



#11

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO



ÍNDICE

1. Apresentação
2. Níveis de planejamento
3. Conceito geral
4. Planejamento estratégico e o MEG
5. Dicas para elaborar um planejamento estratégico eficaz
6. Sobre a FNQ

Apresentação

A publicação “Planejamento Estratégico” faz parte da série de *e-books* desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade, com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais ou de capacitação.

Este *e-book* apresenta os conceitos gerais sobre estratégia e planejamento, além de explicar os principais níveis existentes sobre o tema. Ao final, você encontra algumas dicas de como implementar um planejamento estratégico na sua organização.

Em agosto de 2015, a FNQ realiza o curso homônimo a esse *e-book* com a finalidade de preencher uma lacuna na capacitação de especialistas e executivos, além de debater os fatores críticos de sucesso da formulação e da implementação das estratégias, com base na experiência acumulada em mais de duas décadas de avaliações realizadas pela Fundação em centenas de organizações. Para mais informações, acesse:

<http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos>.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, nossos eventos e/ou grupos de discussão.

Para isso, acesse o portal: www.fnq.org.br.

Esta publicação contou com a participação da consultora e coordenadora do Núcleo de Estudos Técnico Critérios de Excelência, Maria Cristina Costa, do coordenador de projetos da FNQ Francisco Teixeira e da equipe de comunicação da Fundação.

Níveis de planejamento

Frequentemente, ouve-se sobre como o planejamento resolveria muitos dos problemas no Brasil. No País, a falta dele é uma questão cultural: não estamos acostumados a planejar e, quando planejam, não seguimos o plano de ação à risca.

Conheça alguns níveis de planejamento a seguir.

Nível mais rudimentar – não há o planejamento estratégico propriamente dito. A gestão da organização é feita de forma totalmente reativa. As decisões são tomadas sem muita avaliação, ou de forma intuitiva, e sem considerar informações internas e externas que sirvam de fundamentação – tentativa e erro. Os objetivos não estão muito claros e a estratégia, mesmo que não declarada, é de sobrevivência. O Fundamento Pensamento Sistêmico, do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da FNQ, entre outros, não pode ser observado.

Nível básico – o planejamento estratégico existe, no entanto, é superficial. As informações internas e externas usadas não são abrangentes o suficiente para a definição das estratégias. O nível de competitividade, nesse caso, é muito baixo. Normalmente, as estratégias estão na cabeça dos dirigentes e, mesmo quando compartilhadas, é feito de maneira informal e pouco abrangente na organização. Os indicadores, quando existentes, nem sempre possuem histórico, evolução favorável ou não permitem uma avaliação sistêmica do desempenho do negócio. O controle das ações é esporádico.

Níveis de planejamento

Nível intermediário – o planejamento estratégico é um processo mais formalizado e sistematizado. Considera informações internas e externas que permitem uma formulação estratégica, que proporcionam alguma competitividade para a organização. No entanto, o desdobramento das estratégias e dos planos de ação não são bem comunicados ou acompanhados. O controle e o aprendizado nem sempre são sistematizados. Os indicadores adotados permitem uma avaliação mais realista do desempenho. Há indicadores com evolução favorável, mas que podem estar, ainda, abaixo dos referenciais utilizados.

Nível avançado – o planejamento estratégico, seu desdobramento e seu controle são estruturados e sistematizados. Os indicadores usados permitem uma visão sistêmica e sua maioria apresenta evolução favorável. Nesse caso, podem haver alguns problemas ligados à revisão e à atualização das estratégias e dos planos estabelecidos.

Nível de excelência - o planejamento estratégico, seu desdobramento e seu controle são estruturados e sistematizados. Os indicadores usados permitem uma visão sistêmica e sua maioria apresenta evolução favorável. Há resultados acima dos níveis de referenciais comparativos utilizados. A revisão e atualização das estratégias e planos estabelecidos é sistematizada. O aprendizado é levado em consideração nas etapas de planejamento, execução e controle das atividades.

Conceito geral

De acordo com Michael Porter, em seu livro “Estratégia Competitiva”, o objetivo de uma estratégia é encontrar uma posição dentro do mercado, de forma que a organização possa se defender contra as forças competitivas dos concorrentes ou influenciá-las a seu favor.

O planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a organização na direção correta, ajudando para que ela possa se antecipar às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

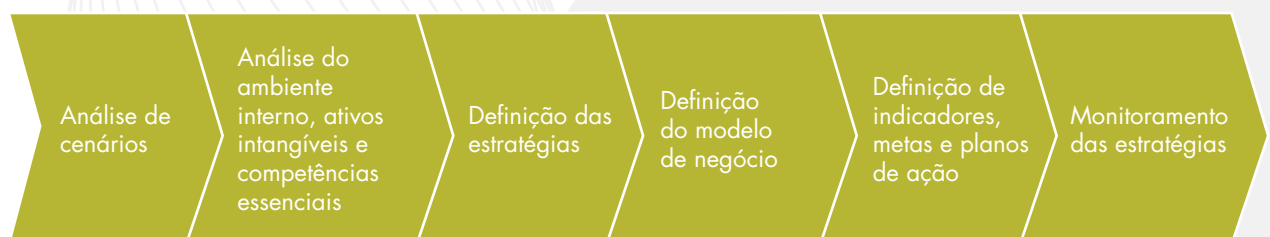
Para aquelas que buscam a excelência na gestão, o planejamento estratégico é essencial. É por meio dele que as organizações traçam os caminhos para o alcance de sua visão e consecução da missão.

Formulação e implementação da estratégia são processos contínuos e integrados que visam a tomar decisões que estabeleçam a natureza e a direção futura da organização em termos de negócios, produtos, mercados e vantagens competitivas, organizando sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões. Determinam e revelam o propósito organizacional, com foco em priorizar a alocação de recursos, descrevendo as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas a seu sucesso e perpetuação.

Conceito geral

Por meio de processos gerenciais, a formulação das estratégias contribui diretamente nas escolhas vitais, como a dos recursos a aplicar, das posições a ocupar e dos relacionamentos a manter. Já a implementação das estratégias é o desafio permanente no caminho do sucesso de uma organização, uma vez que assegura o desdobramento, a realização e a constante atualização dessas escolhas e, também, considera o estabelecimento de indicadores, metas e planos de ação que permitem a execução, o monitoramento e a revisão das estratégias da organização.

ESQUEMA GERAL DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Análise de cenários: a organização pode usar a técnica de construção de cenário para estabelecer a situação futura e a situação projetiva e prospectiva do diagnóstico estratégico realizado, de acordo com Djalma de Oliveira, em seu livro "Planejamento Estratégico". Nessa etapa, devem ser analisados todos os fatores que afetam a organização, sejam eles demográficos, econômicos, sociopolíticos, tecnológicos, entre outros.

Conceito geral



Três níveis de análise ambiental

Análise do ambiente interno, ativos intangíveis e competências essenciais: tem por objetivo identificar os pontos fortes e as oportunidades para melhoria, por meio de um diagnóstico da situação atual da organização, colocando em evidência suas qualidades e deficiências, ativos e competências instalados e a serem adquiridos. Aqui, são analisados fatores como recursos, necessidades, características, desempenho, vantagem competitiva, entre outros.

Conceito geral

Definição das estratégias: quais as possíveis estratégias a organização deve adotar para tratar as forças? Nessa etapa, é importante considerar os riscos empresariais e assegurar que o desenvolvimento sustentável esteja inserido na estratégia. A equipe de planejamento pode validar as estratégias a serem adotadas, levando em conta o grau de consistência, consonância, vantagem e viabilidade de cada proposta.

Definição do modelo de negócio: expressa a forma de atuação da organização. Compreende várias definições, como: produtos a serem fabricados, local de instalação das suas unidades, seleção de mercados-alvo e clientes-alvo, escolha de parceiros, forma de relacionamento com fornecedores e distribuidores e outros aspectos considerados relevantes para o sucesso do negócio. Aqui, você deve responder à pergunta: “com qual configuração multiplicaremos os recursos que gerimos por meio de nossas estratégias?”.

