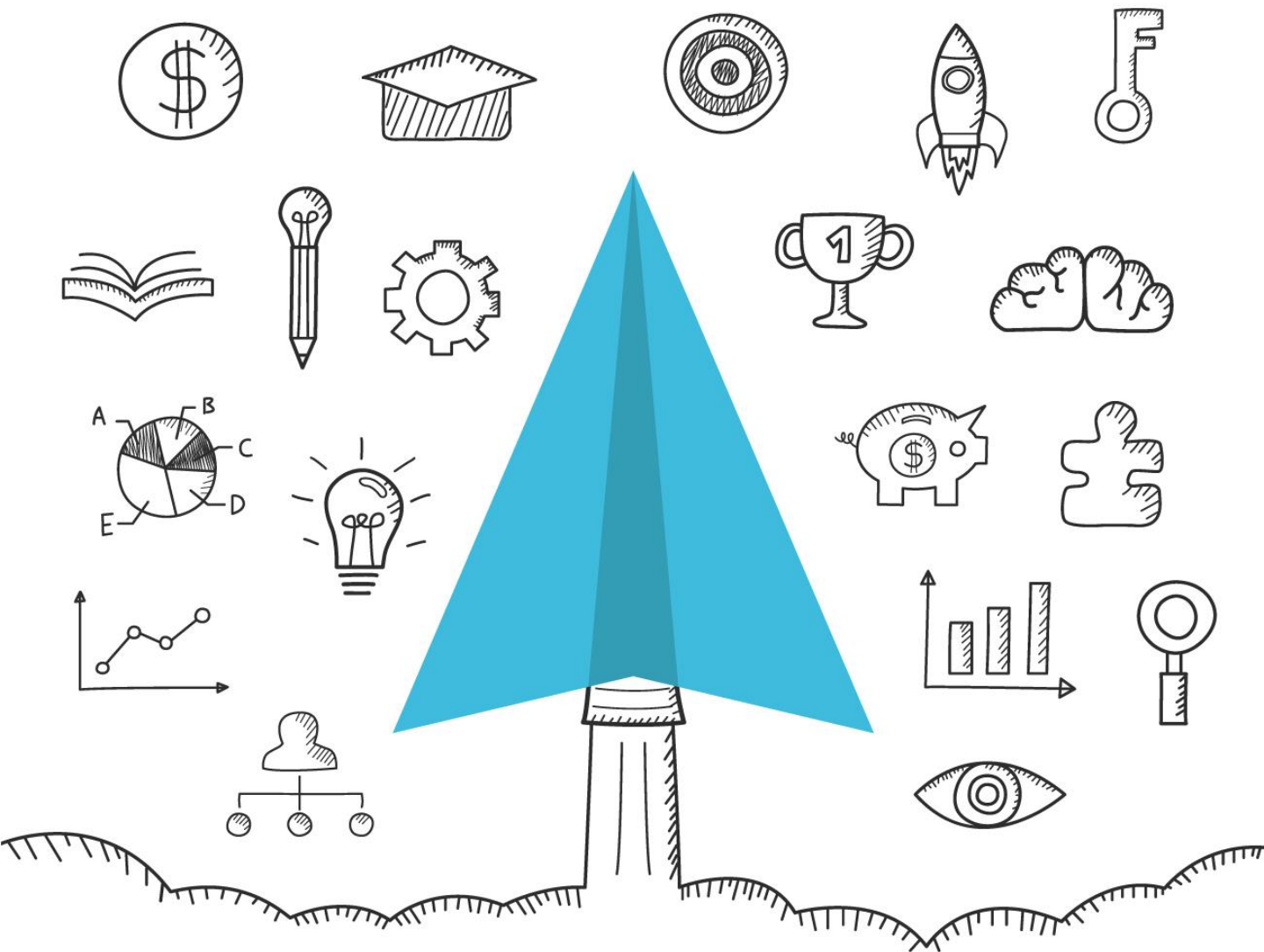


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

GUIA SIMPLIFICADO

4ª EDIÇÃO
ATUALIZADA E REVISADA



SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	03
UM POUCO SOBRE MIM (O AUTOR)	05
INTRODUÇÃO	07
O QUE É	09
O INÍCIO	10
IMPERATIVOS DO NEGÓCIO	11
ANÁLISES DE CENÁRIOS	12
ANÁLISE DE SWOT	13
DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS	15
ESTABELECENDO AS METAS	16
DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	17
PLANO OPERACIONAL	18
IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	20
ANÁLISE CRÍTICA	21
RESUMO DA METODOLOGIA	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
NOTA	25

