

# O FIM DO IMPROVISO

Com a estabilidade econômica e um cenário cada vez mais competitivo, as empresas brasileiras enfrentam um novo desafio: aprender a fazer planos de longo prazo

ANA LUIZA HERZOG

**A** O LONGO DOS MESES DE abril e maio do ano passado, o paulista César Suaki, diretor-geral de operações do atacadista mineiro Martins, envolveu-se num projeto inédito em toda a trajetória de mais de meio século do grupo. Ele e outras 25 pessoas, entre diretores e os seis representantes do conselho consultivo (como o fundador Alair Martins), pensaram pela primeira vez nos detalhes do planejamento estraté-

gico da companhia para os cinco anos seguintes. O lime definiu uma série de medidas a ser executadas a cada ano e também estimou curvas de vendas, lucros, custos e retomo sobre o capital investido. O resultado, segundo Suaki, é que hoje todos sabem exatamente onde a empresa estará — ou pelo menos onde pretende estar — em 2012. Uma das principais metas é dobrar as vendas, que alcançaram 3,4 bilhões de reais em 2007. Trata-se de uma mudança drástica para uma empresa onde até recentemente os executivos adapta-

vam os próprios passos de acordo com as circunstâncias do momento. "Até pouco tempo atrás, era impossível pensar o que estaríamos fazendo daqui a cinco anos", afirma Suaki, que assumiu o cargo no final de 2006. "O cenário macroeconômico instável do país transformava esse exercício numa grande perda de tempo."<sup>71</sup>

O exemplo do Martins é representativo da nova fase que vive boa parte das grandes empresas brasileiras. A administração com base no improviso e no jogo de cintura vem cedendo lugar a um planejamento estratégico cada vez mais longo e detalhado. O componente fundamental — e mais óbvio — dessa mudança é a estabilidade econômica. Hoje é possível assumir com alguma segurança que as taxas de juro e o câmbio não sofrerão grandes solavancos. A inflação, pelo menos por enquanto, está sob controle. O bom desempenho da economia brasileira — que cresce sem parar desde 2001, a uma média anual de 3.3% — cria condições favoráveis para exercícios de projeção como o do grupo Martins e tem trazido à tona uma série de planos de crescimento. "A estabilidade veio para ficar e isso muda radicalmente a maneira como as empresas precisam se planejar", afirma o ex-ministro da Fazenda Máison da Nóbrega. Uma segunda força, esta de proporções globais, tem impelido as empresas a planejar meticulosamente o futuro: a instabilidade sem precedentes no ambiente de negócios. "Hoje, as companhias que operam no Brasil estão relativamente seguras em relação ao cenário macroeconômico", diz o economista José Paschoal Rossetti, professor da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, e sócio da consultoria paulista Pragma. "Por outro lado, são bombardeadas por ameaças repentinas, como novos concorrentes e introdução de diferentes tecnolo-

## Visão de futuro

O que mudou no planejamento das empresas

	ANTES	HOJE
<b>TEMPO DE VALIDADE</b>	Projeções eram feitas para o ano seguinte	As empresas projetam cenários para períodos de até cinco anos
<b>QUEM PARTICIPA</b>	Apenas a diretoria executiva da empresa	Integrantes do conselho e executivos de vários níveis (até gerentes)
<b>MAIOR DIFICULDADE</b>	Prever como um cenário econômico instável influenciaria o dia-a-dia da empresa	Antecipar mudanças como novos concorrentes, tecnologias e gargalos que podem impactar a operação

Fonies- empresas e especialistas

# GESTÃO p anejamento

gias. Isso *faz* com que as empresas tenham cada vez mais de antecipar surpresas."

Trata-se de uma alteração crucial no modo como as companhias pensam e executam suas estratégias. A mudança de rotina começa na elaboração dos planos. "Até muito recentemente, quem definia essas questões era o presidente e alguns diretores iluminados, que se sentavam numa torre de marfim para fazer o planejamento", diz o consultor paulista Paulo Apsan, especializado em gestão. "Com o fim da percepção de que a cúpula detém um conhecimento arcano sobre a companhia, esse processo está englobando cada vez mais gente." Foi o que aconteceu no Martins. Além do conselho, a diretoria execu-

ja acompanhada pela abertura de novos centros de distribuição — algo que não acontece desde 2001. Atualmente, o Martins possui três deles: na sede do grupo, em Uberlândia, no interior de Minas Gerais, em João Pessoa, na Paraíba, e em Manaus, no Amazonas. Ainda neste ano, outros dois serão inaugurados nos estados do Espírito Santo e de Mato Grosso, o que vai exigir da empresa um investimento de cerca de 100 milhões de reais.

