade, os empresários mais bem-sucedidos dedicam pelo menos 10% de seu tempo a estratégia e controle de seu plano de ação, ou seja, aproximadamente dois dias por mês.
- No entanto, sabe-se que a disponibilidade de tempo e de recursos para planejar é limitada nos negócios de menor porte, onde menos pessoas têm mais obrigações. O que fazer? Este artigo propõe como solução uma abordagem simplificada, em que planejar significa essencialmente responder às perguntas certas: "O que vamos vender?", "Para quem vamos vender?" e "Como superamos ou evitamos a concorrência?".
- Com base na experiência de pequenas e médias empresas dos Estados Unidos e da Europa, seu autor faz sete grandes recomendações, que incluem dar um intervalo de quatro a seis semanas entre a primeira e a segunda reunião de planejamento, para coletar os dados necessários, e prestar atenção a detalhes. O quadro da página seguinte mostra como elaborar um plano de ação eficaz.

deve estar implantando um processo de planejamento estratégico que comece a se tornar um estilo de vida, escreve Eric Flamholtz, professor de administração de empresas da University of California em Los Angeles, em seu livro *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm* (ed. John Wiley). [Flamholtz sugere esta receita para empresas dos EUA; no Brasil, isso pode ser adaptado para R$ 10 milhões a R$ 300 milhões, faturamento que os bancos utilizam para definir seu *middle market*.]

Em geral, as empresas de médio porte preparam um planejamento de três a cinco anos, muitas vezes complementado por outro, mais detalhado, de um ano. A freqüência com que devem rever o progresso de seu planejamento e fazer correções de rota depende da velocidade de mudança de seus mercados. Quem atua em mercados maduros, por exemplo, talvez tenha de revisar seu planejamento apenas uma vez por ano. Empresas das áreas de informática e telecomunicações talvez precisem fazer uma reavaliação mensal.

Pequenas e médias organizações podem dedicar muito ou pouco tempo ao planejamento, conforme desejarem, diz Peter Duncan, vicepresidente do Center for Simplified Strategic Planning (CSSP), empresa que realiza, nos EUA, seminários sobre planejamento orientado para resultados e sobre o uso racional do tempo em pequenas companhias. Duncan estima que os empresários mais bem-sucedidos dedicam pelo menos 10% de seu tempo à estratégia e ao controle de seu plano de ação, ou seja, aproximadamente dois dias por mês. As perguntas críticas que precisam de resposta, diz ele, são simples:

- "O que vamos vender?"
- "Para quem vamos vender?"
- "Como superamos ou evitamos a concorrência?"

Muitas empresas começam esse trabalho com uma análise dos componentes "Pontos

Como pôr um plano de ação no papel

Para começar a elaborar um plano de ação, é preciso distinguir o que é estratégia e o que é objetivo. As estratégias expressam a visão que os diretores têm do rumo que a empresa pretende tomar nos três a cinco anos seguintes. Os objetivos, por sua vez, são declarações específicas, mensuráveis e sobre resultados aguardados num curto prazo. Eles traduzem as decisões mais complexas em metas modestas e tangíveis.

O plano de ação deve começar, portanto, com a definição dos objetivos. Pode-se montar uma tabela com cinco colunas e uma quantidade de linhas correspondente ao número de objetivos. Faça assim:

Plano de ação de um fabricante de embalagens

Item	Prioridade	Objetivo	Fechamento	Líder de equipe
1	1	Implantar o novo sistema de informática em linha	_/_/_	DB/PM
2	1	Começar a processar o intercâmbio eletrônico de dados com Acme e Jones	_/_/_	BT/RM
3	2	Manter os empregados motivados, por meio de uma nova gestão participativa e de um programa de incentivos que os motivem a obter uma bonificação não inferior a 5%	_/_/_	BS/LL
4	3	Ter a fábrica e os escritórios reformados e modernizados	_/_/_	SB/RM
5	3	Encontrar um fabricante de embalagens especiais com experiência em produtos alimentícios	_/_/_	SB/TR
6	3	Lançar nova campanha publicitária com novos materiais de venda	_/_/_	GT/DK
7	5	Reduzir em 2% os custos mediante processo de controle de custos	_/_/_	CG/SB
8	5	Obter uma conta grande (acima de US$ 500 mil) da área de alimentos	_/_/_	BT/DK
9	7	Completar a capacitação do pessoal de linha de produção	_/_/_	BK/SB
10	7	Decidir sobre a entrada no mercado canadense	_/_/_	GT/CG

Fonte: Center for Simplified Strategic Planning (CSSP). Reproduzido com autorização, cortesia de Peter Duncan.

Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças" (conhecidos pela sigla SWOT em inglês, que significa *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Duncan inclui três etapas nesse processo:

- Análise da situação ("Em que ponto estamos hoje?").
- Formulação da estratégia ("Aonde queremos chegar?").
- Planejamento da implementação ("Como chegar lá?", "Quanto custará?", "Qual o cronograma?", "Quem é o responsável?").

Flamholtz enfatiza outro elemento que geralmente não recebe muita atenção: a infra-estrutura. "O que é preciso fazer em termos organizacionais para que as metas de crescimento definidas no planejamento recebam o apoio necessário?", "Quantas pessoas precisarão ser contratadas?", "Que tipos de habilidade e treinamento elas devem ter?", "Qual a ampliação necessária das capacidades de tecnologia da informação da empresa?". "A estratégia tradicional concentra-se em mercados e produtos", diz o professor. "Muita gente não compreende que o sucesso de uma empresa é resultado de sua infra-estrutura: sistemas operacionais, sistema de informação, cultura."

Lance uma visão motivadora

Um planejamento estratégico eficaz se fundamenta em uma visão de futuro que orienta e reforça o trabalho da organização. Reinhold Würth é ex-presidente do Würth Group, empresa alemã líder mundial do mercado de parafusos e outros componentes de fixação. Em 1979, quando a companhia registrava receitas de US$ 286 milhões, Würth estabeleceu novas metas de venda: US$ 667 milhões para 1986 e US$ 1,33 bilhão para 1990.

A empresa cumpriu a meta de US$ 1,33 bilhão em 1989, confirma o consultor Hermann Simon em seu livro *As Campeãs Ocultas* (ed. Bookman). Com grande ousadia, Würth fixou a meta de US$ 7 bilhões para 2000. Os funcionários nem piscaram os olhos antes de aceitar e adequar suas atividades para atingi-la, diz o consultor.

A Würth é uma das mais de 120 organizações de médio porte [para os padrões alemães] que Simon estudou nos anos 90. Extremamente bem-sucedidas e inovadoras, essas empresas conseguiam atingir uma liderança expressiva nos mercados internacionais em que atuavam e, apesar disso, mantinham uma postura *low profile*. "A meta e a visão dessas 'campeãs ocultas' típicas são claras, mas sem grandes elaborações; são mais qualitativas que quantitativas. É uma boa diferença em relação aos métodos de empresas de grande porte, nas quais se dá muita atenção aos detalhes, aos números exatos e a previsões instáveis de longo prazo", diz Simon.

Tenha um número limitado de metas

As empresas não obtêm sucesso em seu planejamento estratégico por vários motivos:

- A alta gerência não compreende as exigências do processo ou não tem as habilidades para realizá-lo.
- O presidente não oferece apoio suficiente. Muitos cometem o erro de delegar o planejamento a uma comissão de funcionários. A menos que estes saibam que o planejamento é alta prioridade para o chefe, esqueça; funcionários perseguem seus próprios objetivos.
- O planejamento não define etapas específicas para monitorar o progresso das metas e dos objetivos e não garante que tarefas fundamentais estejam em execução.
- Os líderes são perfeccionistas e encaram o planejamento como uma grande montanha a ser escalada. Estabelecem objetivos muito ambiciosos e, em muitos casos, desesperam-se quando não conseguem avançar.

Enquanto algumas organizações são perfeccionistas ao extremo, outras se mostram

"Outro elemento que não recebe muita atenção é a infra-estrutura: o que é preciso fazer em termos organizacionais para que as metas de crescimento planejadas recebam o apoio necessário?"

apáticas. Segundo Peter Duncan, as empresas não refletem o suficiente sobre o que é preciso fazer, desde o início do processo de planejamento até as primeiras etapas de sua implementação. As tarefas são mal definidas e falta estrutura ao processo. Em pouco tempo, as atividades diárias suplantam as tarefas relativas às iniciativas estratégicas. O nível de progresso é baixo e a equipe desanima.

