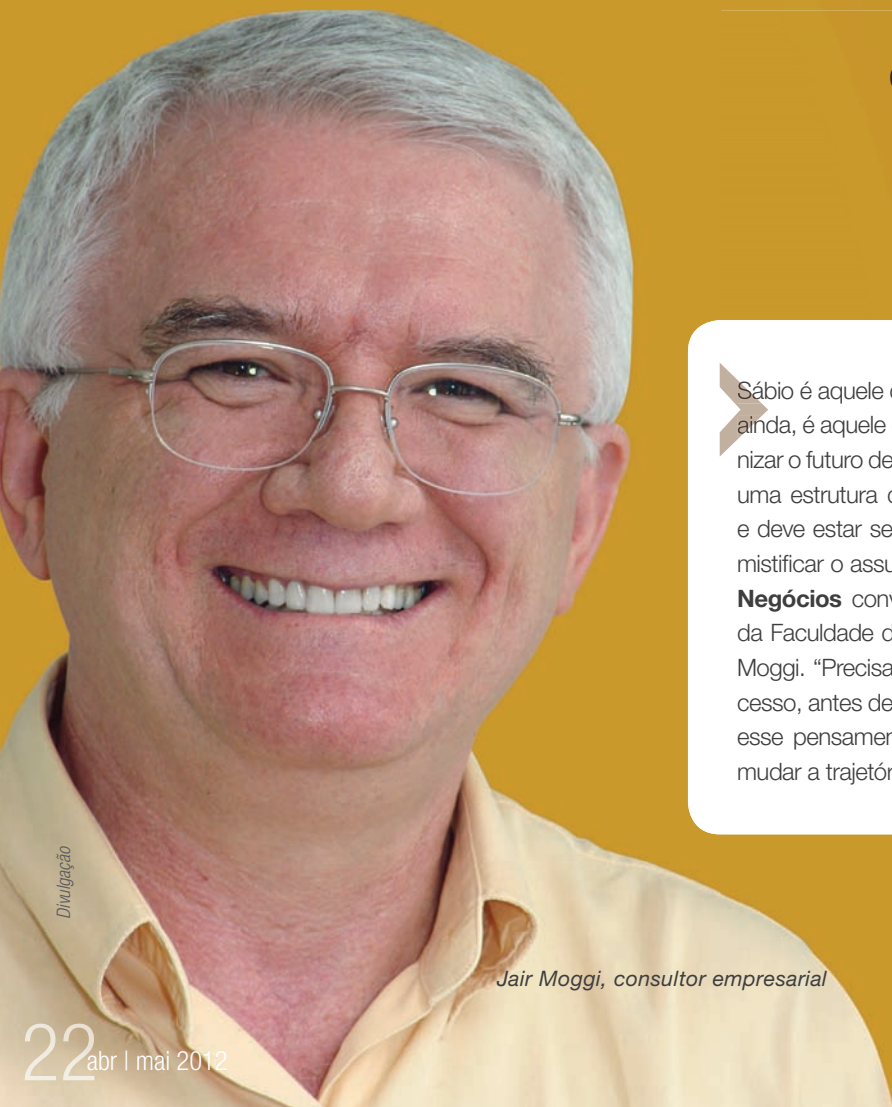


O mapa da empresa

Prever dificuldades e detectar oportunidades é o que faz do plano de negócios um método eficaz para gerenciar o empreendimento

Por Juliana Centini

Sábio é aquele que sabe aonde e porque vai. E mais sábio ainda, é aquele que planeja como chegar até lá. Para organizar o futuro de uma empresa é necessário pensá-la como uma estrutura que se move de acordo com o mercado, e deve estar sempre sobre fortes rédeas. Buscando desmistificar o assunto, planejamento empresarial, a **Ticket e Negócios** convidou o consultor empresarial e professor da Faculdade de Economia e Administração da USP, Jair Moggi. “Precisamos lembrar que planejamento é um processo, antes de tudo, participativo e simples”, afirma. Com esse pensamento, damos início ao bate-papo capaz de mudar a trajetória de um estabelecimento.



