

COMO FAZER O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DA SUA EMPRESA

Um Workbook do G4 Educação



POR ONDE COMEÇAR?

Estratégia & Planejamento Estratégico

O TRIÂNGULO ESTRATÉGICO



Para construir um planejamento estratégico realmente valioso para sua empresa, o primeiro passo é entender qual é o papel da estratégia no mundo dos negócios e porque ela é tão importante para o sucesso das companhias.

Na prática, o conceito de estratégia é bem simples. Ela é um conjunto integrado de escolhas que posicionam a empresa em condições de vencer em determinado cenário.

Em outras palavras, são as decisões que uma companhia toma para conseguir o que deseja (**Propósito**), a partir das habilidades e conhecimentos que possui (**Capacidades**) e das limitações do contexto em que atua (**Ambiente**).

O Planejamento Estratégico, por sua vez, é a coordenação de estratégias, táticas e operações que tem como objetivo aproximar a empresa do seu propósito, aumentando sua capacidade e reduzindo as limitações do ambiente.

POR ONDE COMEÇAR?

As dimensões do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico possui três dimensões nas quais os líderes da empresa precisam trabalhar. A dimensão estratégica define **o que** a companhia quer conquistar. A dimensão tática define **como** a companhia pretende conquistar o que deseja. E a dimensão operacional define **as ações** necessárias.

O exemplo acima, mostra como a empresa Rockwater desenhou o planejamento estratégico a partir de um dos seus objetivos: oferecer serviços que superam as necessidades dos clientes.

Como dividir o Triângulo Estratégico por funções e objetivos



O número de estratégias, táticas e ações operacionais de um Planejamento Estratégico pode variar de acordo com a complexidade e tamanho da empresa. Mas há algumas características fundamentais que absolutamente todos os planos precisam ter:

- **Ser coerente com os desejos da organização.** Isso significa que o plano precisa ser claro nas formas como ajudará a empresa a atingir seus objetivos.
- **Ser realizável no contexto do seu mercado.** Isso significa que o plano precisa ser baseado no contexto, circunstâncias e competências da companhia.



POR ONDE COMEÇAR?

O modelo ideal

Organizações por todo o mundo encontraram suas próprias maneiras de coordenar as lideranças e planejar o trimestre/ano/biênio.

O que todas possuem em comum são rituais nos quais as lideranças de empresa se encontram para compartilhar suas expectativas sobre o próximo ciclo e experiências no ciclo atual. De acordo com o artigo de Eric D. Beinhocker e Sarah Kaplan para a McKinsey & Company, esses rituais devem acontecer entre 20 a 30 dias (cerca de 10% do tempo de trabalho no ano) em “discussões intensas e bem preparadas sobre a estratégia”.

As dinâmicas também podem variar muito. Há organizações que reúnem todos os C-levels nas discussões. Em empresas menores, é comum que apenas os sócios e um ou dois colaboradores-chave participem das discussões. Em operações

Não existe uma única forma de criar o planejamento estratégico de uma empresa.

complexas, as reuniões podem ser divididas por BUs.





O ponto em comum é a seleção dos participantes. Idealmente, são grupos pequenos para deixar a conversa mais dinâmica e relevante, compostos por pessoas que de fato podem tomar decisões estratégicas para o negócio.

Outro elemento essencial no Planejamento Estratégico é a utilização de uma ferramenta de gestão que auxilie no acompanhamento e na coordenação entre estratégias, táticas e ações da empresa.

Novamente, não há uma resposta universal. Algumas companhias preferem utilizar o Balanced Scorecard para equilibrar os pontos cruciais do negócio. Outras preferem a flexibilidade e agilidade das OKRs. Ou ainda há aquelas que apostam na praticidade das NCTs.

Mais do que ter um plano que será seguido à risca durante todo o ano, esses modelos promovem o alinhamento entre as lideranças da empresa. Após o planejamento, todos os participantes estão conscientes da visão da empresa e suas respectivas responsabilidades no processo.

Os elementos indispensáveis para o Planejamento Estratégico

-  Entenda as motivações e desejos da empresa
-  Selecione as pessoas “certas” para as reuniões
-  Adapte o ciclo de reuniões para as dinâmicas do seu negócio
-  Utilize ao menos uma ferramentas de gestão estratégica

Publicado originalmente na McKinsey Quarterly



POR ONDE COMEÇAR?