Colete dados significativos

Dados significativos são essenciais para a construção do acordo entre os diretores sobre os segmentos de mercado nos quais a empresa pode concorrer e quais são prioritários. Isso parece fácil, mas não é. Uma das organizações surpreendidas pelas dificuldades foi a Mannington Mills, cliente da CSSP nos EUA.

A Mannington Mills é uma empresa inovadora que fabrica pisos de todos os tipos, de madeira a cerâmica, passando por vinil. Com cerca de US$ 500 mil de receitas anuais, tem duas divisões: uma para pisos comerciais e outra para pisos residenciais. Ambas possuem planejamentos estratégicos próprios, elaborados por 12 a 14 gerentes e alguns diretores.

"Analisamos nossos mercados tanto por produto como por canal de venda. Definimos o tamanho do mercado e do canal e depois analisamos nossa posição em relação aos concorrentes. Coletamos os dados e preparamos uma matriz que divide o mercado por segmento e por concorrente", explica o presidente, Thomas S. Davis. "Os planejamentos foram um grande exercício", relembra, "e consumiu muito tempo, principalmente o primeiro, porque os participantes não haviam chegado a um consenso sobre os dados antes da reunião. Aprendemos a lição e foi bem mais fácil quando fizemos o planejamento para a outra divisão."

Tipicamente, diz Peter Duncan, as pessoas chegam à primeira reunião de planejamento com um monte de relatórios e documentos nos braços, dizendo: "Essa é nossa visão do mundo". Os dados que alguns diretores trazem, no entanto, são diferentes dos captados pelos colegas, assim como sua visão do mercado. Por isso, os diretores devem decidir, logo na primeira reunião de planejamento, que perguntas precisam ser respondidas e que dados têm de ser coletados de modo a garantir o consenso. Duncan sempre incentiva as empresas a fazer um intervalo de quatro a seis semanas entre a primeira e a segunda reunião, para que as lacunas nos dados sejam preenchidas.

O método de Duncan pede um plano de ação que defina tarefas e prazos específicos simultâneos à prestação de contas. "Mantemos registros sobre as duas divisões da empresa", diz Thomas Davis. "Os executivos se reúnem cada seis ou oito semanas para verificar se o trabalho está progredindo." O documento é "definido e todos podem trocar dados *on-line*. Quando retomamos no ano seguinte, basta 'tirar o pó', fazer alguns ajustes e melhorá-lo". O plano de ação consegue manter sempre ativa a visão da empresa em seu trabalho diário porque define com clareza o que todos precisam fazer para atingi-la.

Coloque no papel um plano, não um evangelho

A maioria dos planejamentos estratégicos se transforma em documento escrito. Sem planejamento por escrito, são grandes as possibilidades de desentendimentos sobre os acordos anteriores. Isso pode minar a união da equipe de executivos. Entretanto, outra corrente de pensamento diz que colocar no papel um número de coisas muito grande pode levar a certa rigidez e fazer com que as coisas sejam consideradas sagradas.

Satyam Cherukuri, presidente da Sarnoff, prefere manter o processo flexível, pois enxerga o planejamento estratégico como uma "série de aproximações" em andamento. Segundo Cherukuri, as empresas de grande porte, organizadas de cima para baixo e adeptas de um estilo autoritário, podem estar incorrendo em um erro fatal, principalmente se atuam

"Muitos presidentes cometem o erro de colocar a implementação do planejamento nas mãos de uma comissão. O presidente é a única pessoa capaz de conduzir esse processo"

em mercados baseados na tecnologia, que mudam muito rapidamente. Ele reconhece a necessidade de articulação de um objetivo pelos líderes, que devem definir o caminho que sua organização precisa tomar no futuro. No entanto, qualquer planejamento de longo prazo tem de sofrer ajustes periódicos para acompanhar a dinâmica do mercado, admite.

A Sarnoff, empresa de alta tecnologia com receitas superiores a US$ 100 milhões, atende os setores público e privado nos mercados de semicondutores, armamento, segurança e assistência médica, entre outros. A visão de Cherukuri para sua companhia parece estar cinco anos à frente. Essa visão é "ser a opção mundial em fornecimento de inovação". Nesse caso, inovação é definida como "o lançamento de um produto ou serviço que cria uma vantagem perturbadora no mercado devido a sua funcionalidade e/ou a seu custo".

Cherukuri e seus subordinados diretos revisam trimestralmente seu planejamento de cinco anos, que não é distribuído na forma de documento. O presidente utiliza uma apresentação em PowerPoint para explicá-lo aos vários públicos interessados, detalhando a visão da empresa e as maneiras como pretende atingir suas metas.