Jair Moggi, consultor empresarial

Dizem que o ano só começa depois do carnaval. Essa regra vale para o planejamento empresarial? Por quê?

Essa máxima não vale para os últimos anos. Em muitos segmentos, janeiro e fevereiro foram meses normais e até mais atribulados do que nos anos anteriores, devido as mudanças estruturais da economia brasileira. Isso claro, não vale para todos os segmentos. A fim de sincronizar planejamento e realidade, muitas empresas fecham seus ciclos de planejamento nos dois últimos meses do ano, quando encerram orçamentos de vendas, de produção, de despesas e resultados econômico-financeiros para o ano seguinte.

Quais metas não podem faltar em uma empresa?

Um bom planejamento deve contemplar aspectos quantitativos, como por exemplo, volume de vendas, faturamento, custos diretos e indiretos, aspectos econômico-financeiros, investimentos, novos produtos, novos mercados, meio ambiente, etc. E aspectos qualitativos, como metas relativas ao clima organizacional, desenvolvimento de pessoas, responsabilidade social, investimento em recursos humanos, imagem, questões institucionais etc. Esses itens têm por finalidade estabelecer uma direção única para a empresa, estimulando ações que possam ser implementadas por todas as áreas. Um negócio só se desenvolverá quando houver equilíbrio entre os conteúdos quantitativos e qualitativos.

Por que o planejamento traçado deve ser rigorosamente cumprido?

Planejamento precisa ser visto como uma trilha a ser seguida e não como um trilho. A dinâmica dos mercados e de todos os outros fatores que afetam a gestão de uma empresa é complexa, por isso o orçamento não pode ser algo rígido, mas também não pode mudar ao sabor dos ventos ou do gestor de plantão. É importante acompanhar metas orçamentárias a cada semestre e trimestre. Em situações muito específicas, revisões e ajustes são necessários. Não fazer isso é engessar a empresa e criar tensões quando as metas não se tornam inalcançáveis ou frouxas demais por conta de algum fator externo.

Plano B: em um planejamento empresarial são necessárias alternativas?

No processo de elaboração do planejamento devem ser consideradas diferentes situações. A construção dessas simulações, quando acontece de forma participativa e estruturada, cria condições para que estratégias prévias sejam pensadas. O bom gestor sabe que ao escolher uma estratégia abrirá mão de outras. E esse é o desafio do planejamento, escolher caminhos para serem seguidos com persistência. Começar um plano de negócios assumindo existir um plano B, é condená-lo ao descrédito.

Existe uma data específica para definir o plano de ação da empresa?

Isso depende muito do ramo, porte, estrutura e características do negócio. No geral, é importante começar e encerrar ciclos de planejamento no último trimestre ou quadrimestre do ano em vigor.

Se 2011 não foi um ano de sucesso e lucros, qual deve ser o posicionamento atual?

Primeiro, trace uma análise do por que os lucros não foram atingidos. Isso precisa ser feito para detectar pontos falhos. Onde erramos nas previsões? Quais as dificuldades externas? Quais as dificuldades internas? O que estava sob nosso controle e o que não estava? Ao responder estas questões, já serão criadas condições concretas para elaborar o próximo planejamento, aumentando as chances de que as metas serão atingidas.

Antes de planejar, é importante buscar informações sobre o nicho de mercado no qual a empresa está inserida?

Isso é crucial. No passado era muito difícil e caro, hoje existem diversas ferramentas e fontes de informações manejáveis pela própria empresa. Como as mudanças de cenários são muito rápidas, o que vale para um ano já não vale para o seguinte. Daí a importância de desenvolver internamente o que é chamado de inteligência estratégica, e isso só pode ser feito quando há uma cultura de ficar atento ao que acontece, não só em seu nicho de mercado, mas também na cadeia cliente-fornecedor.

Qual dica daria para um empresário que pretende criar seu planejamento?

Lembrar que planejamento é um processo antes de tudo participativo e simples. O processo de elaboração não pode ser centralizado em alguém ou em um departamento. É necessário eleger um funcionário que se responsabilize pela coordenação do processo, não por fazer o planejamento em si. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas, mais chances de criar algo criativo e consistente. ▀