Exercício: as lideranças estão alinhadas?

Um dos maiores desafios de uma companhia é garantir que todas as pessoas estejam direcionadas para um mesmo objetivo. A falta de clareza sobre os objetivos e valores da empresa pode fazer com que diferentes lideranças tomem decisões estratégicas divergentes, ou pior: conflitantes.

Em termos operacionais, há basicamente quatro grandes objetivos que uma companhia deve perseguir:

- Aumentar a retenção de clientes
- Aumentar o número de novos clientes
- Aumentar a receita do negócio
- Aumentar a margem dos produtos e serviços

Qual é a grande prioridade da sua empresa para o próximo ano?

Pergunte para os líderes da empresa qual deles é a prioridade máxima da companhia e compare com sua própria resposta.

Para aprofundar ainda mais e encontrar os gaps de alinhamento, você pode pedir para que cada um elenque os três principais desafios que a empresa enfrenta no momento e os três principais diferenciais do negócio.

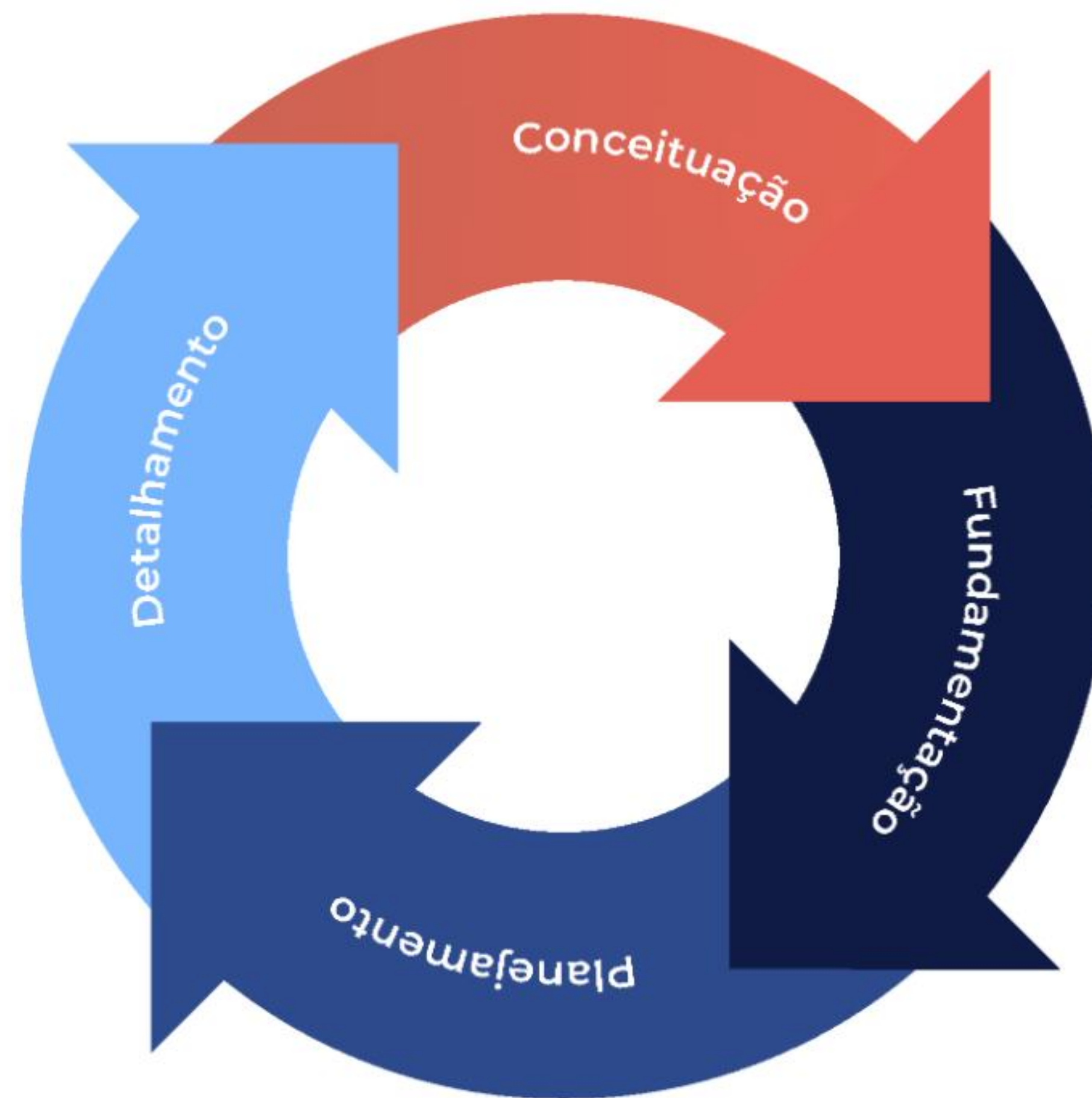
Ferramentas que podem te ajudar:

- Matriz SWOT
- Business Model Canvas
- Value Proposition Canvas
- Golden Circle

As 4 etapas do Planejamento Estratégico

Independente do modelo, ferramentas e rituais adotados para organizar o Planejamento Estratégico da sua empresa, existem 4 etapas que invariavelmente farão parte de todo processo de planejamento e execução. São elas:

1. **Conceituação.** Etapa de definições gerais, desejos e objetivos abstratos do negócio.
2. **Fundamentação.** Etapa de transformação dos conceitos em conjuntos de atividades e capacidades necessárias para atingir os objetivos.
3. **Planejamento.** Etapa de coordenação e encadeamento das ações dentro do modelo do negócio.
4. **Detalhamento.** Etapa de distribuição das atividades e projetos na cadeia operacional.



Nos próximos capítulos vamos nos aprofundar em cada uma das etapas do Planejamento Estratégico e mostrar como você pode colocá-los em prática na sua empresa.

Mas para aqueles que farão um Planejamento Estratégico pela primeira vez, um aviso: **não tente fazer algo complexo ou perfeito.**

Foque no que funciona para sua empresa e seja tão simples quanto for possível. O maior ganho que o processo oferece é o aprendizado e alinhamento coletivo.

1. Conceituação

A primeira etapa de qualquer Planejamento Estratégico é a conceituação do significado de “sucesso” para a empresa.

Cada negócio possui sua própria forma de definir sucesso. Ser reconhecido como a melhor hamburgueria de São Paulo, por exemplo, pode ser o grande objetivo de uma hamburgueria artesanal da cidade. Mas para uma rede de fast-food de caráter global — como o McDonald’s — esse objetivo pode não ser importante.

Para empresas de pequeno e médio porte, além dos objetivos macro do negócio, é recomendado considerar também os objetivos individuais de cada sócio, afinal suas perspectivas têm um peso enorme na forma como a empresa avança.

Com os objetivos mapeados, as lideranças da empresa se reúnem e tentam encontrar denominadores comuns e pontos de maior/menor relevância para o negócio. Após a conclusão coletiva sobre o que realmente importa, o passo seguinte é criar uma análise **“As-is/To-be”**.

Nessa análise você transformará os objetivos prioritários do negócio em indicadores concretos. De volta ao exemplo, se ser reconhecido como a melhor hamburgueria de São Paulo é o objetivo da empresa, um dos indicadores que tangibiliza isso é o número de prêmios relevantes que ganhou no ano.

Em seguida, você deve criar duas perspectivas sobre o indicador. O “As-is” apresenta o cenário atual do indicador e o “To-be” o cenário desejado. No caso da hamburgueria, a análise **“As-is/To-be”** revelaria o seguinte mapeamento:

Análise As-is / To-Be



Exercício: O Gênio da Lâmpada

Pergunte a si mesmo e às principais lideranças da sua empresa:

Quais os três pedidos você faria para o gênio da lâmpada?

Essa dinâmica parece simples, mas é extremamente relevante.

Primeiro porque **te ajuda a pensar grande**. Como o gênio da lâmpada possui poderes ilimitados, não há restrições ou conservadorismo nos desejos. Ambição e coragem são mentalidades essenciais para o crescimento do negócio.

Somado a isso, ele **exclui do radar tudo aquilo que você já possui**. Isso permite que você olhe apenas para o que deseja conquistar. Por fim, a limitação do número de pedidos automaticamente força os líderes a priorizar o que é mais importante para o negócio.