Aos poucos, muitas companhias estão abandonando o antigo hábito de revisar seus planejamentos diversas vezes ao ano — o que acabava transformando a estratégia muito mais numa colcha de retalhos do que numa diretriz para o crescimento.



tiva do atacadista também ouviu cerca de 30 funcionários — gerentes, supervisores e especialistas — para que suas impressões sobre o negócio pudessem ser consideradas nas discussões. Nessa busca por informações, os executivos da empresa chegaram até mesmo a conversar com um grupo de quase 30 clientes e fornecedores. A peregrinação serviu para elaborar um plano detalhado que prevê, por exemplo, que o número de pequenos comerciantes associados ao Smart, a rede de varejo do grupo, ultrapassará mais de 2 000 pontos-de-venda até 2012. A idéia é que a expansão se-

## Shopping da BR Malls: falta de executivos para gerir projetos

A subsidiária brasileira da sueca Volvo, por exemplo, costumava promover reuniões a cada quatro meses para rediscutir seu planejamento. Nesses encontros, era comum que todos

os prognósticos definidos anteriormente caíssem por terra. "Não fazia sentido, por exemplo, pensar em estratégias para desenvolver uma carteira de longo prazo se o mais seguro era fabricar hoje e vender amanhã o caminhão", afirma Bernardo Fedalto, que trabalha na empresa há 28 anos e desde 2004 ocupa o cargo de gerente de caminhões. Atualmente, essas revisões têm apenas a função de fazer pe-



quenas correções de rota. "E como se o norte não mudasse mais a cada semestre e tivéssemos apenas de ajustar as velas do barco para chegar mais rápido ou mais devagar até ele", afirma Fedalto.

**NESSE NOVO CONTEXTO**, as previsões sobre o comportamento da concorrência e as inovações tecnológicas que podem afetar o mercado tomam-se cada vez mais importantes. Na Localiza, maior empresa de aluguel de carros do país, com uma frota própria de quase 54 000 veículos e faturamento de 1,5 bilhão de reais em 2007, coletar informações sobre o mercado tornou-se vital para a definição dos planos de



Zattar, da Vocal:  
cliente que não  
planeja fica  
sem caminhão

DE IRVING LUCHEIS

longo prazo da empresa. "Até pouco tempo atrás, as discussões sobre o ambiente de negócios tomavam apenas 1 hora do planejamento. Agora, elas podem levar mais de um dia", afirma Silvío Guerra, diretor de planejamento e de relações com investidores da Localiza. Para embasar essas discussões, a empresa desenvolveu um método de coleta de informações. Em 2005, seus executivos passaram a comprar relatórios de consultorias estrangeiras sobre o mercado de locação de automóveis no exterior. Consultas a analistas de bancos estrangeiros que cobrem o setor também se tornaram freqüentes. E no ano passado a empresa adotou um sistema de bus-

ca na internet capaz de fazer um clipping com todas as notícias internacionais que possam, de alguma maneira, ter impacto em seus negócios. "Os executivos que participam do planejamento precisam entender profundamente esses movimentos, porque, cedo ou tarde, eles vão afetar o mercado local", diz Guerra.

A-s empresas que estão mudando seu modelo de planejamento ainda esbarram em alguns gargalos, como a falta de profissionais experientes na gestão de projetos de longo prazo — já que tradicionalmente os executivos brasileiros se formaram num ambiente em que as decisões aconteciam no curto prazo. Foi o caso da

BR Malls, administradora de shoppings que pertence à GP Investimentos e que teve receita líquida de 207 milhões de reais em 2007. Para alcançar a liderança do setor, a empresa traçou duas estratégias. A primeira delas, apostar num agressivo programa de aquisições. A segunda, construir novos shoppings em diversos pontos do país — o que exigiu a formação de um time capaz de cuidar de projetos de longo prazo. Foram necessários três meses para montar uma equipe de 15 pessoas, capaz de planejar e gerenciar a expansão. "Foi impossível achar gente com experiência na gestão de projetos no setor de shoppings", diz Carlos Medeiros, presidente da BR Malls. Para compor a equipe, que coordenou a abertura de seis novos shoppings no ano passado e a expansão de outros nove, Medeiros teve de ir atrás de profissionais em empresas de outros setores, como a mineradora Vale, a fabricante de alimentos Kraft e a gigante de agronegócios Cargill. "Ainda não houve tempo suficiente para mudar o modelo mental nem para formar tantos profissionais capazes de pensar no longo prazo", diz Marcos Gouvêa de Souza, sócio da GS&MD, consultoria especializada em varejo.

Outra dificuldade é fazer com que toda a cadeia de produção se adapte ao novo modelo. "Até recentemente, 'longo prazo' para os nossos gerentes era algo como 12 meses", diz o carioca Cláudio Zattar, que assumiu no final de 2006 a presidência da Vocal, maior revendedora dos caminhões da sueca Volvo no Brasil, com faturamento de 420 milhões de reais no ano passado. "Acho surpreendente que hoje já tenhamos encomendas de caminhões para 2009." Os clientes que não acompanharam esse movimento acabaram ficando sem produtos. Um desses clientes é o paulista Ivan Camargo, dono da transportadora IC Transportes. Por falta de planejamento, o empresário não conseguiu comprar neste ano os 20 caminhões de que precisava para aumentar a frota da empresa. Sem eles, não pôde aceitar diversos pedidos de serviço que surgiram recentemente. "Ao não me planejar, não perdi, mas deixei de ganhar dinheiro", afirma Camargo. Depois do susto, ele decidiu se adiantar: fez encomendas de 60 caminhões para o ano que vem. ■