

SUA EMPRESA SABE PLANEJAR?

Por Marco Aurélio Ferreira Vianna

Uma das funções da ciência de administração (ou método, se preferirem) que recebe uma enorme dose de desentendimento e até injustiça é o conceito de planejamento. Patinho feio desta história é criticado de forma até deselegante: tempo perdido, teoria pura, coisa de consultor (ou professor), modismo, negócio para empresa grande.

Os mais condescendentes afirmam: não funciona. Também pudera. Pelo menos um ex-ministro do Planejamento, figura importante e respeitada, formador de opiniões, costumava dizer que no Brasil, planejamento não servia para nada pois, em nosso país, longo prazo equivaleria no máximo há três meses. Mesmo hoje, este tipo de resistência costuma com frequência surgir na fase inicial de entrevistas durante meus trabalhos de Planejamento Estratégico nas organizações.

Em meu ponto de vista, contesto seriamente esta afirmação. Com escusas pela auto referência e citação de currículo, mas depois de trinta e seis anos de consultoria em planejamento financeiro e estratégico, em recursos humanos e Universidade Corporativa, concluí que planejamento é, no mínimo, fundamental. Em todas as pesquisas que realizei em empresas triunfadoras de grande, médio e, atenção, pequeno porte, surgiu que, de alguma forma, todas costumam usar (e abusar) do conceito de planejamento. Visão estratégica, antecipação de futuro, desenho de cenário alternativos, plano tático, mentalidade estratégica ou qualquer nome que se use, o importante é destacar que o processo de se antecipar o futuro aumenta em muito o nível de conhecimento (eu diria, até sabedoria) sobre o nosso negócio.

Vou mais além. Pessoalmente, acredito tanto nestas técnicas que nos últimos 25 anos tenho dedicado um dia por ano à avaliação da minha trajetória pessoal e profissional. De maneira formal, retiro-me para um hotel de praia ou de serra e faço a mim mesmo as perguntas básicas que desenhei para a metodologia de estratégia de empresa. Confesso que os avanços mais importantes que conquistei neste período surgiram desses momentos de reflexão. É claro que, ao longo de cada ano, mantenho-me permanentemente ligado às mudanças e ao acompanhamento dessa trajetória. Vale também lembrar que pesquisas realizadas com ex-alunos de Harvard demonstraram que os 3% habitados ainda na fase acadêmica a escrever e perseguir suas metas alcançaram em 20 anos um patrimônio maior do que os 97% restantes que não davam atenção alguma ao ato de planejar.

Em realidade, **o exercício do planejamento opera em quatro dimensões. Em um primeiro plano, o cognitivo. Ao procurar conhecer o futuro e suas alternativas ocorre o aumento do conteúdo e da profundidade de suas decisões. Neste plano, planejar é melhorar o nível de conhecimento do futuro de forma a nos permitir escolher hoje a ação mais adequada. No entanto, sua mágica não fica por aí. Em um segundo plano, quando se tem uma clara noção da intenção estratégica desejada, nosso conjunto de energias e capacitações aumenta e se direciona naturalmente para o foco proposto. Um terceiro plano, que denominamos de "sintonia", surge a partir deste foco. Nele, as oportunidades e o conhecimentos existentes no mundo são filtrados e canalizados para o nosso projeto. Ao final, já no patamar da magia, podemos recorrer a uma afirmação do nosso brilhante Paulo Coelho: "Se uma pessoa tem um sonho vigoroso e consistente, o universo conspira a favor."**

Por isto, costumo recomendar aos céticos que, pelo menos, sonhem. Já será um grande passo na construção de um eficaz processo de planejamento.

