

Agile Strategic Planning - Técnica para o Desenvolvimento e Execução de um Planejamento Estratégico – modelo de referência

José Augusto Fabri – fabri@utfpr.edu.br

Laboratório de Inovação - LABINOV

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Cornélio Procopio

Várias organizações ligadas ao setor produtivo e à prestação de serviços buscam desenvolver e executar um planejamento estratégico de forma eficiente. Grande parte delas esbarra em conjunto de documentos extremamente complexos que inviabilizam a realização de um bom plano estratégico.

Neste documento iremos apresentar uma técnica que reúne, de forma bem simples, um conjunto de artefatos para realização e execução de um planejamento estratégico (Agile Strategic Planning). O Agile Strategic Planning se caracteriza como um modelo incremental/iterativo.

Este texto possui 6 seções. A seção 1 apresenta conceitos básicos de uma organização. A seção 2 apresenta o conceito de análise de SWOT, conceito este que possibilita o mapeamento das Forças, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças de uma Organização – este mapeamento irá derivar as ações estratégicas. Já a seção 3 apresenta uma técnica para o relacionamento entre metas estratégicas, é por meio deste relacionamento que as metas serão priorizadas. A seção 4 apresenta uma adaptação do Canvas que possibilita efetuar o planejamento de cada meta estratégica priorizada. O controle da execução das metas estratégicas planejadas é efetuado com Kanban, vide seção 5. Por fim, o ciclo de execução Agile Strategic Planning é apresentado na seção 6.

1 – Entendendo as organizações

Toda e qualquer organização é dividida em 3 grandes setores (vide Figura 1):

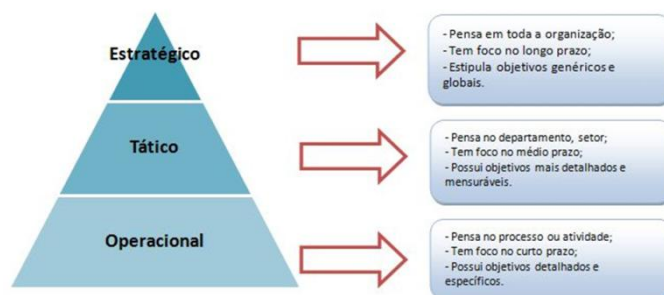


Figura 1 – Setores de uma organização

- Setor Estratégico: Pensa em toda a organização. Tem foco no longo prazo. Estipulam objetivos genéricos e globais.
- Setor Tático: Pensa no departamento. Tem foco no médio prazo. Possuem objetivos mais detalhados e mensuráveis.
- Setor Operacional: Pensa nos processos e nas atividades que os compõe. Tem foco no curto prazo. Possuem objetivos mais detalhados e específicos.

É importante que todos os setores da organização desenvolvam planos estratégicos e estes planos devem ser alinhados.

2 – SWOT para definir as metas estratégicas.

A análise SWOT (vide Figura 2) é um método simples que tem como objetivo verificar a posição estratégica da empresa dentro do ambiente corporativo. O termo SWOT é uma sigla oriunda da língua inglesa, Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats.

A análise SWOT ou análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, e Ameaças) se caracteriza como um método utilizado na análise de um ambiente empresarial. A análise é utilizada em como base para gestão e planejamento estratégico de uma determinada corporação.

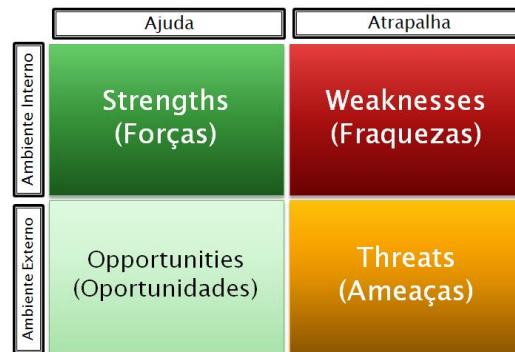


Figura 2 – Análise de SWOT

De posse da análise de SWOT você, enquanto organização deve atacar as suas fraquezas, maximizar as suas forças, buscar maciçamente as oportunidades e minimizar suas ameaças. São estas ações que caracterizam as suas metas estratégicas. Neste momento é importante definir as metas estratégicas que irão compor o seu documento.

É importante ressaltar que na definição das metas estratégicas é possível utilizar de outros documentos que a organização julgue necessário.

Uma das técnicas para conceber o SWOT é o *Brainstorm*.

3 – Relacione as metas estratégicas definidas a partir da análise de SWOT.