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este e-book pretende ajudá-lo(a), de forma simplificada, a compreender os elementos mais importantes de um planejamento estratégico.

O presente material não tem a pretensão de esgotar um assunto dessa complexidade, mas apenas de delinear aspectos relevantes para que você possa desenvolver em sua organização um planejamento estratégico eficaz, simples e objetivo.

Sua importância e valor residem no fato de demonstrar, objetivamente, uma síntese da metodologia que adoto quando facilito processos de planejamento estratégicos em meus Clientes, que vem sendo validada como de grande valia para o crescimento sustentável das operações envolvidas.

É importante lembrar que o planejamento estratégico permite a criação de um projeto comum, compartilhado e visualizado por todos os membros da organização. É como um radar, uma bússola, um farol, um plano de voo, que, certamente, sofrerá ajustes ao longo da trajetória, mas que é indispensável ter quando se pretende chegar a algum lugar almejado.

Seja bem-vindo(a)!

Albério Gonçalves

**“Ou você tem uma estratégia
ou é parte da estratégia de
alguém.”**

Alvin Toffler

UM POUCO SOBRE MIM

Sou gente que gosta de **GE.N.TE** (Gente, Negócios e Tecnologia), desenvolvo soluções inteligentes para empresas e profissionais, por meio de treinamentos e palestras que transformam pessoas e negócios, projetos de consultoria customizados que melhoram os resultados das empresas, mentoring e coaching.

Trabalho com desenvolvimento de líderes, gestores, times de alta performance e equipes de vendas; na profissionalização da gestão e qualificação de sucessores e herdeiros de empresas familiares e em processos de mentoring e coaching para empresários, executivos e sucessores de empresas familiares, nos quais compartilho conhecimentos e experiências.

Sou o idealizador da metodologia de aprendizagem **DREAM LEARNING +D**, do projeto **LEADER UP** e do **MÉTODO CPF – COMPANY, PATRIMONY AND FAMILY**. Também colaboro com alguns portais nas áreas de administração, negócios, liderança, inovação e vendas. Hoje, em agosto de 2018, estou com um projeto para “sair do forno”: o meu primeiro livro.

No final de 2003, decidi deixar a “premiada carreira” de lado, desenvolvida nas áreas de hardware, software, comercial e executiva, de relevantes empresas de diferentes setores da economia, como Microdigital, Unilever e Grupo Boticário, para empreender e abraçar as áreas de **EDUCAÇÃO CORPORATIVA, CONSULTORIA EMPRESARIAL, COACHING e PALESTRAS**.

Assim, tornei-me sócio de um escritório de consultoria e serviços empresariais, no mercado desde 1998, cuja missão é transformar

UM POUCO SOBRE MIM

a vida das pessoas para melhor e colaborar para proporcionar ambientes organizacionais mais colaborativos, produtivos, felizes, inovadores e lucrativos.

Nos últimos 15 anos, construí um portfólio de projetos bem-sucedidos em treinamentos corporativos, coaching e consultoria. Neste período, também já ministrei mais de 300 palestras. Trabalhos realizados em mais de 60 cidades de 19 estados. Meu lema de vida é fazer diferente para a diferença!

O material deste e-book corresponde ao resumo do conteúdo do treinamento que ministrei sobre o tema **planejamento estratégico**.

MINHA FORMAÇÃO

Especialização em Gestão de Pessoas (FIA), com MBA em Gestão Empresarial (FGV) e vários de cursos de extensão e capacitação, em instituições nacionais e internacionais, como Amana-Key, Copenhagen Business School e University of Michigan. Tenho formação em Administração de Empresas (UPE), Comércio Exterior (Uninter) e Telecomunicações (IFPE).