2. Fundamentação

A partir da definição dos objetivos macros do negócio, entramos na 2ª etapa do Planejamento Estratégico: a **Fundamentação**, responsável por fazer a transição de desejos em iniciativas do negócio.

Uma vez que a etapa anterior alinhou toda a companhia na mesma direção e definiu alguns indicadores de resultado esperado, agora é hora de conceber as iniciativas que farão com que o negócio vá do ponto A (As-is) para o ponto B (To-be).

Vamos a um novo exemplo. Se uma fabricante de peças automotivas tem como objetivo estratégico exportar a sua produção para toda a América Latina, diversas iniciativas serão necessárias, como fazer uma análise da regulamentação exigida para poder exportar, assim como construir pontes comerciais com diretores LATAM de algumas montadoras.

Além de definir as iniciativas, as lideranças devem também preencher uma matriz 5W2H para reconhecer todos os elementos necessários para o sucesso da atividade (**mais informações sobre a matriz no exercício abaixo**).

De volta ao exemplo, para a fabricante cumprir seu objetivo de exportar a produção, uma das iniciativas necessárias é a de adaptação do processo comercial para negociações internacionais. Para tanto, a etapa de Fundamentação deve também responder:

1. **O que** será feito?
2. **Como** a iniciativa será executada?
3. **Por que** essa iniciativa foi proposta?
4. **Quem** será o responsável?
5. **Quando** será concluída?
6. **Onde** a iniciativa acontecerá?
7. **Quanto** custará para empresa?

Não se preocupe em ter um desenho perfeito das atividades. Afinal, ainda teremos mais duas etapas para planejar e detalhar antes de realmente começar a execução.

