



Cenário Moveleiro

*Análise econômica e suporte para as decisões
empresariais*

Número 07/2007



Centro Gestor
de Inovação
Moveleiro



FINEP
FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Cenário Moveleiro

Análise econômica e suporte para as decisões empresariais

Hélio Henkin¹

Focando no posicionamento de mercado e na adequação da empresa moveleira: administrando o presente e o longo prazo na vida empresarial

- *Preparando o momento dos planos para 2008 e os anos vindouros*

A condução da atividade empresarial – sendo uma atividade humana - guarda uma semelhança com os desafios que as pessoas encontram no plano individual. Um dos aspectos em que isto fica mais evidente é na forma como são encaradas as questões do tempo futuro e da elaboração de caminhos ou projetos de vida. No plano dos indivíduos, observa-se uma diversidade de comportamentos quanto à forma como são encaradas estas questões: há pessoas que se movem mais pelos interesses do tempo presente, ou porque preferem maximizar a sua satisfação a curto prazo (é o que se chama em economia uma alta taxa de preferência intertemporal) ou

¹ Professor de Economia Industrial e Economia de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FCE/UFRGS). Foi Diretor Superintendente e Diretor Técnico do SEBRAE do Rio Grande do Sul e Pró-Reitor de Infra-Estrutura da UFRGS, tendo também desenvolvido projetos de consultoria em fomento industrial e gestão estratégica em empresas, associações setoriais e órgãos governamentais.

porque possuem alguma dificuldade em lidar com as projeções de longo prazo e com o planejamento de roteiros para a sua vida. Num outro extremo, há as pessoas dispostas a sacrificar o consumo e a satisfação no presente para garantir melhores perspectivas no futuro, bem como as pessoas que planejam cuidadosamente a sua trajetória de vida, pensando cuidadosamente nos passos necessários para a concretização do seu plano. Entre estes extremos, há outras possibilidades, inclusive a existência de comportamentos mais próximos de um equilíbrio entre a administração dos interesses do presente e o planejamento de uma trajetória e de um conjunto de perspectivas para o futuro. A necessidade de lidar de forma mais apropriada e vantajosa (para cada indivíduo) com o dilema entre os objetivos do presente (curto prazo) e os objetivos do futuro (longo prazo) é que move as pessoas a usarem diferentes formas de “planejar” ou “projetar” a sua trajetória de vida.

No caso da vida empresarial, os dilemas não são tão diferentes, embora seja outra a natureza dos problemas. Mais do que isto, quando se trata de empresas de pequeno e médio porte, tende a ocorrer em maior dose e com maior repercussão a penetração de assuntos da vida individual dos proprietários das empresas na gestão dos problemas. Estas razões já são suficientes para tornar muito importante na vida empresarial as atividades de planejamento, de análise de posicionamento competitivo, de definição da estratégia da empresa e de outras formas que – ao final das contas – buscam também um equilíbrio entre os objetivos do presente (curto prazo) e os objetivos do futuro (longo prazo). Mas, no caso da vida empresarial, o momento da reflexão é muito importante também por outras razões, entre as quais se destaca o fato de que há muitos fatos do presente que afetam os resultados do futuro, nos aspectos do mercado consumidor, da tecnologia, da concorrência de outras empresas, da introdução de novos produtos, da política macroeconômica nacional, das tendências da economia mundial, das regulamentações locais e internacionais, entre outros.

Evidentemente, refletir sobre a trajetória da empresa, analisar cenários e estabelecer planos de ação não corresponde a garantir uma trajetória ideal e segura para a empresa. Mas significa aproveitar ao máximo a experiência do passado da empresa, os dados e informações do mercado e da economia e as características da concorrência para fazer escolhas estratégicas e ajustamentos organizacionais que tornarão mais provável o aumento da rentabilidade e das condições de crescimento e consolidação da empresa.