Para concluir, uma motivação adicional. **Praticamente a totalidade dos empresários com grande sucesso em negócios de pequeno porte afirma que um dos fatos mais importantes de suas caminhadas é, exatamente, a capacidade de eles sonharem. E disso, completam, não abrem mão.**

Aspectos de Mentalidade

1. Basicamente, o(s) líder(es) de sua empresa acha(m) que planejamento é:

- a. Tempo perdido total
- b. Coisa para empresa grande
- c. Um exercício válido mas com resultados duvidosos
- d. Um exercício indispensável para o sucesso

2. Na origem de sua empresa ou de sua vida profissional como funcionou a atividade de sonhar:

- a. Nunca tivemos tempo para esta bobagem
- b. De vez em quando sonhávamos com nosso futuro
- c. Passávamos bons tempos sonhando, imaginando o nosso desenvolvimento
- d. O sonho foi simplesmente fundamental em nossa existência

Aspectos de Conteúdo

3. Com relação ao prazo de planejamento de curto prazo (visão tática)

- a. Não fazemos planejamento
- b. Planejamos somente para 30 / 60 dias
- c. Planejamos para um período de 60 a 180 dias
- d. Planejamos para um período de um ano, pelo menos uma vez por ano

4. Com relação às características do planejamento de longo prazo (visão estratégica)

- a. Não fazemos este planejamento
- b. De vez em quando nos sentamos para trocar ideias sobre o futuro
- c. Normalmente temos reuniões informais sobre o futuro
- d. Fazemos planejamento estratégico pelo menos de 2 em 2 anos, tentando enxergar de 3 a 5 anos à frente

5. Com relação à Cultura Empresarial, através de suas crenças e valores

- a. O que é isto?
- b. Isto não é para empresa pequena
- c. De maneira prática temos nossos valores disseminados, na base do "fazemos o que falamos"
- d. Temos um processo eficaz de divulgação, alimentação e até reconhecimento de nossa Cultura e Valores

6. No que se refere à nossa Identidade Estratégica e definição do que somos, fazemos e para onde vamos...

- a. Nunca pensamos sobre o assunto
- b. Temos uma vaga ideia
- c. Sabemos o que somos hoje, com grandes dúvidas sobre o médio e longo prazo
- d. Temos uma ótima noção sobre o que somos e para onde vamos

7. No que tange ao conhecimento de fatores de risco e níveis de dependências exageradas de seu negócio

- a. Não damos nenhuma prioridade a este fato
- b. Quando surge algum problema maior, tentamos "apagar o incêndio"
- c. Tomamos algum cuidado p/ não depender de forma perigosa de algum cliente ou fornecedor
- d. Temos uma política séria, apoiada por procedimentos, para não sermos pegos de surpresa pela concentração exagerada em clientes e fornecedores.

Aspectos de Processo

8. Quantos dias você e sua equipe de liderança dedicam por ano à atividade de planejamento?

- a. 0 (zero)
- b. 1 a 2 dias
- c. 3 a 4 dias
- d. 5 ou mais.

9. Especificamente na relação entre o líder e sua equipe:

- a. Não há qualquer reunião formal de planejamento
- b. De maneira informal líder / equipe / liderado traçam metas e objetivos de curto prazo
- c. De maneira informal são discutidas e analisadas metas para o ano
- d. Em processo formal e efetivo com acompanhamento, as equipes sabem onde devem chegar em cada ano

10. No que tange à vinculação entre atividades planejadas bem sucedidas (metas alcançadas) e prêmios / bonificações para os colaboradores:

- a. Não pensamos nisso
- b. De vez em quando "molhamos as mãos" dos empregados
- c. Por decisão da diretoria distribuímos uma gratificação ao final do ano
- d. Existe um sistema efetivo, compatível com o nosso tamanho, de participação nos resultados

11. No que se refere ao acompanhamento do planejamento e das metas:

- a. Nunca são acompanhadas
- b. Quando são possíveis elas são analisadas
- c. Apesar de falho, existe um sistema de acompanhamento
- d. Temos um bom processo de acompanhamento, análise e reavaliação das metas

Aspectos de Avaliação

12. Com relação à análise da concorrência, principalmente dos concorrentes mais importantes:

- a. Não nos importamos com o que ocorre fora da empresa.
- b. Quando chega alguma informação ela é processada sem grande entusiasmo.
- c. Há uma relativa preocupação em análise do comportamento da concorrência.
- d. Há um processo permanente de análise dos concorrentes.

13. Com relação ao conhecimento do comportamento dos clientes, do porquê eles compram de nós e de nosso mercado:

- a. Não temos a menor ideia.
- b. Quando eles reclamam, nós ouvimos.
- c. Quando eles reclamam nós ouvimos e procuramos corrigir.
- d. Há um processo formal e efetivo de relacionamento com os clientes para busca de informações e melhoria contínua de nossos serviços.