CONCEITUAÇÃO

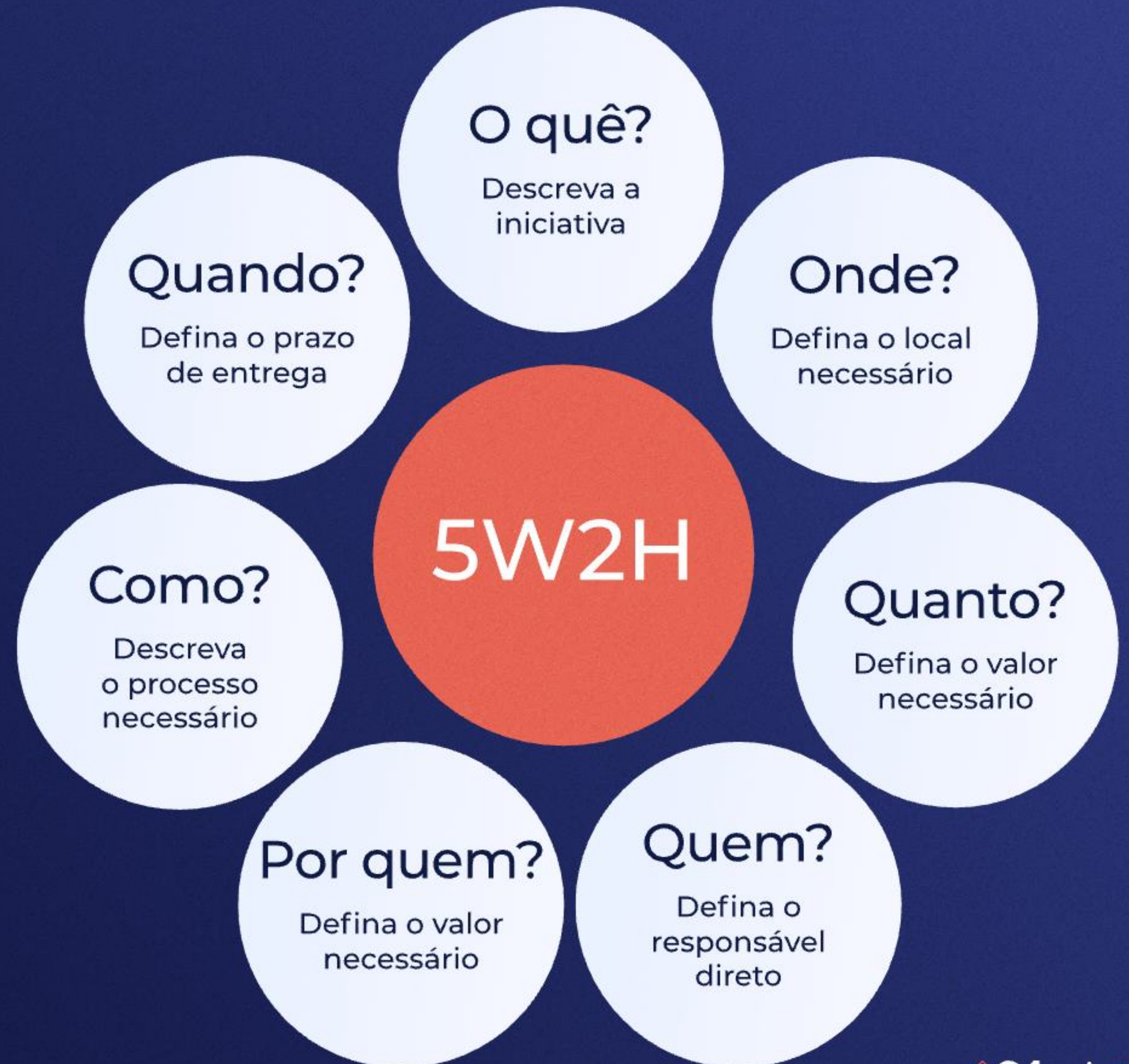
Exercício: 5W2H

Coloque as iniciativas criadas na etapa de Fundamentação do seu Planejamento Estratégico na Matriz 5W2H.

Além de uma planilha (.xlsx) completamente editável, o documento conta com exemplos reais de empresas que também utilizaram a ferramenta para aumentar a inteligência e precisão das suas iniciativas estratégicas.

O material é totalmente gratuito e está disponível para download no botão abaixo.

Baixar Matriz 5W2H





COLOCANDO EM PRÁTICA

3. Planejamento

A etapa de Planejamento funciona basicamente para conectar as iniciativas concebidas aos objetivos macro do negócio e garantir que a companhia possua os recursos e habilidades necessários para atingir o resultado esperado.

Com um mapa de iniciativas, as lideranças devem avaliar como cada uma serve aos objetivos da companhia e quais possuem maior impacto. Em seguida, as lideranças devem avaliar se a empresa possui ou não as competências (pessoas) e recursos (ferramentas) necessários para atingir o resultado.

A partir dessa análise, é possível priorizar as iniciativas com maior impacto para os objetivos do negócio e menor custo, ou seja, que já possuem as competências e recursos exigidos.

No entanto, algumas iniciativas exigirão da companhia novas *capabilities*. Nestes casos, novas iniciativas, de menor escopo, devem ser criadas para atender uma iniciativa maior.

A liderança de uma rede de padarias, por exemplo, definiu como objetivo estratégico aumentar seu marketshare em determinados bairros. Para isso, uma das iniciativas do seu Planejamento Estratégico é criar um novo serviço exclusivo para a região selecionada: entrega de pães assim que saem do forno, através de um agendamento.

Neste exemplo, a nova iniciativa, mesmo que atenda a uma demanda de outra iniciativa, deve ser vinculada ao objetivo do negócio — pois isso muda completamente a mentalidade dos responsáveis. Veja, se os envolvidos na iniciativa sabem que estão desenvolvendo um aplicativo para dominar um mercado regional (e não simplesmente “para entregar pães”) suas escolhas durante o projeto serão muito mais eficientes.

É assim também que novas cadeiras (conjuntos de habilidades e competências que um profissional deve ter) devem ser criadas na companhia. Não porque toda empresa tem, mas porque atendem às demandas de crescimento do seu negócio.

A etapa só é encerrada quando todas as iniciativas, de menor ou maior escopo, estão concatenadas com os objetivos do negócio. Qualquer iniciativa que não atenda a um objetivo está consumindo recursos valiosos da empresa de forma ineficiente.

Exercício: Criar um mapa de objetivos

Crie uma representação visual para cada um dos seus objetivos, das iniciativas que farão com o que o objetivo seja atingido e (se for necessário) das iniciativas menores exigidas para que as iniciativas maiores ocorram.