Na evolução da visão sobre a formulação da estratégia competitiva e sobre o processo de planejamento, que tem sido uma preocupação de empresários, executivos, gerentes, administradores, economistas e colaboradores de modo geral – no Brasil e no mundo – podem se destacar dois aspectos fundamentais: 1) a importância de tratar o planejamento de modo contínuo, verificando periodicamente como os acontecimentos e a performance da economia e da empresa se relacionam com os objetivos de estratégicos de longo prazo estabelecidos pela empresa (este enfoque distingue-se claramente de tratar o planejamento como um evento único no ano, associado exclusivamente ao estabelecimento de projeções orçamentárias e muitas vezes transformado em um documento que poucos ou ninguém consultará e analisará); 2) a importância do esforço de implementação dos objetivos estratégicos e do seu desdobramento em um plano de ações coerentes entre si, com um conjunto de indicadores que permita avaliar se a estratégia está sendo bem implementada e se está sendo eficaz, bem como apontar para necessidades de modificação nas ações planejadas inicialmente.

Estes dois aspectos são relacionados entre si: a elaboração de um sistema de indicadores que favoreça o monitoramento da implementação da estratégia, avaliando os resultados dos planos ação que integram o processo de planejamento, facilita a organização da empresa no sentido de simultaneamente tratar das questões operacionais e dos problemas do dia-

a-dia dos negócios e de acompanhar os desafios do longo prazo e verificar o grau de sucesso no percorrer da trajetória almejada.

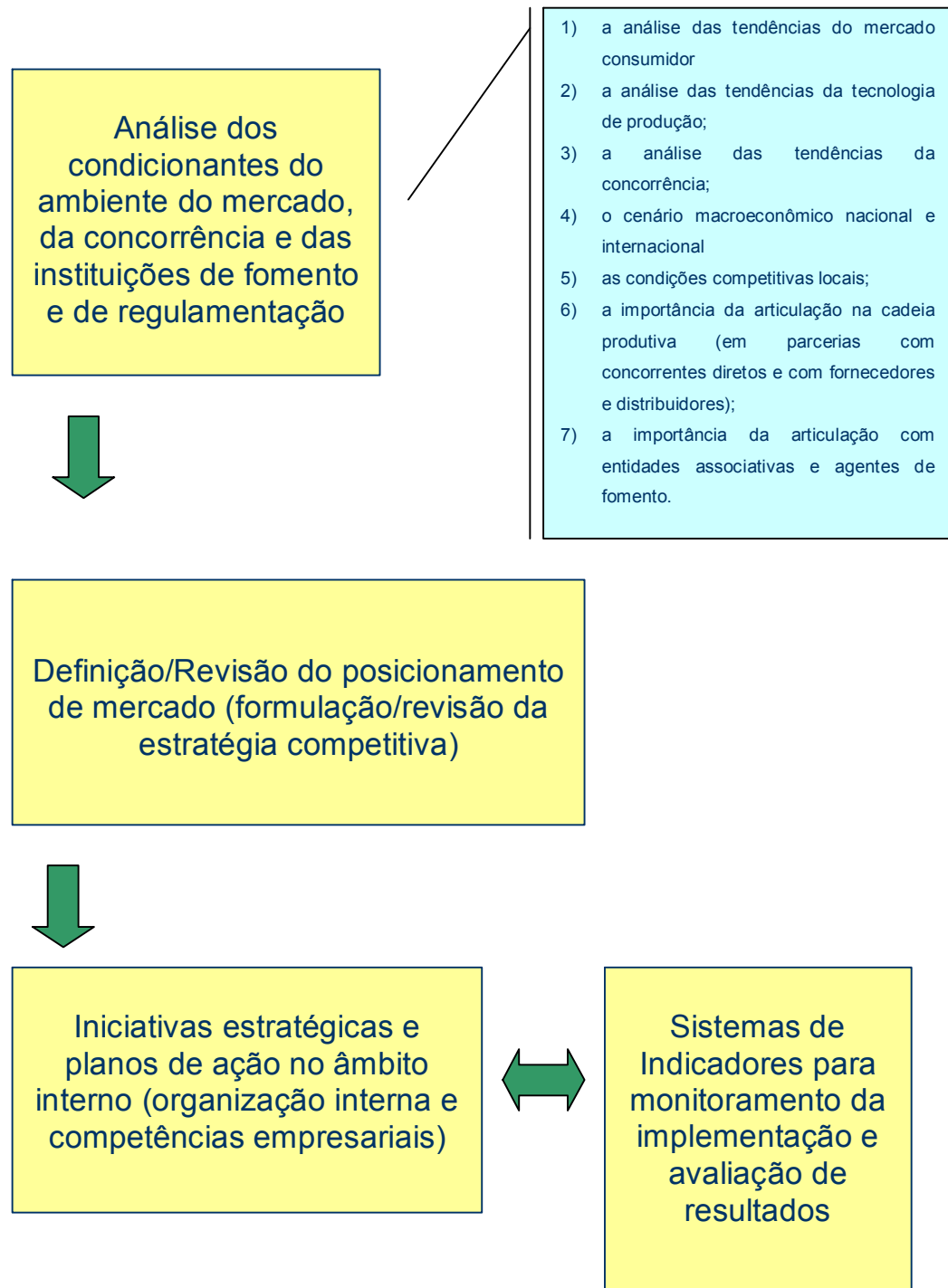
Portanto, no âmbito interno à empresa, o recomendável é que o equilíbrio entre o tratamento das questões de curto e de longo prazo seja buscado através da utilização de um sistema de planejamento realista e adequado às dimensões de cada empresa, enfatizando o estabelecimento de objetivos e ações derivadas do esforço de definir a trajetória desejada a longo prazo (e considerando os cenários da economia e da concorrência no mercado), isto é, objetivos e ações coerentes com o posicionamento competitivo proposto e desejado pela empresa e suas lideranças e colaboradores. De modo especial, é necessário que a organização da empresa e suas competências (de produção, de desenvolvimento de produto, de esforço de vendas etc.) sejam compatíveis e coerentes com a definição do posicionamento da empresa no mercado e os requisitos impostos pela competição.

