SEBRAE

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Santa Catarina

Planejamento estratégico: **Da teoria à prática**

APRESENTAÇÃO

O planejamento é algo que está presente no cotidiano das pessoas. Mesmo que de forma inconsciente, todos nós traçamos objetivos e identificamos pontos aonde queremos chegar, sejam eles conquistas pessoais, uma viagem a lazer ou um novo negócio.

O interessante é observar que, para alcançar esse objetivo, precisamos refletir sobre o que deve ser feito: definir um caminho para chegar lá, traçar roteiros, organizar etapas, enfrentar desafios, aproveitar oportunidades, levantar verbas, pensar em planos alternativos, entre outras coisas. E isso nada mais é que planejamento.

Embora muitos acreditem que a sorte é um fator importante para atingir o ponto almejado, o bom planejamento é um dos grandes responsáveis por isso. Por essa razão, torna-se tão relevante falar sobre esse assunto, principalmente no mundo empresarial.

Este e-book visa explicar, de forma simples e objetiva, a parte teórica e prática de um planejamento estratégico. Ele está estruturado da seguinte forma:

- O que é um planejamento estratégico?
- Quais etapas fazem parte dele?
- Como ele pode ser colocado em prática?

Esse conteúdo está direcionado a empreendedores e empresários, sejam eles leigos no assunto ou não. Você pode começar a leitura pelo tópico que julgar mais interessante e, se ainda tiver dúvidas, pode verificar produções complementares no capítulo “Saiba mais”.

Faça bom proveito e tenha uma ótima leitura!

O QUE É

Provavelmente você já ouviu falar sobre planejamento estratégico e, caso seja empresário, é possível que já tenha executado o planejamento pelo menos uma vez. No entanto, nem todos compreendem o real significado do termo e sabem exatamente para que serve. Por essa razão, pode ser que ele esteja sendo utilizado de maneira equivocada nas empresas.

Planejamento estratégico

Conceitualmente, o planejamento estratégico é um processo que determina como serão utilizados os recursos disponíveis da empresa para atingir o posicionamento desejado. O ideal é que ele ocorra de forma cíclica, ou seja, nunca tenha fim.

Para que ele serve:

- Proporcionar o cenário atual da empresa.
- Identificar as estratégias possíveis de serem utilizadas, decidindo qual delas é a mais apropriada para o momento.
- Priorizar as ações que devem ser realizadas.

Para que ele não serve:

- Eliminar riscos, já que o objetivo é entender a melhor forma de enfrentá-los.
- Tomar decisões futuras. Na verdade, o planejamento serve como apoio para tomar decisões atuais, que visam tornar o futuro empresarial mais seguro e saudável.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico serve para qualquer tipo de empresa, independentemente do porte. Além disso, pode ser utilizado por empreendedores que pretendem abrir um novo negócio e desejam que ele já inicie de forma estruturada. Por fim, esse processo também é válido para que as empresas definam o caminho que irão seguir, de acordo com o momento pelo qual estão passando:

- Empresas em crescimento, que precisam avaliar uma forma de gerar mais valor ao cliente e/ou acionista.
- Empresas que estão passando por problemas e precisam solucioná-los, mas ainda não têm clareza de como fazer isso.
- Empresas que desejam se reposicionar no mercado e precisam aprimorar ou adaptar o modelo de negócio existente.
- Empresas que desejam antecipar tendências e precisam estar preparadas para lidar com modelos de negócio que podem substituir os atuais.

Por que planejar?

Ok! Já sabemos que o planejamento estratégico auxilia os gestores a chegarem no posicionamento que desejam, porém, ele pode proporcionar muito mais que isso. Entenda porque é importante planejar:

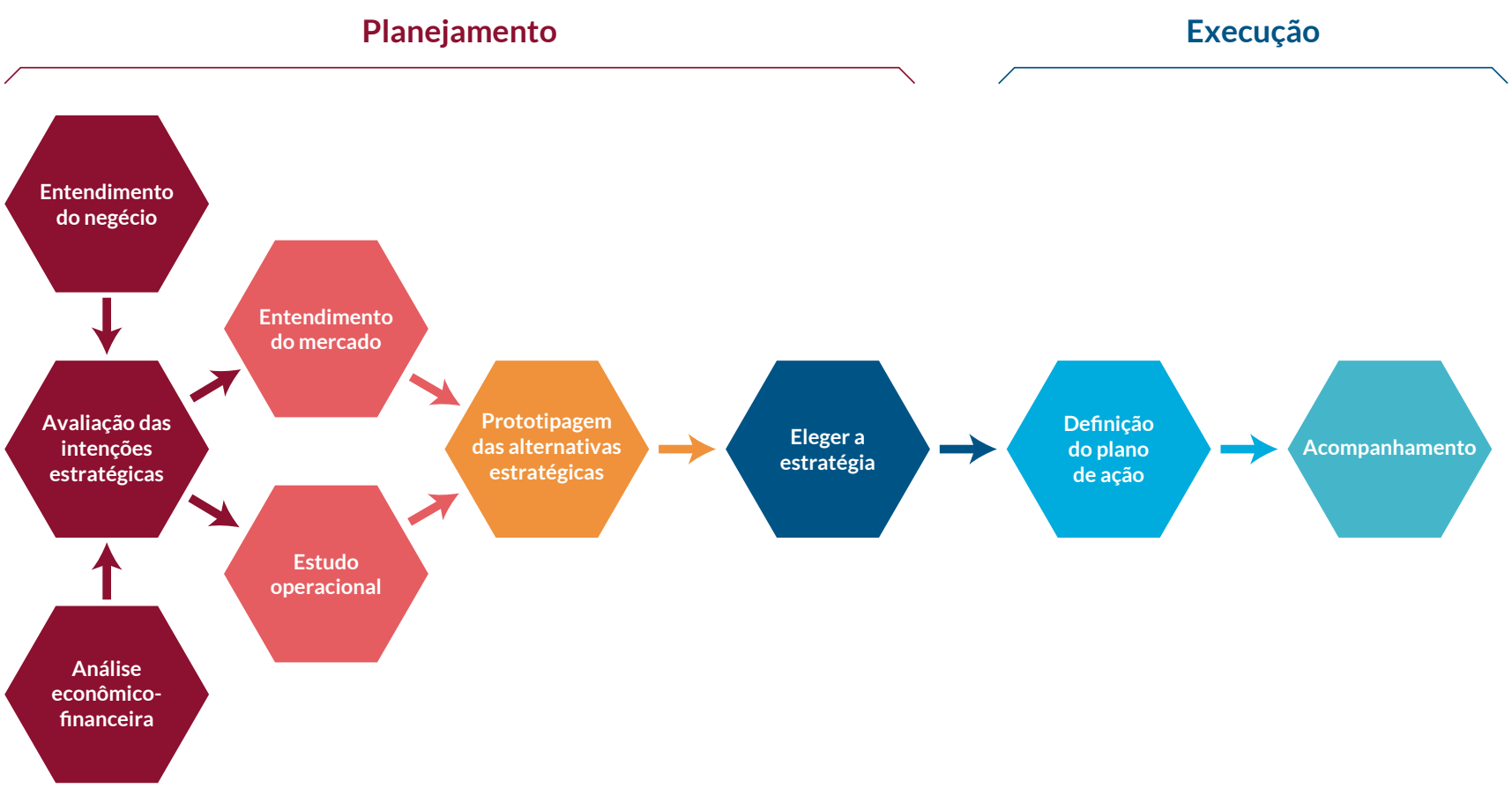
- É uma maneira de alinhar os interesses dos gestores e dos acionistas, já que ambos participam e expõem seus pontos de vista.
- É um meio de identificar as oportunidades e as ameaças do negócio e, de forma antecipada, saber como lidar com elas.
- É um modo de deixar claro a todos os colaboradores, gestores e acionistas aonde se pretende chegar e quais caminhos serão, ou não, percorridos para isso.
- É um processo primordial para a perpetuação do negócio, já que, sem planejamento, a organização tende a ficar estagnada e menos competitiva.

