

A blurred background image showing three business professionals in a meeting, silhouetted against a bright window. A semi-transparent blue horizontal band is overlaid on this image, containing the title text.

Planejamento estratégico: como construir e executar com maestria



Introdução

Quando se quer conquistar alguma coisa, geralmente já pensamos em nós mesmos de posse desse objeto - seja um imóvel ou carro - ou, até mesmo, desfrutando-o de alguma forma. Mas, até chegarmos a essa parte, não podemos esquecer que uma série de ações terão que ser, não somente pensadas, mas acima de tudo realizadas. Ou seja, mesmo com um objetivo, tudo precisa de um planejamento até que possa ser executado.

Sendo assim, teremos que pensar também que, para chegar até o objeto desejado, uma quantidade específica de recursos será consumida, sejam eles recursos humanos (pessoas), materiais (máquinas e equipamentos) ou financeiros (dinheiro, crédito e financiamento). E, também, devemos entender que será necessário esperar um determinado tempo até que nós, finalmente, possamos dizer: “Chegamos lá.”!

Ações, recursos e tempo, num primeiro momento, podem até parecer pouca coisa. Mas, devemos ser cuidadosos porque esses pontos vão se desdobrar e multiplicar em vários pequenos outros pontos importantes para conquistarmos o que queremos. E, no caso de nós não nos organizarmos de maneira eficiente e disciplinada, os recursos serão mal usados, as ações não vão atingir seus objetivos e o tempo, com certeza, será desperdiçado. Essas ações devem ser pensadas também em relação às empresas. Nada pode ser executado sem antes ser planejado estrategicamente, pois qualquer atitude impensada, pode resultar em prejuízos.

O que é planejamento estratégico?



Organizar tudo e todos para realizar algo é o significado principal de planejar. E, quando queremos conseguir alguma coisa que é muito importante, além de seguirmos os passos que vamos discutir nesse artigo, também devemos adotar uma postura de bastante foco quanto aquilo que desejamos.

Outra medida bastante necessária diz respeito a eliminar todas as coisas que possam funcionar como distrações, e, conseqüentemente, que possam causar problemas na nossa eventual e possível conquista.

Então, se pode concluir que, quando se trata de um negócio, o planejamento estratégico deve ser compreendido como um conjunto de processos, contínuos e sistemáticos, que concentram a atenção, recursos e esforços da empresa em um caminho para que ela se organize e atinja um objetivo.

Para quais empresas o planejamento é útil?



Um erro muito comum é acreditar que o processo do planejamento estratégico é algo que se constitui somente “coisa de empresa grande”. Absolutamente não! Ele é “coisa” de empresa de qualquer porte. De empresa ambiciosa, que pretende alçar voos mais altos e ousados.

O fato das organizações possuírem portes e recursos distintos não faz com que elas sejam diferentes quanto a um aspecto: todas as empresas precisam de gestão. E a gestão ocorrerá de uma maneira muito mais assessorada, bastante fluida e profissional quando houver um caminho, ações e recursos bem direcionados para garanti-la.

E onde entra a utilidade do planejamento? Vamos fazer um exercício mental. Imagine uma camisa para homens. Há homens que têm baixa estatura, outros já são de estatura mediana. Por outro lado, há homens altos e alguns enormes. Há até os que são anões. Logo, os números das camisas irão variar, lógico, mas não o fato de que todos usam (geralmente) camisa. Assim é com o planejamento estratégico. Ele é variável de empresa para empresa, mas todas precisam ter um planejamento.

Não há obrigação legal de realizar o planejamento estratégico, como há no fato da obrigatoriedade de fazer o Imposto de Renda. Porém, ele é uma ferramenta de gerenciamento tão poderosa que muitos acham que deveria ser exigência.

Quais são as vantagens de se realizar o planejamento estratégico?



Podemos citar, dentre tantas, as seguintes vantagens:

- Alocação transparente dos recursos financeiros, materiais e humanos da empresa para ações que foram previamente analisadas, discutidas e definidas;
- Comprometimento dos funcionários com ações, metas e objetivos dos quais eles participaram na fase de levantamento de dados, geração de ideias e finalização;
- Conhecimento mais profundo dos pontos fortes e fracos da empresa e das ameaças e oportunidades oferecidas pelo mercado no qual ela atua;
- Estabelecimento de indicadores de desempenho voltados para metas e objetivos mais claros, precisos e sólidos;
- Possibilidade de correções de decisões, mediante a existência de objetivos bem definidos e de indicadores de desempenho;
- Início ou continuidade de uma cultura voltada para o próprio planejamento, tornando os funcionários mais motivados por um ambiente de trabalho mais profissional;
- Maior engajamento dos funcionários por demonstrar a importância de suas opiniões, a necessidade de suas ações e o reconhecimento por sua colaboração real nos objetivos e metas traçados por meio de um regime de mérito.

