



Roteiro para Planejamento Estratégico

V_1.0.1 julho/2012

1. O que é ?

Consiste em rever (ou definir) com seu time (alta direção e possivelmente convidados) a história da organização e sua situação atual, visão, missão e valores, company messaging*, direção que a empresa vai tomar (posicionamento) nos mercados e produtos para os próximos 5 anos, estabelecendo objetivos e ações de curto e longo prazo. Será elaborado um orçamento para cada área da empresa alocando os recursos em função dos objetivos definidos.

Resumo:

Planejamento estratégico = alocação de recursos.

Onde a organização está hoje -> Onde a organização quer chegar -> Como vai chegar.

*Messaging trata da definição de suas principais mensagens corporativas: Value Proposition, Positioning, USP (Unique Selling Proposition), Ultimate Benefit, Elevator Pitch, Press Release Lead Line, Boiler Plate, etc.

2. Por que fazer ?

Porque os cenários mudam a todo momento e a organização é um ser vivo e precisa se adaptar. Não fazer significa entrar em processo de acomodação e consequente letargia, que na melhor hipótese gera desmotivação e na pior o próprio fim do negócio.

Se aplica tanto para uma padaria como para a General Motors. Não tem desculpas para não fazer.

Um outro motivo crucial: alocação de recursos e sua capacidade de investimento (foco). Você quer idealmente poder usar sua limitada capacidade naquilo que vai te dar o maior retorno. Mas como identificar aonde investir ? É aí que entra o planejamento estratégico.

“Mas é muito complicado, toma muito recurso e tempo ...”

Você é quem vai decidir a que nível as discussões e reuniões vão acontecer. É possível gerar um plano em alguns dias, em algumas semanas ou até meses. Cabe a você definir.

Muitas vezes as organizações possuem planos e estratégias explícitos e dispersos, às vezes até implícito, mas não tem um plano consolidado. O objetivo aqui é ter plano claro e consolidado.

Qual o fluxo típico?

Criação -> Discussão -> Decisão -> Manifesto -> Comunicação -> Execução -> Avaliação -> loop

3. Quem lidera?

O EZ (CEO - você). Essa tarefa não pode ser delegada. Cabe a você tomar a iniciativa, motivar e fazer acontecer todas as etapas.

4. Quem Faz ?

O time que compõe alta direção (management team). Seus líderes de Marketing, Vendas, Finanças, P&D, Operações, etc. Cada área gera separadamente suas avaliações, orçamentos e planos que são avaliados e consolidados em etapas. Você, o CEO, é o grande motivador, facilitador e editor.

5. Quando se faz ?

“A todo instante” (Agente Zymi). Formalmente todo ano, começando três meses antes do final do calendário fiscal.

6. Quem decide ?

O EZ (CEO - você). Seu estilo de decisão vai ditar como o processo vai ser feito. No estilo participativo, as várias correntes vão se debater, os

caminhos vão surgir (você atua como facilitador). No final, cabe a você decidir.

Você quer ser aquele senhor da carruagem na imagem das quatro faculdades humanas, que assiste tudo e depois aponta o caminho correto ...

7. Quem executa ?

A organização. Você é o grande motivador.

8. Do que consiste ?

A partir da definição de marketing (posicionamento, re-posicionamento, branding, ...) manifestada ao time, cada time se recolhe e gera seu próprio planejamento estratégico. Seu CFO vai acompanhar cada time gerando um orçamento para cada área. Em especial o VP of Sales vai discutir o sales target para o ano seguinte somente com o CFO, sem envolvimento do CEO, que vai ser resguardado para julgar o sales target correto após CFO e VP of Sales debaterem a questão por dias ou semanas.

A cada 15 dias o time se reúne e ajusta os detalhes até a geração do plano final.

O plano vai especificar todos os objetivos e métricas da organização para o ano seguinte e vai dar a base para o orçamento consolidado final, que vai ser seguido mensalmente em reuniões de acompanhamento no ano seguinte.