EU NA WEB:

Site e Blog: <http://albiriogoncalves.com.br>

Instagram: <http://www.instagram.com/albiriogoncalves>

YouTube: <http://bit.ly/youtube-albiriogoncalves>

Soundcloud: <http://soundcloud.com/albiriogoncalves>

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/albiriogoncalves>

INTRODUÇÃO

Planejar é preciso!

Planejar está, a cada dia, mais difícil. Mas planejar é preciso! Afinal, é melhor ter um plano para mudar do que não ter nenhum a seguir. Planejamento é algo que muitos concordam que é bom, alguns fazem adequadamente e poucos executam.

Focando no universo corporativo, destaco que o planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer alcançar, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe. O objetivo maior de um planejamento estratégico é desenvolver estratégias que conduzirão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado.

O mundo mudou e continua mudando em grande velocidade. Isso faz com que algumas pessoas questionem a validade dos planejamentos anuais e bienais. Creio que a velocidade das mudanças não inviabiliza um planejamento estratégico bem desenvolvido. É preciso adequar a metodologia às realidades atuais.

Planejar como se fazia na década de 90 não adianta. O longo prazo está mais curto, o mundo apresenta outra dinâmica, novas demandas surgiram e o planejamento estratégico precisa contemplar essas novas premissas.

O Brasil vive um período difícil. Ponto. Mas ter um mapa na mão é melhor para seguir adiante.

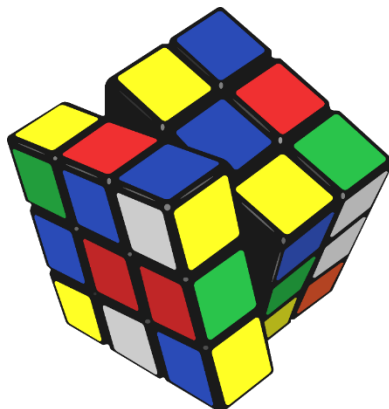
INTRODUÇÃO

Claro que, se o terreno for diferente do mapa, é aconselhável se guiar pelo terreno. Nesse caso, das duas, uma: ou o planejamento foi mal elaborado ou ocorreu algo novo e imprevisível no cenário. Eis um alerta: planejamento estratégico não deve engessar o negócio, precisa ser maleável, adaptável, contemplar planos de contingência e ser revisado com frequência.

Não raramente sou questionado se existe apenas um modelo ideal de planejamento estratégico. A resposta é não! Na verdade, há alguns modelos interessantes que são eficazes. O ponto crucial é a organização encontrar o modelo que melhor se adapta à sua realidade.

Infelizmente, muitas organizações não possuem processos de planejamento estratégico bem estruturados. Entre elas, alguns grupos empresariais familiares importantes. Certamente, com ajuda e direcionamento, elas podem desenvolver os seus próprios modelos de planejamento, 100% adaptados às suas realidades.

Estratégia bem definidas, compartilhadas com toda a organização e bem executadas, fortalecem o posicionamento da empresa no mercado, permitem uma efetiva transformação organizacional e colaboram para realização de resultados melhores e consistentes. Acredite: **planejar faz bem... e é preciso!**



ESTRATÉGIA

É uma palavra com origem no termo grego *STRATEGIA* que significa **plano, método, manobras** ou **estratagemas** usados para alcançar **objetivos** ou **resultados** específicos.

GESTÃO ESTRATÉGICA

É um processo de ação gerencial **contínuo** e **sistemático** que tem o objetivo de assegurar a **realização das metas** da organização.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É uma ferramenta que possibilita **perceber a realidade**, **avaliar os caminhos**, **construir um referencial futuro**, o **trâmite adequado** e **reavaliar todo o processo** para a realização de metas e objetivos.



O início de todo planejamento estratégico passa por algumas definições básicas:

1. Quem somos?
2. Qual a nossa missão?
3. Quais os nossos valores?
4. Qual a relevância do nosso negócio?
5. Aonde queremos chegar? (visão)

Como o objetivo principal do planejamento estratégico é definir uma direção para a organização, o processo de definição é tão significativo quanto o plano e consiste em momentos de reflexão, discussão, interação e avaliação.