Quando e com que frequência se deve fazer o planejamento estratégico?



O período de realização do planejamento também varia de acordo com alguns pontos importantes. Muitas empresas realizam o seu planejamento coincidindo-o com o ano contábil - no caso brasileiro, vai de janeiro a dezembro do mesmo ano. Então, na maioria das vezes, por volta de setembro de um determinado ano, os empresários já se movimentam para definir o planejamento a ser executado a partir de janeiro do ano seguinte.

O ponto alegado pelos responsáveis para a escolha dessa época é a coincidência com a elaboração do orçamento também para o próximo ano.

Essa, de fato, é uma decisão inteligente caso sua empresa já esteja em um estágio de vida de bastante maturidade. Caso o contrário, é importante considerar e optar por outros períodos.

Algumas empresas do setor de varejo, por exemplo, experimentam picos de venda no final do ano, em virtude atualmente da Black Friday e do Natal. Sendo assim, parar uma preparação para a época de maior nível de vendas da empresa para realizar o planejamento, definitivamente, não é uma boa ideia. Nesse caso, ele deve ser realizado após o Natal para que a empresa se prepare para a próxima temporada de vendas, no ano seguinte.

Não existe uma receita que sirva para todas as empresas por uma razão óbvia, clara e evidente. Assim como nós, seres humanos, as empresas são todas diferentes umas das outras. Mas, há métricas nas quais os responsáveis podem - e devem se apoiar - para definir esse detalhe:

- Porte da empresa;
- Estágio de vida;
- Dinâmica do mercado no qual ela atua;
- Comportamento do quadro de funcionários. se existe baixa, média ou alta rotatividade;
- Faturamento, seu crescimento ou diminuição;
- Algumas medidas de desempenho.

Independente da natureza do negócio e do mercado onde ele está atuando, o que se pode colocar em comum é que, se o plano que foi estabelecido não está sendo bem-sucedido em lidar com a dinâmica do seu negócio, é porque ele já não tem mais utilidade e, então, deve-se partir para um novo planejamento estratégico.

Atualmente, há mercados extremamente dinâmicos em que os componentes (empresas, clientes, fornecedores, etc.) mudam ou adequam suas estratégias e recursos de maneira extremamente rápida. Isso exige dos gestores e de suas equipes formas de monitoramento quase impossíveis de registrar o que acontece de importante no mercado.

Assim, o planejamento deve ser feito em uma época que permita a empresa concentrar-se em sua realização e, ao mesmo tempo, ser implantado para que realmente todos os planos e ações que nele foram definidos sejam executados.

Quanto à frequência, é importante que se verifique a eficiência dos planos traçados. Se esses não apresentarem mais resultados positivos isso significa que já é hora de repensar algo muito importante no planejamento, sobre o qual falaremos em breve: suas estratégias.

Então, pode ser que você o faça apenas uma vez ao ano. Ou uma vez a cada dois anos. Se seu mercado for hiperativo, talvez até duas vezes ao ano. A única resposta que vale para todas as empresas é: faça-o de acordo com as necessidades de planos que ajude a atingir seus objetivos.

Como faço o planejamento estratégico da minha empresa?



As definições quanto à quando e com que frequência já demonstram um bom começo, mas ainda nem se começou a suar a camisa para que sua empresa ganhe seu novo ou primeiro planejamento.

Há diversas metodologias que podem ser usadas pelas empresas para a elaboração de seus planejamentos. Uma vez mais, cada uma delas deve ser estudada, analisada até que se tenha uma ideia firme e concreta a respeito de qual delas é mais apropriada para a natureza do seu negócio.

Mas, sendo coerente com a essência desse conteúdo, vamos nos manter focados em seu objetivo e mostrar quais são as etapas mais comuns ao se elaborar um planejamento estratégico.

Passo número 1: DIAGNÓSTICO

Nessa fase, fazendo valer o ditado popular “Tudo acaba bem quando começa bem” - o começar bem diz respeito a envolver todas aquelas pessoas que serão parte do esforço para que a empresa atinja resultados melhores. E é muito importante realizá-lo com grande transparência.

Reunir a equipe de trabalho é a forma de levantar informações cruciais que irão abastecer a criação dos planos. Nesse momento, há a oportunidade de se debater quais são as forças e fraquezas do ambiente interno da organização e as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta e/ou oferece. Esta metodologia, inclusive, é conhecida como análise SWOT. É uma sigla em inglês que significa Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, ou em bom português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Por isso, em português seu nome vira F.O.F.A.