> **Sem um planejamento estratégico ninguém sobreviverá nesses tempos globalizados.** [Michael Porter]

AS ETAPAS

Depois de compreender a importância de realizar um planejamento estratégico, é necessário compreender as etapas que fazem parte dele e a sequência em que elas devem ser executadas. Em resumo, essas etapas são divididas em duas partes:

- **Planejamento**: apresentada neste capítulo.
- **Execução**: apresentada no próximo capítulo.



Entendimento do negócio

Esse é um momento de reflexão, que serve para as pessoas envolvidas compreenderem, de fato, o propósito da empresa, o seu DNA, como surgiu, quais desafios enfrentou, qual é a cadeia de valor da organização, entre outros assuntos relacionados. Nessa etapa também é importante definir a missão, a visão e os valores do negócio. Dessa forma, todos terão o mesmo entendimento para, enfim, discutir sobre o planejamento estratégico.

Quer entender melhor o conceito de missão, visão e valores de um negócio? Confira esse material do Movimento Empreenda.

Análise econômico-financeira

Nessa etapa é necessário avaliar a situação econômico-financeira da organização. É importante que isso ocorra no início, para que todos entendam como está sua saúde. Isso dará respaldo e embasamento para as discussões das intenções estratégicas.

Para realizar essa análise, é necessário utilizar três demonstrativos fundamentais:

- **DRE – Demonstrativo de resultados:** verificam-se as receitas, impostos, custos, despesas e, consequentemente, o lucro.
- **Fluxo de caixa**: verificam-se as entradas, saídas, recursos e, consequentemente, a geração de caixa.
- **Balanço patrimonial**: verificam-se os ativos (direitos da empresa), passivos (obrigações) e o patrimônio líquido.

Para entender melhor os conceitos contábeis, acesse este material do Sebrae.

Avaliação das intenções estratégicas

Após compreender o histórico da empresa, sua cadeia de valor e saúde financeira, é preciso reunir gestores, acionistas e demais responsáveis para que sejam definidas as diretrizes consideradas no planejamento estratégico. Essa etapa serve como um alinhamento dos pontos vistos anteriormente.

Alguns questionamentos válidos nesse encontro são:

- É melhor aumentar a capacidade de geração de caixa ou ganhar participação de mercado?
- Em quais segmentos deve-se investir?
- Quais são os produtos ou serviços estratégicos?
- Produtos ou serviços de baixa margem devem ser eliminados?
- É possível considerar produtos que não se enquadram no DNA da empresa, como estratégia?

Com isso bem definido, o próximo passo é investigar o mercado.

Entendimento do mercado

A análise de mercado consiste na pesquisa de vários fatores que podem influenciar o ambiente onde a empresa está inserida, sejam eles macroeconômicos, socioambientais, tecnológicos ou legais e fiscais. Nesse sentido, alguns questionamentos que devem ser feitos são:

- Qual é o perfil do consumidor?
- Qual é a cultura local e como ela influencia na decisão de compra?
- Quais são as tendências no consumo?
- Quais são os canais de venda?
- Quais são os diferenciais da empresa?
- Quais são os nossos concorrentes e suas vantagens?
- Qual é o poder de barganha dos fornecedores?
- Vale a pena investir em parcerias de longo prazo?
- Qual insumo abastece a cadeia de valor?
- Existem insumos substitutos?
- Como a economia influencia no negócio?
- Quais impactos a empresa pode gerar no meio ambiente?
- Qual o regime tributário ideal para a empresa?
- Existe alguma barreira de legislação que pode influenciar na organização?
- Como utilizar a tecnologia como vantagem competitiva?

Estudo operacional

Em paralelo à análise de mercado, é necessário realizar um diagnóstico operacional para identificar os gaps do negócio. Entre os pontos que devem ser investigados estão:

- Que tipo de problema gera perda e retrabalho?
- Como a operação é controlada? Existe algum histórico desse controle?
- A operação atual permite que a empresa cresça, sem aumentar seus custos fixos?
- A operação atual consegue absorver novas oportunidades?