Porém, não satisfaz meramente definir a direção. Toda a estratégia traçada precisa ser traduzida em projetos e planos de ação específicos, possíveis e executáveis.

IMPERATIVOS DO NEGÓCIO

O acirramento da competitividade é uma das consequências da globalização da economia, que se encontra em rápida mutação. Assim, é necessário que as organizações possuam alicerces que amparem o seu crescimento de maneira sustentável e perene, além de mantê-las sincronizadas com os novos e desafiadores cenários. Esses alicerces são chamados de imperativos do negócio. Defini-los pode ser considerado a primeira parte de um planejamento estratégico. Ei-los:

VISÃO

É o sonho da organização. É aquilo que se deseja ser num determinado tempo e espaço.

MISSÃO

É a razão de ser do negócio.

VALORES

São os princípios éticos que norteiam todas as ações da organização.

ANÁLISES DE CENÁRIOS

O próximo passo do processo de planejamento consiste nas análises de cenários futuros, que significa exercitar o “pensar o futuro”, considerando os cenários que impactarão no negócio: econômicos, políticos, legais, sociais, culturais, ecológicos, tecnológicos e a concorrência.

A construção de cenários considera as tendências (projeções econométricas) e as incertezas críticas (desdobramentos futuros prováveis). As incertezas são gerenciadas a partir de seu nível de probabilidade de ocorrência.

Ao identificar, analisar e priorizar variáveis de cenários, considerando tendências e incertezas, constroem-se alguns outros cenários, que proporcionam “enxergar” possibilidades de futuros alternativos e balizam a criação de planos de ação opcionais.

Nos últimos 40 anos, a cada 3,5 anos, em média, houve uma descontinuidade ou um período de grande volatilidade econômica, política, tecnológica e social. O “novo padrão” é a ocorrência de mudanças frequentes, muitas vezes disruptivas. As organizações precisam estar preparadas para lidar com essas mudanças, reagindo com rapidez ou antecipando-se a elas.

As análises de cenários não eliminam as incertezas, mas as organizam, reduzindo-as a um número administrável de opções. Logo, quanto mais apuradas forem as análises, maiores as chances de realização das estratégias, apesar das incertezas que aumentam a complexidade das decisões.

ANÁLISE DE SWOT



A **Análise de SWOT** é uma das principais ferramentas utilizadas em processos de planejamento estratégico e análises de cenários. Consiste em recolher informações cruciais sobre o **ambiente interno** (forças e fraquezas) e **externo** (oportunidades e ameaças) da organização.

SWOT é a sigla dos termos em inglês:

- **Strengths** (Forças),
- **Weaknesses** (Fraquezas),
- **Opportunities** (Oportunidades),
- **Threats** (Ameaças).

Infelizmente, a maioria das análises de swot realizadas em processos de planejamento estratégico é simplória, resumindo-se em meras listas das principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

ANÁLISE DE SWOT

A **Análise de SWOT** é fundamental para definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da organização, em relação ao mercado e à concorrência, seja local ou globalmente, e para visualizar oportunidades e ameaças vindas do ambiente externo.

Para um melhor aproveitamento dos dados e informações levantadas, é preciso realizar as 'análises cruzadas': cruzar as informações dos quatro quadrantes, de forma a obter uma moldura que permita delinear estratégias importantes para o futuro da organização.

- **Pontos Fortes x Oportunidades = ALAVANCA** | Realizar estratégias ofensivas e de expansão.
- **Pontos Fortes x Ameaças = VULNERABILIDADE** | Realizar estratégias de confronto.
- **Pontos Fracos x Oportunidades = RESTRIÇÃO** | Realizar estratégias de reforço.
- **Pontos Fracos x Ameaças = PERIGO** | Realizar estratégias de proteção.

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.”

Sun Tzu

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS



Com as análises de cenários concluídas conseguimos mapear as vantagens e desvantagens competitivas, bem como identificar os vetores de crescimento. O próximo passo é definir os direcionadores estratégicos, para formar a base das metas do planejamento estratégico.

