

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*Segundo Mintzberg, **Planejamento Estratégico** é o Processo organizacional voltado para definição da estratégia ou direção, e das decisões sobre alocação de recursos para consecução da estratégia. Planejamento é um processo desenvolvido com o objetivo de alcançar uma determinada situação almejada, de modo mais eficiente e eficaz, otimizando esforços e recursos existentes na organização. Para isso, existem diversos níveis de planejamento praticados por uma organização.*

**Indicação:** Organizações públicas e privadas de todos os portes, particularmente aquelas que estão interessadas em rever e aprimorar a formulação de planos e estratégias organizacionais com desdobramento de planos e ações exequíveis para o alto desempenho e geração de resultados excepcionais para todas as partes interessadas da organização.

**Tópicos relacionados:** Core Competencies, Modelo de Negócio, Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da Empresa, Desdobramento do Planejamento Operacional, Plano de Cenários e Contingências.

**Aplicação:** Esta ferramenta tem o objetivo de definir uma metodologia customizada apoie a melhoria e inovação de processos de planejamento estratégico, considerando as características e boas práticas de gestão da organização, de forma a simplificar a gestão, mitigar riscos e melhorar a governança.

**Resultados:** Estratégia de Negócio, Planos, Ações, Gestão Estratégica e Operacional.



## METODOLOGIA da e-LOGOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico é um processo para determinar no que o negócio deve se transformar e como alcançar os objetivos da melhor maneira possível. Ele considera o potencial total do negócio e explicita os *links* entre objetivos do negócio e ações práticas e recursos demandados para atingi-los. O Planejamento Estratégico oferece um processo sistemático para perguntar e responder a questões críticas, confrontando o time de gestores – especialmente decisões de grande impacto e comprometimento da organização.

A e-LOGOS desenvolve uma metodologia simples e customizada, baseada no nível de maturidade da organização de forma a orientar Líderes e Gestores para de fato transformar suas organizações com uso de ferramentas apropriadas de Planejamento Estratégico.

### Um Planejamento Estratégico de Sucesso Deve:

- ◆ Diagnosticar as práticas de gestão e resultados de planos e ações;
- ◆ Identificar e analisar as forças e fraquezas da organização em relação aos competidores e determinar quais elementos da cadeia de valor a empresa deve executar internamente ou comprar fora;
- ◆ Descrever ou rever a missão, visão, negócio e valores fundamentais da organização;
- ◆ Articular a visão de negócios e a estratégia da empresa e identificar os indicadores de desempenho que fazem a melhor conexão entre a visão de negócios, a estratégia e os resultados gerados (ex. desempenho financeiro, operações, inovações, desempenho dos colaboradores);
- ◆ Estabelecer objetivos que suportem a visão de negócios e a estratégia da empresa, desenvolver métricas efetivas, padronizar as medidas e estabelecer objetivos de curto e longo prazo;

- ◆ Estabelecer um contexto apropriado para decisões de orçamento e avaliações de desempenho;
- ◆ Entender as prioridades atuais e futuras dos segmentos-alvo de clientes e desenvolver um modelo de negócio vantajoso que irá diferenciar a empresa de seus competidores de forma lucrativa, alocando recursos para desenvolver competências críticas;
- ◆ Encorajar discussões de assuntos politicamente sensíveis baseadas em fatos reais para mudar o direcionamento ou desempenho de um negócio, ou aumentar a confiança no direcionamento atual;
- ◆ Criar uma estrutura comum para tomada de decisão em toda a organização, baseada na gestão de planos, ações e indicadores;
- ◆ Definir as expectativas de acionistas e estabelecer objetivos claros e alcançáveis para o negócio;
- ◆ Preparar programas, políticas e planos para implementar a estratégia e ter um Planejamento de Cenários e Contingências para poder responder prontamente a mudanças no ambiente;
- ◆ Estabelecer uma estrutura de organização que dê suporte nos processos de decisão, sistemas de controle e de informação e planos de contratação e treinamentos;
- ◆ Assegurar que todos da empresa aceitaram as métricas desenvolvidas, criar mecanismos apropriados para orçamento, acompanhamento de resultados, comunicação e recompensas, coleta e análise dos dados comparando os resultados alcançados com o desempenho desejado. Uma vez identificada uma falha, ações corretivas devem ser tomadas rapidamente;
- ◆ Monitorar desempenho dos planos, ações e indicadores;
- ◆ Realizar o aprendizado estratégico para readequação ou ajustes de ações.