Prototipagem das alternativas estratégicas

Com todas as informações coletadas nas etapas anteriores, esse é o momento de avaliar as estratégias e decidir quais delas serão mais interessantes e viáveis ao negócio. Essa prototipagem pode ser dividida de acordo com dois pontos de vista:

Manter o modelo de negócio atual, focando na melhoria de resultados. Para isso, a estratégia pode estar na redução de despesas, na melhoria da gestão financeira e na eliminação de produtos/serviços que rendem pouco, por exemplo.

Migrar para um novo modelo de negócio. Para isso, talvez seja interessante adotar como estratégia a expansão para outros segmentos, a diversificação do portfólio, a mudança na forma de atendimento ao cliente, PD&I, entre outros.

Eleger a estratégia

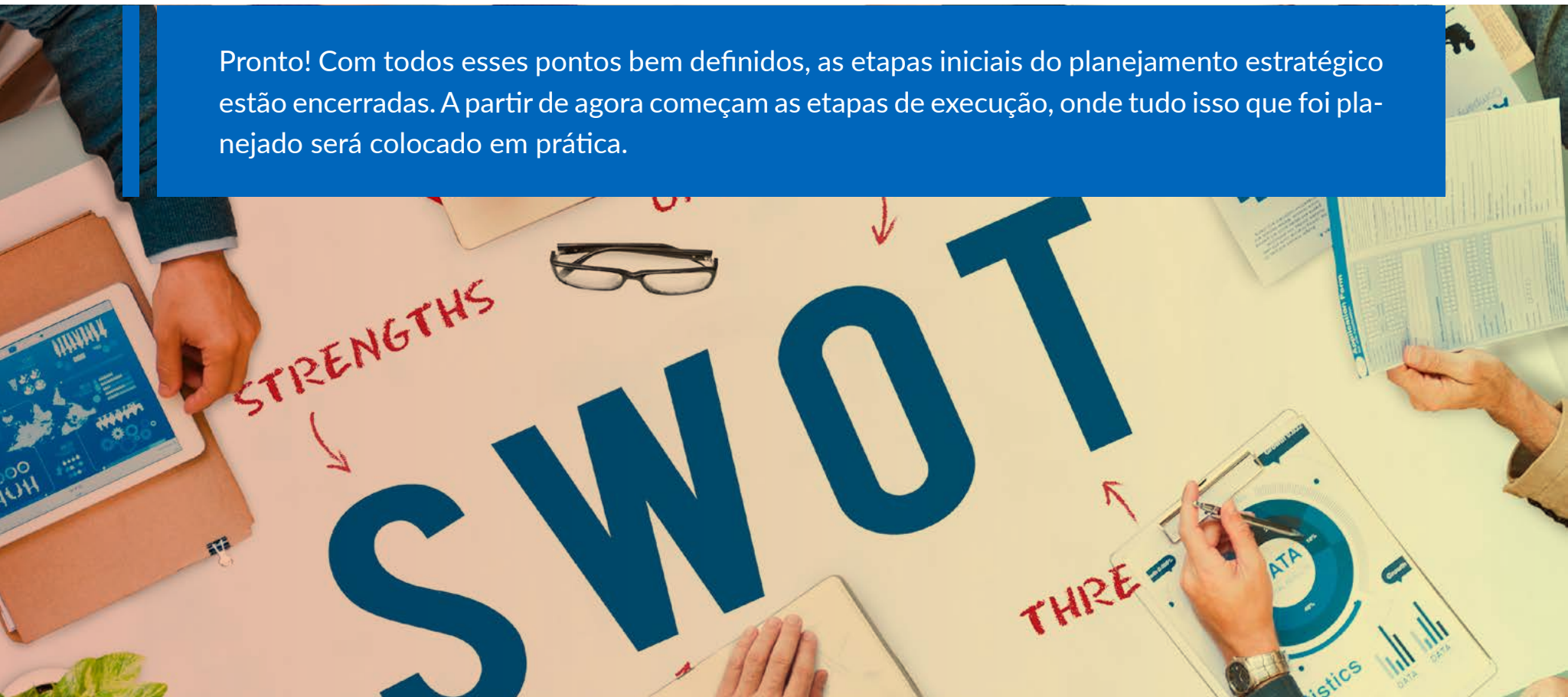
Por fim, para definir as estratégias que irão guiar o processo, deve-se avaliar os riscos, os retornos e a complexidade das mesmas, de acordo com a expectativa da empresa. Para facilitar a análise, pode-se listar as alternativas e avaliar cada fator, classificando-o em baixo, médio ou alto. O modelo abaixo pode servir de exemplo:

	Risco	Retorno	Complexidade
Estratégia 1			
Estratégia 2			
Estratégia 3			

Com a estratégia identificada, deve-se avaliá-la no ambiente interno e externo. Para isso, utiliza-se a matriz SWOT, que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Confira esse infográfico para entender melhor como se aplica a matriz SWOT.

Pronto! Com todos esses pontos bem definidos, as etapas iniciais do planejamento estratégico estão encerradas. A partir de agora começam as etapas de execução, onde tudo isso que foi planejado será colocado em prática.



A PRÁTICA

As etapas de execução do planejamento estratégico tratam, basicamente, do plano de ação e de monitoramento. Nesse capítulo vamos explicar melhor cada uma delas e trazer alguns métodos e ferramentas que facilitam e apoiam esse processo.

Definição do plano de ação

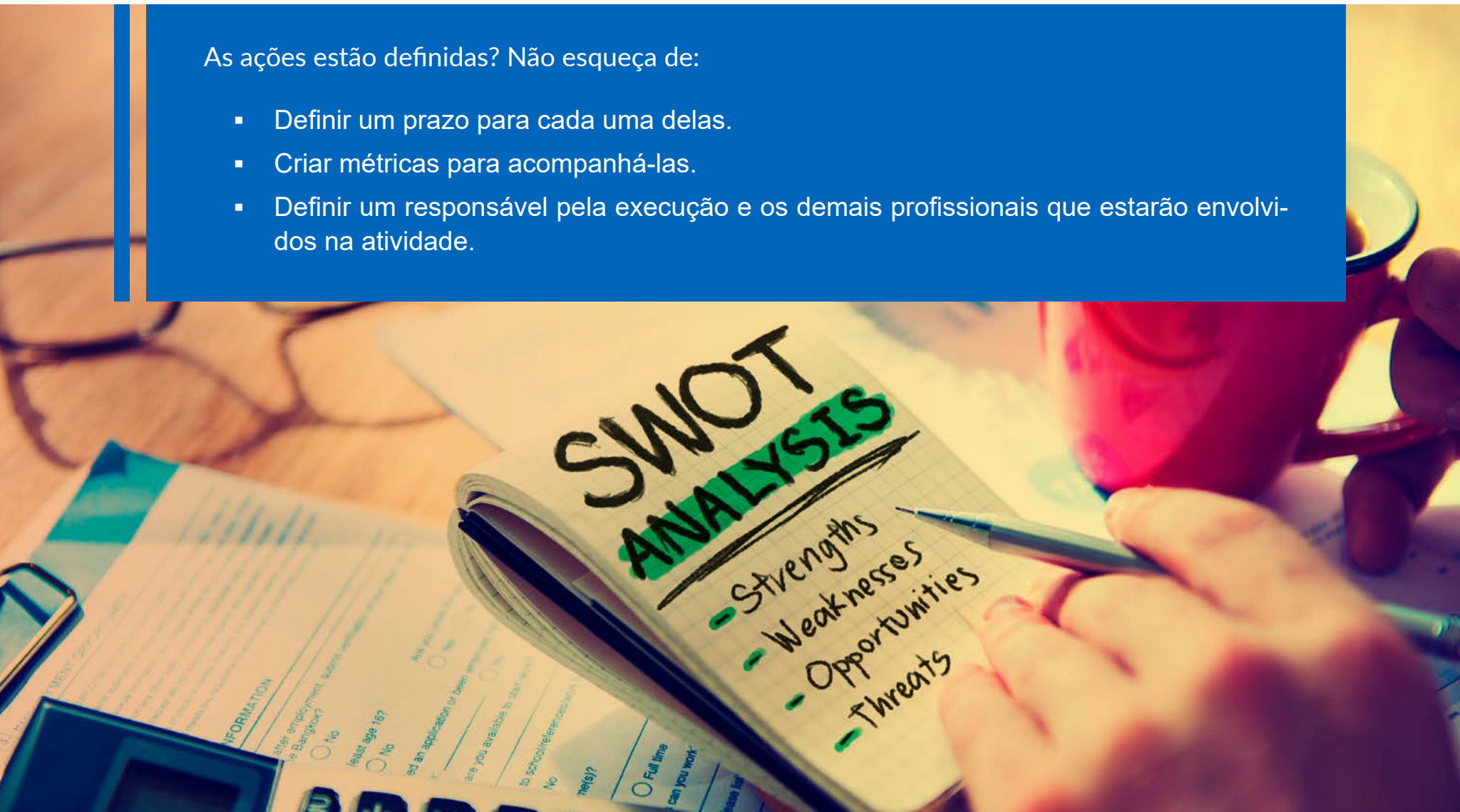
A matriz SWOT, utilizada anteriormente, ainda estará presente nessa etapa porque as ações serão definidas de acordo com os comportamentos identificados, principalmente aqueles que impactam o negócio de forma **negativa**. Entenda melhor:

- Os **pontos fracos** se referem ao ambiente interno do negócio. Assim que eles forem identificados, é preciso pensar o que deve ser feito para solucioná-los. Ressaltando que, para definir essa ação, é importante lembrar de todos os pontos discutidos anteriormente, verificando se ela é condizente com o mercado, se afeta o consumidor, se gera impacto na operação, se é coerente com a estratégia definida, entre outros. É um tipo de ação mais fácil de controlar, já que envolve questões internas.
- As **ameaças** se referem ao ambiente externo da organização e, assim como acontece com os pontos fracos, é necessário criar ações para combatê-las. Caso não seja possível atuar de forma tão pontual nelas, já que envolvem questões externas, deve-se pensar em formas de minimizá-las.

Outras ações devem ser direcionadas para os pontos **positivos** da matriz SWOT, de forma que sejam potencializados os **pontos fortes** e que as **oportunidades** sejam aproveitadas da melhor forma.

As ações estão definidas? Não esqueça de:

- Definir um prazo para cada uma delas.
- Criar métricas para acompanhá-las.
- Definir um responsável pela execução e os demais profissionais que estarão envolvidos na atividade.



Acompanhamento

Para garantir que todo o esforço realizado, até então, valha a pena, é imprescindível realizar um acompanhamento do processo, avaliando se as ações estão sendo executadas. Caso não sejam, qual o motivo atribuído a isso, se existe algum imprevisto que impacta no cumprimento dos prazos, entre muitos outros fatores. Esse monitoramento é essencial para confirmar se o caminho escolhido para seguir está correto e se é preciso realizar algum tipo de adaptação. Esse é um dos pontos cruciais do planejamento estratégico: **compreender que ele não é permanente e estático, e deve ser alterado conforme o andamento do processo**.

> **Esse acompanhamento pode ser realizado por meio de reuniões, fóruns ou qualquer outro formato. No entanto, o ideal é que o responsável por cada ação esteja presente e apresente todas as informações relevantes para serem discutidas.**

MÉTODOS

Mesmo compreendendo todas as etapas de um planejamento estratégico, muitos empresários podem ter dúvidas na hora de executá-las. Pensando nisso, muitos métodos foram criados para servir de apoio no processo. É interessante pesquisar, estudar e testar as metodologias disponíveis para ver a que mais se enquadra ao seu perfil e ao seu negócio. Duas metodologias interessantes são: análise de cenário e BSC (*Balanced Scorecard*).

Análise de cenário | Vuca

Muitos entendem que a análise de cenário serve apenas para prever acontecimentos futuros. Porém, muito mais que isso, uma boa análise de cenário serve para identificar como funciona a sua dinâmica. Em resumo, entender como uma variável afeta o comportamento do mercado – estudando como é o seu histórico e como ela tende a se comportar nas situações futuras – é imprescindível para compreender as ações que devem ser pensadas para solucionar determinada questão, antes mesmo de ela acontecer.