Lembre que o processo é importante

Os especialistas estão de acordo quanto aos principais pontos de um processo de planejamento:

- A equipe responsável deve ter de seis a dez pessoas no máximo, o que permite discussões abrangentes e produtivas, segundo alguns estudos.
- Certa participação dos gerentes de linha e outros executivos no início do planejamento é essencial para conseguir sua adesão.
- Embora deva ser participante ativo no planejamento, o presidente tem de indicar um líder para conduzir as reuniões e preparar as pautas, com *status* e objetividade suficientes para assumir essa posição.
- Muitos presidentes de empresas cometem o erro de colocar a implementação do planejamento nas mãos de uma comissão. O presidente é a única pessoa capaz de conduzir esse processo.
- Os detalhes do planejamento devem ser comunicados às diversas partes interessadas de acordo com suas particularidades. A diretoria e os altos executivos precisam ter uma visão integral do planejamento, enquanto os funcionários de níveis hierárquicos inferiores talvez só tenham de receber um resumo dos objetivos e uma lista dos componentes do planejamento que sejam relevantes a sua função. É preciso muito cuidado para que objetivos comunicados aos principais fornecedores e clientes não contenham dados estratégicos que possam vazar para os concorrentes.

Dê atenção aos detalhes

Carl Guerreri, fundador da Electronic Warfare Associates (EWA), acredita na necessidade de explicar em detalhe todos os dados no planejamento estratégico, desde os valores da empresa até a quantidade de novos clientes que cada divisão deve conquistar anualmente.

A EWA, do setor de armamentos e tecnologia da informação, registrou receitas de US$ 130 milhões em 2003. Em seu planejamento, Guerreri e sua equipe fazem estimativas práticas de como os gastos do governo podem mudar e que contratos podem ganhar. O planejamento estratégico da empresa é bastante detalhado.

Guerreri começou a se empolgar com o planejamento estratégico anos atrás, quando participou do programa de gestão de negócios familiares da Harvard University. Ao retornar, reuniu seus administradores durante dois dias para formular um planejamento. Infelizmente, quando pedia idéias aos participantes, só "ouvia" o silêncio.

O planejamento da EWA evoluiu durante 25 anos, até obter adesão completa dos funcionários. Atualmente, os chefes das nove divisões da empresa conhecem a rotina do processo de planejamento e se preparam para ele o ano todo.

A participação direta do presidente é especialmente crítica no caso de organizações menores, diz Guerreri. Ele é, sem sombra de dúvida, a força motriz da EWA. Todos os anos, dá o pontapé inicial no processo, preparando a declaração de visão, objetivos e filosofia da empresa. A declaração define as metas específicas de crescimento e pode, também, incluir orientações como "o lucro será mais importante que o crescimento nos próximos dois anos". O planejamento da EWA convoca todas as divisões a desenvolver um ou dois novos clientes todos os anos.

Guerreri segue de perto as fases posteriores do planejamento e avalia tudo o que recebe dos nove chefes de divisão. "O planejamento é uma tarefa difícil", diz. "Muitas pessoas resistem, porque ele pode criar um sistema de medição que será usado para avaliá-las. Consome muito tempo, mas traz resultados."

Você está "construindo" a sorte

A empresa pode querer tanto um planejamento bem detalhado como um simples e básico. É preciso cuidado para que ele não se transforme em uma camisa-de-força. Todas as pessoas que entrevistamos concordam com o alerta feito por quem talvez possa ser considerado o "mago do planejamento estratégico": Henry Mintzberg, da McGill University. Em certa ocasião, Mintzberg disse que, na maioria das vezes, a verdadeira estratégia tem mais chances de surgir de maneira informal que nas pomposas salas em que acontecem as reuniões formais de planejamento.

A sorte, no entanto, favorece as mentes preparadas, e ter um planejamento dá às empresas a estrutura necessária para responder aos acontecimentos. Peter Duncan conta uma história, atribuída, entre outros, ao jogador de golfe Lee Trevino. Depois de acertar o buraco em uma única tacada, um repórter lhe perguntou se ele não era simplesmente um cara de sorte. "É claro que foi um lance de sorte", concordou Trevino. "O mais engraçado é que, quanto mais jogo, mais sorte eu tenho."