## Pontos de destaque a observar

Normalmente a formulação de estratégias estão relacionadas às estratégias de Crescimento que destinam recursos para buscar oportunidades de crescimento rentável. Evidências sugerem que situações de crescimento do lucro através de aumento de receita podem aumentar o preço da ação 25 a 100% a mais do que situações de crescimento do lucro através de redução de custos. Ferramentas de Estratégias de Crescimento mostram que crescimento rentável não é mera questão de sorte – ele pode ser claramente objetivado e gerenciado. Essas ferramentas alteram as metas e os processos de uma empresa a fim de desafiar o senso comum, identificando tendências emergentes, e constroem ou agregam novos negócios adjacentes rentáveis ao negócio principal. Em alguns casos essas estratégias envolvem, inclusive, a redefinição do negócio principal. Essas ferramentas tipicamente requerem investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, realocação de recursos, maior ênfase em recrutamento e retenção de talentos, incentivos adicionais para inovações e maior tolerância aos riscos. Ferramentas de estratégia de crescimento buscam oportunidades de expansão através de:

### **Crescimento interno (orgânico):**

- ◆ Maior participação de mercado de produtos e serviços existentes em mercados e canais existentes;
- ◆ Novos produtos e serviços;
- ◆ Novos mercados e canais;
- ◆ Maior retenção e ampliação da carteira de clientes.

### **Crescimento externo (alianças e aquisições):**

- ◆ Integração ao ecossistema de valor;
- ◆ Em produtos, serviços, mercados e canais existentes;
- ◆ Em negócios adjacentes próximos ao negócio principal;
- ◆ Em negócios não relacionados ao negócio principal.

## a. LEVANTAR E DIAGNOSTICAR

### **Levante e diagnostique a estratégia de sua empresa**

O 1º passo da metodologia é realizar um levantamento e avaliação da estratégia empresarial, sendo imprescindível sua realização para conhecer a real situação da organização. E deve ser feito antes de arregaçar as mangas para a transformar a organização, afinal é preciso clarificar os problemas críticos da organização para que as mudanças se tornem efetivas, não é mesmo?

Nesse primeiro passo, levante e diagnostique todas as práticas de gestão, processos empresariais, produtos/serviços e os resultados - tais como: o nível de eficiência dos produtos e serviços, se existem metas a serem atingidas, se o modelo de negócio está funcionando e adequado, se os processos de negócio estão atualizados, se as equipes estão capacitadas, motivadas e conscientes dos valores e objetivos da empresa, se o grau de satisfação dos clientes está adequado, entre outros itens.

Uma boa ideia é realizar pesquisas internas usando a tecnologia da informação para entender o contexto da organização e as práticas de gestão, conversando com todas as pessoas e equipes internas, buscando também o feedback dos clientes. A visualização dos problemas e dos pontos positivos da organização permitirá a reflexão para que novos rumos sejam tomados! A fim de facilitar ainda mais esse levantamento registre de modo eficiente todos os dados encontrados, utilize a tecnologia da informação para as pesquisas internas e reúna todas as informações on-line. Isso auxilia o compartilhamento dos relatórios entre todos os colaboradores envolvidos nas mudanças, além de evitar que dados importantes sejam perdidos. Essa etapa é fundamental para elaboração de uma metodologia customizada para ser aplicada na organização.

## **b. ELABORAR METODOLOGIA**

O 1º passo da metodologia é realizar um Tendo o levantamento e diagnóstico concluído com os aspectos vitais da organização identificados, como cultura, questões críticas, estratégias e planos, práticas de gestão, resultados financeiros, resultados dos clientes, resultados dos fornecedores parte-se para a formulação de uma Metodologia Customizada para rever os criar a estratégia e planos de forma a enfrentar os problemas críticos identificados, considerando principalmente a cultura organizacional vigente e as boas práticas existentes. A metodologia deverá propor quais as abordagens a serem trabalhadas de acordo com a situação da empresa, como por exemplo: Revisão da Identidade Institucional (Visão – Missão – Negócio – Valores), Análise do Ambiente Interno e Externo, Análise de Cenários, Análise do Modelo de Negócio e Avaliação dos Objetivos, Metas e Indicadores de desempenho.

### **Elaboração/revisão dos Componentes Estratégicos**

Por mais que as pessoas façam muita confusão com esses termos, cada um deles tem um significado próprio. Enquanto a missão é considerada a razão de ser de uma empresa - ela está muito relacionada à sua essência ou “logos”, a visão significa o objetivo que o empreendedor deseja atingir em curto, médio ou longo prazo. Já os valores são os princípios éticos que pautam o cotidiano empresarial, colaborando para uma boa convivência e influenciando a criação de um ambiente leve e com regras claras para trabalhar.

Atualmente, as empresas têm buscado uma conexão com valores sustentáveis, justamente como forma de alinhar planos econômicos à preservação do meio ambiente, a transformações sociais ou até mesmo a atitudes que evitem a produção excessiva de lixo. No momento da criação de um planejamento estratégico, avalie bem esses aspectos e defina cada um deles. Essa etapa auxiliará muito o próximo passo!