A partir do momento que a dinâmica é identificada, pode ser feita uma avaliação Vuca, abreviação dos termos *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade). Entenda melhor:

- **Volatilidade**: um cenário de grande volatilidade é aquele que apresenta desafios inesperados, mas que não são difíceis de compreender. Nesse caso, é necessário focar em maior gerenciamento de risco e de custo.
- **Incerteza**: é o tipo de cenário em que o empresário não tem a informação necessária para uma tomada de decisão. Nesse caso, o plano de ação deve ser direcionado para agilizar o processo de coleta, organização e processamento da informação, para agir de forma rápida.
- **Complexidade**: é um cenário onde muitas variáveis se relacionam de forma imprevisível. Aqui vale a pena investir na estratégia de reestruturação de processos, contratação de especialistas e processamento de informações.
- **Ambiguidade**: é um cenário que não permite conhecer todas as relações existentes no ambiente porque muitas delas são realmente obscuras. Nesse caso, ter como estratégia processos de testes e prototipagem é essencial.

Confira esses dois artigos, que explicam melhor o método:

- O que é o mundo V.U.C.A. e como podemos lidar melhor com ele.
- Admirável mundo Vuca e o papel da inteligência.

BSC

Outra metodologia bastante utilizada no planejamento estratégico é o BSC (*Balanced Scorecard*). É uma ferramenta que permite compreender o planejamento estratégico de uma forma visual, utilizando quatro perspectivas:

- **Financeira**: onde são criados indicadores de desempenho para que se possa avaliar a rentabilidade dos investimentos.
- **Clientes**: onde se mede o nível de satisfação dos clientes.
- **Processos internos**: onde se avalia os produtos e serviços da empresa, verificando se eles estão sendo entregues no tempo previsto, se devem sofrer algum tipo de inovação, entre outros.
- **Aprendizado e crescimento**: trata sobre a motivação dos colaboradores e visa a melhoria do sistema de informação da organização.

É possível, porém, adaptar o número de perspectivas com a realidade do negócio, acrescentando outras, se for necessário. Outro ponto relevante é avaliar que todas as perspectivas devem estar relacionadas entre elas e com a visão estratégica da empresa.

RESUMINDO...

Nós sabemos que o planejamento estratégico é uma atividade que lida com inúmeras informações e ações, por isso, para reforçar o que foi abordado anteriormente, fizemos esse resumo:

E em paralelo a isso, você utiliza os melhores métodos para auxiliar na tomada de decisão!

CONCLUSÃO

Muitas empresas entendem a importância de um planejamento estratégico, mas não conseguem, de fato, tirar o melhor proveito dele. No entanto, é possível observar que o processo é simples, mas exige um esforço considerável por parte dos gestores e dos profissionais envolvidos.

É provável que, no início, ele sofra um maior número de adaptações, ajustes e melhorias, mas isso deve ser considerado algo positivo, porque indica que o empresário está compreendendo a essência dessa atividade e se tornando cada vez mais experiente nela.

Além do planejamento estratégico, é preciso verificar outras metodologias que surgem no mercado e avaliar como elas podem tornar a visão estratégica mais rica.

Agora que você já compreendeu os conceitos, as etapas e o processo de execução do planejamento estratégico, não perca tempo. **Comece agora mesmo, e conte com o Sebrae para isso!**

Saiba mais >>>

O Sebrae oferece diversos tipo de solução para que os micro e pequenos negócios se desenvolvam e se tornem mais competitivos no mercado. Confira alguns que podem servir como complemento desse e-book:

- Sebrae Mais Gestão Estratégica.
- Planejamento Estratégico na Medida.
- Sustentabilidade no Planejamento Estratégico.

SEBRAE

Central de Atendimento SEBRAE
Soluções Presenciais 0800 570 0800
Soluções Online 0800 643 0401
Analista de Informação: Renata Magalhães
Supervisor do conteúdo: Paulo Teixeira do Valle Vieira
Fotos: Shutterstock

www.atendimento.sebrae-sc.com.br/

/sebraesc **/sebrae_sc** **/sebrae-sc**