Como citado anteriormente, a análise de SWOT se constitui como uma ferramenta poderosa para definir as metas estratégicas em sua organização. Após a sua definição das referida metas, é importante relacioná-las e verificar a força desta relação.

Por exemplo, você que você detectou a seguinte fragilidade: ausência de métricas para a tomada de decisão no setor tático da organização. Esta fragilidade irá se caracterizar como uma meta estratégica. Para que você obtenha as métricas para tomada de decisão é necessário atacar fortemente outra fragilidade, o desenvolvimento de um sistema de informação. É por deste sistema que as métricas para tomada de decisão serão caracterizadas. Neste ponto temos a composição de uma segunda métrica e neste caso, a segunda meta possui uma forte relação com a primeira (vide Figura 3).

O relacionamento das métricas estratégicas pode ser caracterizado como iterativo/incremental

É importante ressaltar que relação entre as métricas não é um artefato obrigatório no Agile Strategic Planning.

Após definir as metas é necessário definir as ações e políticas que serão implementadas pela organização. Estas ações pode ser caracterizadas pelo Canvas.

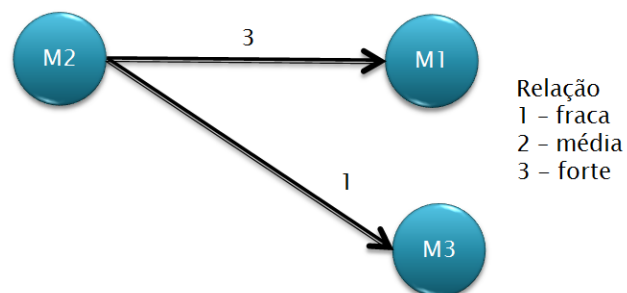


Figura 3 – Relação entre as metas estratégicas

4 – Canvas para planejamento estratégico

O Canvas foi criado por Alexander Osterwalder e é caracterizado como uma ferramenta ou documento utilizado para fomentar ideias de forma simples e rápida. A ferramenta é amplamente aplicada para definir novos modelos de negócio e novos produtos.

O Canvas tradicional possui 9 quadrantes: Proposta de valor. Segmentos de clientes. Canais de distribuição. Formas de relacionamento com os clientes. Recursos chave. Atividades chave. Parcerias chave. Despesas e custos. Receitas.

O Canvas para planejamento estratégico adapta os quadrantes do Canvas tradicional com o objetivo de viabilizar o desenvolvimento de uma determinada meta estratégica selecionada (vide Figura 4).

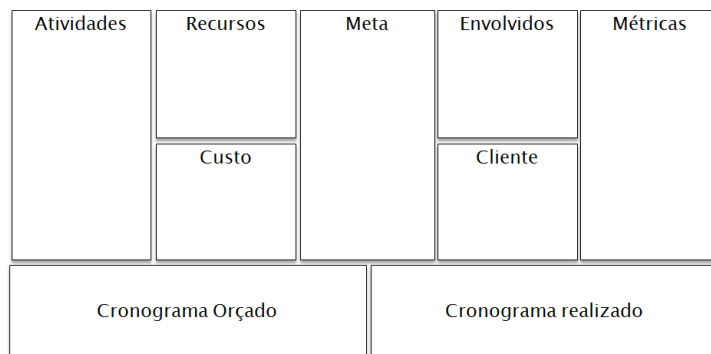


Figura 4 – Relação entre as metas estratégicas

Ao analisar a Figura 4 é possível verificar que as ações (delineadas pelas metas estratégica) são grafadas no quadrante central. Após apontá-la, é necessário caracterizar as atividades, os recursos e custos necessários para que a ação seja viabilizada. Envolvidos e os principais clientes também deve ser apontados. As métricas (quantitativas e qualitativas) que possibilitam verificar se ações traçadas foram atingidas também devem ser caracterizadas. Por fim é necessário definir o cronograma para a execução das atividades.

É importante salientar que é possível criar um Canvas que une diversas metas. Algumas ações podem ser implementadas com políticas simples. Neste caso não é necessário criar o Canvas para este tipo de ação.

5 – Kanban no controle da execução das metas delineadas.

Kanban é uma palavra de origem japonesa que significa placa ou registro. O Kanban permite agilizar a produção e o controle de pacotes de trabalho de um determinado projeto. Originário na indústria automobilística, os Kanbans físicos (cartões – ou post-it) se movimentam ou transitam entre as atividades de um processo de produção, permitindo uma gestão eficaz de um projeto – Esta forma gestão foi conhecida como Sistema Toyota de Produção.