Modelo de negócio	Característica
Foco	Televendas
Cobertura	Raio de 300 quilômetros
Operação	Filiais próprias
Estrutura organizacional	Gestores setoriais Gestores regionais
Força de trabalho	Própria

Modelo de negócio	Sobremesas rápidas
Captação	Televendas
Cobertura	Quiosques Cidades com + 200.000 hab.
Operação	Filiais próprias Franquias
Estrutura organizacional	Gestores setoriais Gestores regionais Gestor de Franquias
Força de trabalho	Própria De franqueados

SWOT	
Forças Processos certificados	Oportunidades Empreendedorismo
Fraquezas Custo fixo elevado Nível de endividamento	Ameaças Entrantes locais

Perspectivas	Estratégia
Financeira	Aumentar a rentabilidade Capitalizar a empresa
Mercado	Expandir rede Aumentar valor percebido Lançar novos produtos
Processos	Melhorar qualidade Otimizar custos
Pessoas	Aumentar produtividade Aprimorar liderança Aprofundar treinamento

Exemplo didático de ajuste em características do modelo de negócio.
(Fonte: Cadernos de Excelência – Estratégias e Planos).

Conceito geral

Definição de indicadores, metas e planos de ação: realizados de forma simultânea e interdependente, essa etapa facilita a implementação da estratégia, uma vez que integra a rotina das pessoas e assegura a sua compreensão e o alinhamento dos rumos organizacionais. Os indicadores vão mensurar o êxito do planejamento, as metas estabelecem padrões quantitativos para avaliar seu sucesso e o plano de ação são o conjunto de iniciativas articuladas que guiam a implementação das estratégias.

Monitoramento das estratégias: é o acompanhamento do *status* dos projetos que compõem os planos de ação necessários à implementação das estratégias.

A efetividade de qualquer estratégia é determinada não somente pela ação inicial, mas também por quão bem a empresa se antecipa e encaminha as ações para tratar mudanças internas e externas que possam impactá-la.

Planejamento estratégico e o MEG

O planejamento estratégico está presente no segundo Critério do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), Estratégias e Planos, que se refere a como a liderança, conhecendo as necessidades e expectativas dos clientes e da sociedade, tangibiliza os rumos futuros da organização. Com foco na perenidade, o Critério agrega valor de forma harmônica a todas as partes interessadas.

O Critério “Estratégias e Planos” aborda os processos gerenciais relativos à formulação e à implementação das estratégias, por meio da análise de ambientes interno e externo, ativos intangíveis, bem como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação. Dessa forma, a organização define seu legado para as gerações futuras.

No item 2.1, “Formulação das estratégias”, a organização deve analisar os processos gerenciais para definir as estratégias e avaliar o seu modelo de negócios. É nesse momento que a empresa usa vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação de recursos. Já o item 2.2, “Implementação das estratégias”, aborda os processos gerenciais usados para definir indicadores, metas e planos de ação, a fim de acompanhar a implementação das estratégias formuladas anteriormente.

Dicas para elaborar um planejamento estratégico eficaz

O planejamento estratégico é um dos pilares da boa gestão, de acordo com o MEG. Para isso, é necessária a compreensão de questões que afetam o seu negócio, assim como a análise do ambiente externo no qual a sua organização vai atuar, conforme dito anteriormente. Devem ser consideradas informações relativas aos clientes, ao mercado, aos fornecedores e às comunidades, à situação político-econômica do País, à concorrência, à características do setor de atuação, às normas e às leis de regulamentação. Além disso, deve-se realizar uma análise do âmbito interno, que permita identificar as forças e debilidades, e um levantamento de informações relativas aos colaboradores, em relação à capacidade da empresa de prestar serviços e/ou oferecer produtos e de disponibilizar os recursos financeiros, organizacionais e físicos necessários para implementar as ações definidas no planejamento estratégico.

Conforme afirma o superintendente-geral da FNQ, Jairo Martins, é fundamental formular estratégias e implementá-las por meio de metas, planos e processos alinhados, monitorando-os constantemente e comunicando-os aos colaboradores e às partes interessadas. “Somente a clareza de visão e a real constatação de que seu negócio está inserido em um ambiente composto por diversas forças externas e internas, em constante mutação, garantem a condução da empresa em uma trajetória de sucesso”, defende.