Os direcionadores estratégicos são as expectativas (em relação ao negócio) dos acionistas, sócios, investidores e dirigentes somadas aos imperativos do negócio. São elas que guiarão a criação das estratégias.

Exemplos: em 2019, conquistar certificação 'x', ter presença em todos os estados do Brasil, lançar nova linha de produtos para o público 'y', faturar R\$ 1,2 bilhão, ter lucro líquido superior a R\$ 225 milhões, iniciar processo sucessório.

ESTABELECENDO METAS



Com o estabelecimento dos direcionadores estratégicos, ficam definidas as bases das metas do planejamento estratégico.

Quanto mais bem definidas forem as metas, maiores as chances de sucesso.

Lembre-se que, para ser meta, é preciso ser SMART:

- **S** pecific (específica)
- **M** easurable (mensurável)
- **A** ttainable (atingível)
- **R** elevant (relevante)
- **T** ime bound (temporizável)

Primeiro, definem-se as metas corporativas. Depois, desdobram-se essas metas gerais em específicas (departamentais, setoriais e individuais).



Como devemos competir?

As estratégias devem responder à pergunta, acima. Elas são definidas com base nas metas estipuladas, focadas no negócio atual e em novas oportunidades, identificando fatores críticos de risco e de sucesso.

As estratégias estabelecem os caminhos para a realização das metas, visando à construção da visão empresarial.

Nas análises das estratégias, cada área do negócio é relacionada às demais e faz-se uma avaliação do nível de importância de cada uma delas. Cada área deve se ajustar aos direcionadores estratégicos e as metas corporativas para, assim, contribuírem para o desempenho geral da organização, da melhor maneira possível.

PLANO OPERACIONAL

Os planos de ação (desdobramento das estratégias em ações) mais a elaboração do orçamento compõem o plano operacional.

Os planos de ação respondem à seguinte pergunta: **o que vamos fazer?**

Para elaborar planos de ação eficazes, recomendo a utilização da metodologia 5w2H.

5W

WHAT (O QUE) = OBJETIVOS, ETAPAS, FASES.

WHY (POR QUE) = JUSTIFICATIVAS, BENEFÍCIOS, RESULTADOS ESPERADOS.

WHO (QUEM) = RECURSOS HUMANOS, RESPONSÁVEIS, EQUIPES, FUNÇÕES.

WHEN (QUANDO) = CRONOGRAMAS, PRAZOS, TEMPO.

WHERE (ONDE) = LOCAIS, ÁREAS, DEPARTAMENTOS, CONTEXTOS.

2H

HOW (COMO) = MÉTODOS, ATIVIDADES, PROCESSOS, SUSTENTABILIDADE.

HOW MUCH (QUANTO) = QUANTIDADES, CUSTOS.

PLANO OPERACIONAL

Planos de ação que dependam de recursos de mais de uma área devem ser discutidos conjuntamente, mas não necessariamente em um primeiro momento. Geralmente, recomendo que, inicialmente, as áreas desenvolvam os seus planos de ação isoladamente, evitando críticas que possam minar ideias relevantes para a organização, mas que não sejam prioridades para as áreas coligadas.

Em um segundo momento, durante o processo de alinhamento das estratégias, esses planos de ação precisam ser colocados na mesa, discutidos e ajustados.

É na fase de alinhamento que o orçamento geral começa a ser definido. Afinal, as estratégias e planos de ação precisam ser viáveis financeiramente e a organização precisa ter caixa ou uma fonte acessível e vantajosa para captar o capital necessário para executá-los.

Dicas importantes para a elaboração dos planos de ação:

1. Ouvir quem executa as ações na prática.
2. Ser preciso nos detalhes.
3. Pesquisar preços e estimar custos considerando a relação custo x benefício.
4. Definir com clareza os KPIs (indicadores-chave de desempenho) que serão utilizados para aferir os resultados das ações, durante o período alvo do planejamento.