14. No que se refere à administração participativa de seus colaboradores:

- a. O empregado foi feito para trabalhar e não para falar e participar.
- b. Quando eles falam nós ouvimos.
- c. Quando eles falam nós ouvimos e procuramos analisar e melhorar os pontos indicados.
- d. Temos um processo muito efetivo de administração participativa porque valorizamos as opiniões emitidas por nossos seres humanos.

15. Com relação ao autodiagnóstico de nossa empresa:

- a. Jamais pensamos em nos analisar.
- b. Informalmente sabemos onde somos bons e ruins.
- c. Conhecemos com certa relatividade nossas forças e fraquezas.
- d. Conhecemos muito bem nossas forças as quais procuramos aproveitar e nossa fraquezas as quais procuramos eliminar ou melhorar .

16. Com relação ao ambiente externo à nossa empresa:

- a. Jamais pensamos em analisá-lo.
- b. Informalmente sabemos o que pode nos alavancar ou nos tolher.
- c. Conhecemos com certa relatividade as ameaças e oportunidades externas.
- d. Conhecemos muito bem as ameaças externas (que procuramos evitar) e as oportunidades (que procuramos aproveitar).

Aspectos de Conformação

17. Independente de haver ou não planejamento formal com relação ao nível de informações utilizadas no processo decisório:

- a. A empresa é inteiramente voltada para dentro e são raríssimas as informações externas que chegam.
- b. As informações externas que chegam, vêm exclusivamente através da própria operação (pessoal de vendas, bancos, fornecedores etc.).
- c. Há uma relativa preocupação com a obtenção sistemática de informações externas.
- d. Há um processo formal e efetivo de busca de informações externas que melhoram bastante o nível do processo decisório.

18. Com relação ao aprendizado de técnicas de planejamento:

- a. Nunca alguém fez qualquer curso ou estudou livros e apostilas sobre o assunto.
- b. Temos uma pequena e vaga idéia teórica sobre o assunto.
- c. Existe um nível de conhecimento razoável sobre o assunto.
- d. Estudamos seriamente o assunto e para o nosso tamanho conhecemos bem as técnicas de planejamento.

19. No uso de consultores sérios e especializados no assunto:

- a. Consultor jamais.
- b. Não precisamos de Consultor
- c. Veio um Consultor aqui uma vez e não deu certo.
- d. Com custos compatíveis com o nosso negócio usamos sempre que necessário e possível à experiência de Consultores em planejamento.

20. Com relação à participação dos líderes em atividades associativas:

- a. Achamos que não vale a pena.
- b. Não temos tempo para isso.
- c. Quando há tempo, os líderes participam de algumas reuniões.
- d. Temos uma agenda programada para atividades associativas, porque entendemos que elas ajudam nosso processo de conhecimento e planejamento.

ANÁLISE DE RESULTADOS:

Contagem de pontos:

Para o cálculo da avaliação do seu nível de conhecimento e aplicação de planejamento:

Para as respostas **a) atribua 1 ponto**

Para as respostas **b) atribua 2 pontos**

Para as respostas **c) atribua 3 pontos**

Para as respostas **d) atribua 4 pontos**

Análise dos Resultados

De 20 a 28 pontos:

Você está no nível básico do básico. E realmente precisa acreditar no processo de planejamento como instrumento efetivo que ajuda muito as empresas a atingir seus resultados. Sem isto, nada vai acontecer.

De 28 a 35 pontos:

Além de melhorar um pouco sua crença no assunto, você já pode aumentar sua dedicação e tempo à atividade de planejamento.

De 35 a 50 pontos:

Mesmo que informal, de certa maneira o planejamento já existe na sua empresa. Melhore os padrões, processos e procedimentos.

De 50 a 65 pontos:

Você já está em um nível muito bom pra um negócio de pequeno porte. Que isto sirva como motivação para melhorar ainda mais.

De 65 a 72 pontos:

Parabéns! Você é um belo exemplo de utilização de planejamento em empresa de pequeno porte, continue assim ou ainda tente melhorar.

De 72 a 80 pontos:

Mande seu nome e endereço porque quero visitá-lo para aprender como se faz planejamento em um nível de excelência