## Elaboração/revisão dos Componentes Estratégicos

Por mais que as pessoas façam muita confusão com esses termos, cada um deles tem um significado próprio. Enquanto a missão é considerada a razão de ser de uma empresa - ela está muito relacionada à sua essência ou “logos”, a visão significa o objetivo que o empreendedor deseja atingir em curto, médio ou longo prazo. Já os valores são os princípios éticos que pautam o cotidiano empresarial, colaborando para uma boa convivência e influenciando a criação de um ambiente leve e com regras claras para trabalhar.

## Análise do Ambiente, Análise de Cenários e Análise do Modelo de Negócios

Por mais que as pessoas façam muita confusão a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, em português - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação. A análise das características internas da organização vai revelar, sob um ponto de vista estratégico, as forças e fraquezas, bem como, permitir identificar as suas causas.

### Forças

Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos.

### Fraquezas

Fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos.

A Análise externa permite construir uma visão integrada das principais tendências de curto, médio e longo prazos do contexto de atuação,



sinalizando as oportunidades e ameaças, no cumprimento de sua Missão e na construção de sua Visão de Futuro.

### Oportunidades

Oportunidades são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar positivamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

### Ameaças

Ameaças são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar negativamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

A Análise de Cenários é um conceito que foi difundido por estudos e consultorias especializadas que propuseram com ferramenta de gestão para antever possíveis tendências para mercado, setores e empresas. A ideia propagada dessa metodologia é usar um conjunto de ferramentas para conseguir imaginar com alguma segurança possíveis cenários futuros. Como consequência a empresa pode elaborar estratégias para cada uma das situações ou cenários hipotéticos (otimista – pessimista – realista).

A análise de cenário é uma metodologia que nasceu no setor militar. Nas guerras, os estrategistas militares tentavam imaginar os possíveis ataques para traçar planos de defesas e contra-ataques. Portanto, a elaboração de cenários no planejamento estratégico permite que estratégias sejam estabelecidas considerando-se um contexto futuro retratado nos cenários estratégicos (político – econômico – social – tecnológico – ecológico – legal).

A Análise do Modelo de Negócio tem sido comumente utilizada, pois a partir dela se discute como a empresa gera valor do seu negócio para todas as partes interessadas e de forma sustentável, sustentando as vantagens competitivas de forma lucrativa, atendendo as expectativas do mercado e dos clientes.

Quando aparecem sinais amarelos no comportamento dos principais indicadores dos negócios podem indicar a necessidade de rever ou definir o modelo de negócio atual, pois pode ser que ele já não mais atende as partes



interessadas, como por exemplo: queda ou estabilização das receitas a despeito do aumento dos esforços de marketing e vendas, perda de clientes para a concorrência, produto ou serviço com avaliação da qualidade percebida abaixo do esperado, quedas contínuas da margem operacional mesmo com aumento dos investimentos, surgimento de concorrente com melhor proposta de valor atuando no mundo digital, entre outros sinais.

### **c. ESTRUTURAR ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS E PLANOS**

#### **Crie ou revise Objetivos de Curto, Médio e Longo Prazo**

A estruturação das estratégias em planos e objetivos prescinde de um processo organizado e sistematizado para o desdobramento do planejamento, com a definição de poucos e bons objetivos essenciais do negócio que devem ser concretizados na empresa. Os objetivos são relacionados ao trabalho propriamente dito e podem ser definidos em curto, médio e longo prazo, de acordo com os níveis de dificuldade de implementação. Por exemplo, simplificar os processos internos e diminuir a burocracia na organização podem ser considerados como objetivos que demandam menos tempo de execução. Já um objetivo de médio prazo, pode ser relacionado a ações que demandam maior tempo de maturação, como por exemplo: estruturar as redes sociais da empresa para geração de maior número de clientes ativos. Entretanto o aumento do percentual de lucro ou da fidelização de clientes pode ser considerado << sumário 36 um objetivo com uma meta de longo prazo, considerando o maior número de etapas que uma ação ou projeto esses objetivos requerem.

## **d. ESTRUTURAR A GOVERNANÇA E EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PLANOS**

*“Para uma boa governança da estratégia as organizações devem implementar um processo de gestão estratégica ativo, com uso da tecnologia da informação para apoiar a tomada de decisão. Em suma, esse arcabouço constitui um modelo de gestão necessário para execução da missão institucional da organização.”*

A estruturação da governança e execução das estratégias e planos dependem fortemente de um processo organizado e sistematizado para apoiar a execução e acompanhamento dos objetivos e planos a serem apresentados de forma periódica para a equipe de gestores e técnicos que farão o trabalho de analisar se os planos e objetivos foram atendidos completamente, de forma parcial ou não atendidos, baseado em indicadores e informações do estágio de cada plano. Essas reuniões são importantes para gerar o aprendizado estratégico e propiciar a revisão ou ajuste de objetivos, planos e metas, considerando a situação atual da empresa.