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS



A implementação das estratégias é o processo de executar todas as estratégias definidas. Sem uma execução apropriada, as estratégias, por melhores e mais oportunas que sejam, estão fadadas ao insucesso.

A implementação é feita através de atividades que são fundamentalmente administrativas. A sua finalidade é definir a alocação dos recursos, a programação dos trabalhos, o tempo adequado, o capital necessário e outros recursos críticos. Foco, alinhamento e coordenação são essenciais para uma implementação eficaz, capaz de transformar estratégias em ações geradoras de resultados.

É preciso que haja sinergia e sintonia entre os envolvidos nos processos, uma vez que as estratégias mobilizam toda a organização.

ANÁLISE CRÍTICA

As reuniões de análise crítica acontecem após o início da fase de implementação. Nelas são realizadas as comparações, através dos KPIs (indicadores-chave de desempenho), entre o que foi planejado e o que está se realizando, identificando fatos e dados, elaborando ações corretivas e fomentando as ações bem-sucedidas.

Não raro, encontramos organizações que negligenciam esta etapa tão importante do processo de planejamento estratégico. Acredito que a execução faz parte do planejamento, por conseguinte, a análise crítica também.

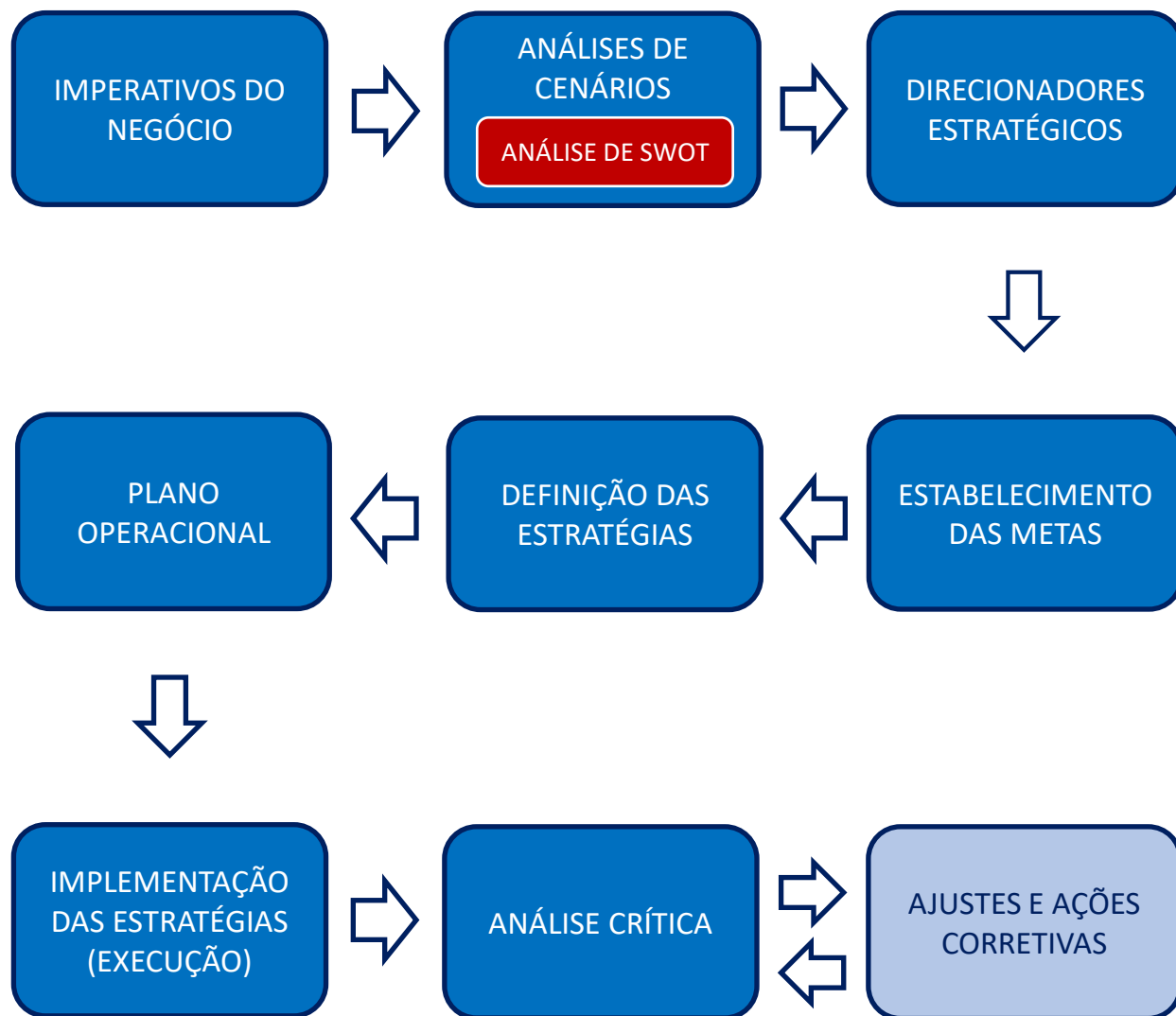
A principal queixa dos gestores é que se trata de uma reunião longa, enfadonha e que não leva a lugar algum. Mas não precisa ser assim. Há técnicas e procedimentos que tornam essa importante reunião rápida, envolvente e produtiva.