Nessa fase serão necessárias não apenas reuniões com os funcionários, mas também com os fornecedores. Também obter pesquisas que tenham sido realizadas com clientes e a obtenção de dados do mercado em que a empresa atua, para que haja uma base de informações bem sólida que se transformará em um dos alicerces do planejamento estratégico.

Passo número 2: DEFINIÇÃO DA FILOSOFIA E DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Caso a empresa ainda não possua é necessário definir a Missão, a Visão e os Valores. Isso é essencial para que todos os públicos que estão envolvidos - funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, instituições legais, e governo - estejam conscientes a respeito de como a empresa funciona. Também, com eles, fica claro de que forma a empresa lida com os serviços que presta e/ou produtos que oferece. Aqui é importante também construir o Mapa Estratégico com as Perspectivas e os Objetivos Estratégicos.

Uma das metodologias atualmente mais usadas para definição dos objetivos estratégicos chama-se BSC, que a exemplo da SWOT é a sigla em inglês de Balanced Score Card, que traduzido para o português significa Cartão de pontuação equilibrado.

Passo número 3: DEFINIÇÃO DE METAS E INDICADORES

Esse é o passo em que o planejamento vai ganhando uma “cara” mais robusta e definida.

A definição das Metas para sua empresa oferece uma ampla possibilidade de indicadores. Ao criá-los, os indicadores serão as ferramentas que permitirão o monitoramento das metas estabelecidas.

A partir do momento em que a empresa tenha uma meta a ser alcançada, como um determinado valor de faturamento, o indicador a ser monitorado será o próprio faturamento. Deve-se também classificar os indicadores em estratégicos, táticos e operacionais e relacioná-los aos objetivos estratégicos.

Sendo assim, quais são os indicadores que podem ser utilizados para acompanhar o desempenho da empresa e o que pode ser feito para que os resultados sejam melhorados?

Passo número 3: DEFINIÇÃO DE METAS E INDICADORES

Os principais indicadores de desempenho que as empresas que são bem sucedidas no mercado adotam são os seguintes:

- **Indicador de lucratividade**

É perfeitamente natural que a maioria dos gestores, proprietários e dos empreendedores se preocupe em acompanhar o faturamento da empresa e, infelizmente para eles, muito comumente, se vejam frente a frente com uma situação quase surreal, onde os resultados surgem como positivos, mas o dinheiro não aparece. Parece estranho? Sim, contudo não é.

O cálculo do percentual de lucro sobre o faturamento é uma excelente métrica para auxiliar a entender melhor qual é o caminho que o negócio vem tomando e quais ações podem, ou devem ser tomadas para melhorar os resultados. Mas, e quanto à falta de dinheiro? Bem, ela pode estar diretamente ligada aos custos que a empresa vem ostentando.

Se a empresa apresentou um faturamento que foi positivo, mas o dinheiro não se traduziu em um fluxo de caixa disponível, isso significa que seus custos apresentam-se em um patamar elevado e você precisa tentar resolver o impacto deles no seu faturamento. Uma maneira bastante confiável para analisar se a lucratividade encontra-se em boas condições é estabelecer comparações com a média apresentada pelo seu setor no mercado.

- **Valor do ticket médio**

Este indicador de desempenho permite à empresa compreender de que maneira funciona a dinâmica de vendas e pode ser acompanhado de três formas distintas: por venda, por cliente e por vendedor. Com esses três parâmetros, torna-se possível identificar o desempenho do setor de um jeito mais amplo e a distinguir ações que podem otimizar os resultados ou pontos que necessitam de melhoria.

Por exemplo: se a empresa tiver meios que conseguem medir seu ticket médio por meio dos clientes, ela poderá saber quais deles compram mais e melhor. Dessa forma, conseguem mudar a forma como se relaciona com esses clientes, oferecendo um atendimento diferenciado e condições especiais de negociação.

Por outro lado, se a empresa faz o acompanhamento do ticket médio pelo vendedor, ela consegue identificar, por exemplo, quais dentre eles apresenta um desempenho melhor. A partir daí, vale a pena verificar quais são os motivos da desmotivação e implantar soluções, como, por exemplo, fazer mais investimentos na capacitação dos vendedores ou até mesmo desenvolver programas de incentivos.

O cálculo padrão de ticket médio é feito da seguinte maneira: Soma-se o faturamento obtido pelo vendedor, então se divide esse resultado pelo número de clientes.