Para implementar um Kanban é necessário possuir um quadro, ou uma folha de sulfite, que é dividida em 3 partes, são elas:

- Para fazer: esta parte tem como objetivo aglutinar todos os pacotes de trabalho que uma determinada equipe deve construir.
- Fazendo (em construção ou construindo): esta parte deve aglutinar todos os pacotes de trabalho que uma determinada equipe está construindo.
- Feito (pronto): esta parte deve aglutinar todos os pacotes de trabalho que estão prontos e entregues.

Além do quadro (ou folha) é necessário confeccionar também os cartões (ou post-it). Importante: cada atividade delineada no Canvas para Planejamento Estratégico é representada por um cartão. Ao selecionar uma atividade para execução é necessário mover o cartão do quadrante **para fazer** para **fazendo** (vide Figura 5).

É importante ressaltar que Kanban se caracteriza como um artefato opcional no controle da execução de seu planejamento estratégico. É possível controlar a execução de seu planejamento utilizando diversas técnicas.



Figura 5 – Exemplo de um quadro Kanban

6 – A relação entre os artefatos gerados

Nas seções anteriores foram apresentados vários conceitos, teorias e ferramentas que são utilizadas no Agile Strategic Planning. Nesta iremos relacionar este conceitos, com o objetivo de apresentar o ciclo de execução Agile Strategic Planning (Vide Figura 6).

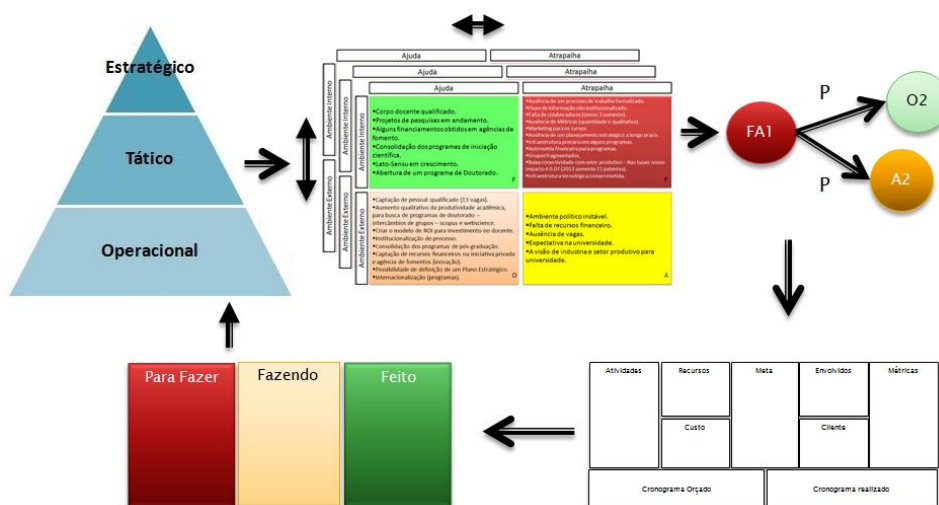


Figura 6 – Ciclo do Agile Planning Strategic

É possível que uma determinada organização é dividida em 3 grandes setores, estratégico, tático e operacional. O Agile Strategic Planning prevê que todos estes setores gerem a sua Análise de SWOT. As Análises geradas pelos setores devem possuir uma relação horizontal e vertical, ou seja, eles devem ser complementares. A Análise de SWOT do setor estratégico deve ser complementa pelas Análises de SWOT geradas nos setores táticos (relação vertical). As Análises geradas nos setores táticos também devem estabelecer relações (relação horizontal).

Após efetuar a Análise de SWOT é necessário definir as metas estratégicas que irão compor o seu planejamento (quais são suas ações para melhorar a sua organização). É importante salientar que uma fragilidade na Análise de SWOT pode gerar uma ou mais ações estratégicas no plano.

De posse das métricas estratégicas é importante relacioná-las e mapear os pesos destas relações. A execução de uma meta estratégica pode interferir fortemente a obtenção de outras métricas. O relacionamento possibilita gestores priorizem as ações que serão planejadas e executadas.

Após priorizar as metas que serão executadas, é necessário estabelecer o planejamento de cada uma. Para efetuar este planejamento utilize a adaptação do Canvas para o planejamento estratégico.

Por fim, a execução das atividades geradas para atingir a proposta das metas é permeada pelo Kanban.

O ciclo se fecha a partir do momento da análise da eficiência e da eficácia da meta estratégica atingida, fato este que pode promover uma evolução na Análise de SWOT e nos demais artefatos a serem gerados a partir dele.