A análise crítica é uma excelente ferramenta para melhorar o desempenho da organização, mapear falhas e potencializar ações. Deste modo, a sua periodicidade é um fator crucial para beneficiar o andamento da execução das estratégias. Sugiro que essas reuniões sejam mensais, realizadas entre a primeira e a segunda semana do mês subsequente ao analisado.

Ressalto que as análises críticas precisam contemplar as cinco dimensões da organização: estratégia, pessoas, gestão, processos e tecnologia.

RESUMO DA METODOLOGIA

Abaixo, segue um gráfico com o resumo passo a passo da metodologia adotada neste e-book:



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tempos turbulentos requerem ações afirmativas e certeiras e quanto melhor planejarmos, maiores serão as possibilidades de sucesso. Este material objetivou lhe fornecer um roteiro simples e eficaz para a realização de um planejamento estratégico para o seu negócio. Desejo que, após este primeiro passo, fique mais fácil (ou menos complicado) seguir adiante.

Neste e-book não foram explicitadas importantes ferramentas e metodologias, como PDCA, BSC (Balanced Scorecard), Matriz GE, Ciclo de Vida do Produto, Análise 360° de Oportunidades de Negócio, Matriz BCG, Forças de Porter, Canvas, Design Thinking, Scrum e Agile, que podem ou não ser utilizadas ao longo de um processo de planejamento estratégico, dependendo do seu nível de complexidade e abrangência.

Particularmente, sempre utilizo uma ou mais dessas ferramentas e metodologias, em alguns dos passos apresentados neste e-book. Geralmente, nas análises de cenários e quando há a necessidade de melhorar a oferta de produtos e/ou serviços existentes. Você também poderá utilizar qualquer uma dessas ferramentas e metodologias para refinar o seu processo de planejamento estratégico.

Desejo-lhe SAÚDE e SUCESSO!

Seguimos...

**“Se você pode sonhar,
você pode fazer!”**

Walt Disney

Copyright © Albírio José de França Gonçalves

Os direitos de todos os textos contidos neste livro eletrônico são reservados ao seu autor e estão registrados e protegidos pelas leis do direito autoral. Esta é uma edição eletrônica (e-book) não comercial, que não pode ser vendida ou comercializada em hipótese nenhuma, nem utilizada para quaisquer fins que envolvam interesse monetário.

Este exemplar de livro eletrônico pode ser duplicado em sua íntegra e sem alterações, distribuído e compartilhado para usos não comerciais, entre pessoas ou instituições. Nenhuma parte isolada deste livro, que não seja a presente edição em sua íntegra, pode ser isoladamente copiada, reproduzida, armazenada e utilizada para qualquer fim, sem a prévia autorização do autor.

Este livro eletrônico não pode ser impresso. Os direitos da presente edição permitem exclusivamente a leitura através de algum programa de leitura de arquivos PDF.

4ª Edição – Atualizada e Revisada – Março/2019.



albiriongoncalves.com.br