Imprima uma página ou use ferramentas como Figma, Miro ou LucidChart para cada um dos seus objetivos. Essa representação visual vai te ajudar a:

1. Garantir que todas as iniciativas sejam coordenadas e otimizadas para atender a um objetivo da empresa
2. Colocar todos na operação na mesma página sobre o objetivo da iniciativa. Além de melhorar a comunicação, isso cria oportunidades de melhorias que só podem ser pensadas por aqueles que estão no dia a dia da operação.

MAPA DE OBJETIVOS

Objetivo
O que eu quero

Descreva seu objetivo

Iniciativas maiores
O que eu preciso fazer

Descreva as iniciativas

Descreva as iniciativas

Descreva as iniciativas

Descreva as iniciativas

Iniciativas menores
O que eu preciso desenvolver

Descreva as iniciativas

Descreva as iniciativas

4. Detalhamento

Por fim, a etapa de Detalhamento tem como objetivo ajustar todas as etapas anteriores, revisitando e aperfeiçoando os objetivos, confirmando a possibilidade de execução das iniciativas, seus custos e como se interligam com os objetivos da empresa.

É neste momento que é criada a Modelagem Operacional — normalmente liderada por um especialista financeiro — que nada mais é do que um documento de acompanhamento mensal/trimestral dos objetivos que apresentam o status atual dos KPIs, em comparação com o número que deveriam estar.

Um salão de beleza, por exemplo, definiu como um dos objetivos do Planejamento Estratégico aumentar o faturamento anual para R\$ 900 mil. Seu KPI portanto é o faturamento. Na Modelagem Operacional, esse valor é dividido por mês e trimestre para que a liderança seja capaz de avaliar com precisão se está próxima ou não de atingir o objetivo.

Em junho (metade do ano) o faturamento deveria estar próximo dos R\$ 450 mil. Em agosto, o valor deveria ser de R\$ 600 mil. As avaliações mês a mês e trimestre a trimestre apresentam o pacing (ritmo) do KPI e permitem ajustes de rota quando necessário. Afinal, o Planejamento Estratégico é só a etapa inicial de tudo que os líderes precisam fazer para garantir o sucesso da sua companhia.

Em casos mais complexos, a Modelagem Operacional pode ser adequada ao comportamento sazonal dos clientes. Em um mercado, por exemplo, as projeções podem considerar compras maiores em dezembro, devido ao maior número de festividades.

Exercício: Rituais de alinhamento e acompanhamento

Utilize rituais como uma ferramenta de alinhamento e acompanhamento dos objetivos do negócio.

O **All hands**, por exemplo, é um momento no qual as lideranças apresentam a todos os colaboradores da companhia os aspectos mais gerais da empresa e sua visão para os próximos dias, meses ou anos.

Já a **Weekly** é um espaço para troca de experiências entre os envolvidos de determinada iniciativa para entender o que está funcionando, o que está “travado” e quais os desafios previstos.

Mas é preciso cuidado para não criar processos e reuniões demais.

As reuniões devem ter sempre um propósito claro para todos os participantes e precisam ser avaliadas constantemente para checar se continuam cumprindo seu propósito. O tempo é o ativo mais precioso da empresa e de todos os seus colaboradores, use com sabedoria.

CONCLUSÃO

O ponto crucial do Planejamento Estratégico

Ter um planejamento estratégico não é garantia de sucesso. Muitas organizações com boas estratégias não alcançam seus objetivos, enquanto outras, com quase nenhuma estratégia documentada, crescem muito além do previsto.

Por que isso acontece?

Bem, porque a estratégia é um elemento que te coloca **em condições de vencer**. O Planejamento Estratégico potencializa os resultados que sua empresa pode atingir.

Mas lembre-se: **é a execução que separa empresas bem sucedidas daquelas que fracassam.**

Coloque o Workbook em prática e inicie uma verdadeira transformação na sua empresa.

Como fazer o Planejamento Estratégico da sua empresa

”

**A cultura
come a
estratégia
no café da
manhã**

Peter Drucker,
o “pai” da gestão moderna



 **G4** EDUCAÇÃO
A EVOLUÇÃO DA ESCOLA DE NEGÓCIOS