Dicas para elaborar um planejamento estratégico eficaz

Para isso, selecionamos oito dicas para a elaboração de um planejamento estratégico. Confira:

1. Faça uma análise dos ambientes externo e interno: toda organização faz parte de uma rede complexa de forças ambientais, as quais apresentam comportamento dinâmico e criam diversas oportunidades, facilidades, ameaças ou restrições que afetam a empresa. Para identificar esses fatores, é importante conhecer três tipos de ambientes: o macroambiente, que inclui os cenários político, legal, econômico, social e tecnológico em que a empresa está inserida; o ambiente operacional ou setor de atuação, que envolve os comportamentos dos clientes, fornecedores, concorrentes e mercado-alvo; e, por fim, o ambiente interno, que determina as forças e fraquezas da organização.

2. Defina e dissemine a visão da empresa: a definição da visão deixa claro o que os dirigentes esperam da empresa em um futuro, determinando seu legado. Norteia, ainda, as ações do planejamento estratégico, tomando como base as conclusões das análises ambientais. Comunicar a visão para todos os colaboradores contribui para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a colaboração de cada um dentro da organização.

3. Estabeleça estratégias para alcançar a visão: ao definir a visão, a empresa deve estabelecer estratégias para direcionar esforços a fim de alcançar seus objetivos principais. Essas estratégias precisam levar em conta informações sobre clientes, mercados, fornecedores, colaboradores, bem como a capacidade de prestar serviços, produzir e vender. Isso ajuda a posicionar a organização de forma competitiva e a garantir a sua continuidade.

Dicas para elaborar um planejamento estratégico eficaz

4. Crie indicadores e metas: a criação de indicadores permite avaliar e mensurar, por meio de resultados quantitativos, se a empresa tem alcançado suas estratégias. O estabelecimento de metas de curto e longo prazos ajuda a definir níveis de resultados esperados, possibilitando a análise de desempenho do negócio. Tanto os indicadores quanto as metas precisam ser disseminados para todos os colaboradores.

5. Desenvolva planos de ação: essa etapa é essencial para desdobrar as estratégias a fim de atingir as principais metas. De modo geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a empresa precisa fazer para que sua estratégia seja bem-sucedida. Devem incluir a definição de responsáveis, de prazos e dos recursos necessários para a execução das ações.

6. Divulgue as estratégias, as metas e os planos: a comunicação interna das estratégias, das metas e dos seus indicadores e planos de ação é vital para o engajamento das pessoas na causa comum. Quando for pertinente, outras partes interessadas devem ser comunicadas para alinhar interesses e prevenir problemas de relacionamento comercial e institucional. A informação pode ser transmitida em quadros de aviso, *folders*, *intranet*, boletins informativos, memorandos internos, apresentações da direção da empresa, eventos de conscientização e, até, canais informais.

Dicas para elaborar um planejamento estratégico eficaz

7. Monitore as ações: ao dar início à prática das ações planejadas, é preciso acompanhar, por meio de reuniões periódicas, todas as etapas para garantir que seja seguido o planejamento previsto, a fim de atingir o sucesso almejado. Os sistemas de informação devem apoiar o monitoramento da implementação dos planos de ação.

8. Faça revisões das estratégias: novos cenários e mudanças nos ambientes externos e internos surgem constantemente no mercado. A promoção de revisões periódicas das estratégias ajuda a organização a se antecipar a possíveis riscos do planejamento, que pode se inviabilizar por conta de alterações inesperadas ou imprevistas no ambiente ao redor da organização.

Sobre a FNQ

Com a missão de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade, a FNQ promove cursos na área de gestão organizacional, a fim de aprimorar os modelo de gestão, que permitem aos participantes uma visão sistêmica, visando ao desempenho e ao aumento da competitividade do Brasil.

Para a Fundação Nacional da Qualidade, as organizações são sistemas vivos integrantes de ecossistemas, que necessitam entender e exercitar os princípios de interdependência, do pensamento sistêmico e da sustentabilidade da gestão.

Ao realizar as capacitações da FNQ, o participante tem como benefícios:

- aprimoramento da gestão da sua organização;
- visão sistêmica da gestão organizacional;
- visão para o desempenho e aumento da competitividade;
- estudo de práticas de melhorias de gestão;
- foco em resultados em diversas perspectivas;
- análise aprofundada da gestão;
- identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- compreensão do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e dos oito Critérios de Excelência.

Sobre a FNQ

Conheça, também, os conteúdos disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, cases de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas, e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: <http://www.fnq.org.br>.

Patrocinadores

MÁSTER



APOIO