- **Nível de serviço de entregas**

Esse é um indicador da área de logística que revela os dados de uma das operações mais complicadas e delicadas da empresa. Ao mesmo tempo, se tornou um dos mais observados pelos clientes: a entrega dos produtos. Ele é importante não apenas porque permite entender como se encontra o desempenho da sua operação de transporte, mas também se a sua cadeia de suprimentos vem funcionando de uma forma eficiente.

Ele também é bastante útil, porque serve ainda como base para avaliar o desempenho dos seus fornecedores, o que é muito importante, pelo fato de tornar possível avaliar o grau de confiabilidade de cada um deles com relação a suas entregas e o cumprimento de prazos.

- **Taxa de sucesso em vendas**

Esse indicador auxilia os gestores, proprietários e empreendedores a entender qual é o número de sucessos em cada negociação realizada pela empresa. Ele pode ser medido ao estabelecermos uma relação entre a quantidade de vendas que foram efetivamente realizadas e a quantidade total de oportunidades que foram criadas em um determinado período.

Todas essas medidas, métricas ou Kpis, (Key Performance Indicator, ou Indicador de desempenho chave) como atualmente vêm sendo chamados, são fases do planejamento que se tornam mais tangíveis para os funcionários, pois com elas é possível oferecer um retrato mais detalhado a respeito de onde a empresa deseja chegar, por meio do esforço conjunto de todos.

Passo número 4: PROJETOS E PROCESSOS

Essa fase equivale a momentos finais de uma cirurgia, dado o peso de sua realização, pois tudo que foi feito anteriormente poderá ter sido em vão, caso aqui não se criem planos coerentes com tudo feito até o momento.

Estamos falando da definição dos Planos de Ação, podendo eles ser projetos ou processos. Eles são a parte do planejamento que irá tornar viável a conquista dos objetivos estratégicos.

Além de detalhar as ações que serão executadas, deve ficar explícito também as previsões de datas de implementação e quais funcionários serão os responsáveis por elas.

Cada um desses projetos e processos deve ser vinculado aos objetivos estratégicos. É também importante a definição da ordem de prioridades com a qual eles serão executados.

Passo número 5: CONTROLE E GESTÃO

Naturalmente que o planejamento estratégico não teve sua conclusão assim que as ações definidas foram colocadas em prática.

O processo é cíclico e não termina, o que significa que depois da implantação entra o controle do que foi implementado e a gestão das ações previamente definidas.

Para que esse controle se torne efetivo e eficiente uma medida bastante positiva é a de realizar reuniões periódicas de avaliação e acompanhamento de todo o planejamento, incluindo das metas, projetos e processos. Nessa fase os KPI's entrarão em cena de uma maneira bastante maciça, pois serão eles que funcionarão como uma espécie de “bússola” para a empresa chegar ao destino final que são seus objetivos.

Outra medida bastante importante é a revisão ou, caso seja necessário, redefinição periódica da análise SWOT, dos objetivos estratégicos, das metas bem como dos planos de ação. Como falamos em um momento anterior desse mesmo artigo, a partir do momento em que eles já não se apresentam como soluções positivas para se atingir os objetivos, significa que é hora de recomeçar.

A importância do planejamento estratégico



Realizar o planejamento estratégico, mais do que um trabalho intelectual é um trabalho que exige, literalmente, muito suor. E esse suor não é em virtude da implementação das ações, mas de sua concepção quando da busca de informações, realização de reuniões, deslocamentos para outras instituições e outras medidas que criem seu embasamento. E, naturalmente, a implementação. Que deverá ser coerente com todo o esforço anterior.

Instalar a cultura do planejamento estratégico é importante, pois cria na atmosfera da empresa um clima de profissionalismo maior ainda com os funcionários, clientes, fornecedores e demais públicos. Ele passa a funcionar como um sinalizador da preocupação de donos, gestores ou empreendedores com a melhoria da situação da empresa como um todo.

É como se fosse um medicamento sem contra indicações. Desde empresas que são micro até empresas multinacionais podem e, uma vez mais, devem elaborar seus Planejamentos Estratégicos respeitando todas as variáveis sobre as quais discorreremos ao longo desse artigo.

Uma vez bem estruturado e implantado, o planejamento permitirá à empresa estabelecer melhorias quanto a vários outros aspectos também, pois não se trata de um processo que irá impactar apenas uma ou duas áreas, mas a organização como um todo. E, dessa forma, sendo feito periodicamente permitirá a ela crescer, se não de maneira literal, de maneira qualitativa, para todos os seus públicos.