No âmbito externo à empresa, e considerando o tipo de cadeia produtiva que caracteriza a indústria moveleira, é necessário que o planejamento e a formulação da estratégia competitiva contemplem os seguintes aspectos:

- 1) a análise das tendências do mercado consumidor
- 2) a análise das tendências da tecnologia de produção;
- 3) a análise das tendências da concorrência;
- 4) o cenário macroeconômico nacional e internacional
- 5) as condições competitivas locais;
- 6) a importância da articulação na cadeia produtiva (em parcerias com concorrentes diretos e com fornecedores e distribuidores);
- 7) a importância da articulação com entidades associativas e agentes de fomento.

Estes itens podem ser considerados como os condicionantes da definição do posicionamento de mercado (ou estratégia competitiva) que

a empresa adotará como referência para a sua trajetória almejada no futuro. Considerando estes condicionantes, pode-se visualizar mais adequadamente o processo de planejamento da empresa através do seguinte esquema gráfico:



De acordo com o que foi analisado anteriormente, e em consonância com o esquema gráfico, a busca de um posicionamento adequado depende tanto do esforço interno da empresa quanto da atuação de entidades associativas e agências de fomento, através de acesso a informações e recursos que ampliem a capacidade competitiva e a adequada inserção das empresas no mercado. De modo especial, a MOVERGS tem desenvolvido uma atuação vigorosa, com projetos importantes em diversos frentes do esforço competitivo das empresas moveleiras. No caso do Cenário Moveleiro, as diferentes edições procuram constituir uma fonte auxiliar para a organização de informações, dados e análises sobre as tendências econômicas em nível macroeconômico e setorial.

Cenário Moveleiro

Boletim Número 07/2007

