



# PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM SIMPLICIDADE

UM MÉTODO QUE CONCENTRA TODO O PROCESSO DE PLANEJAR E IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA NA RESPOSTA A CINCO PERGUNTAS: ONDE ESTAMOS? PARA ONDE VAMOS? COMO CHEGAR LÁ? QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS? COMO FAZER ACONTECER?

| POR MARCOS FAVA NEVES E ALLAN WAYNE GRAY

**A** maioria das empresas faz planejamento estratégico, mas falha em sua implementação. Contribuem para isso a falta de disciplina, a baixa motivação para realizar as atividades, as dificuldades em aglutinar pessoas, fazer reuniões e cumprir as etapas e, principalmente, a necessidade de entregar resultados na complexa rotina do dia a dia.

Trabalhando com planejamento e gestão estratégica desde o início da carreira, pudemos usar muitos e excelentes métodos existentes na literatura, além dos desenvolvidos internamente por empresas e não publicados, como também os nossos próprios instrumentos. Quando bem feitos, os métodos costumam oferecer sessões para um entendimento inicial; em seguida, um diagnóstico da organização para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, analisar os concorrentes e definir *benchmarking*; então, vem a fase de colocar os objetivos quantitativos, detalhar as estratégias e avaliar os investimentos necessários. Com o plano pronto, começam-se sua implementação e revisão permanente, na chamada gestão estratégica.

Em diversos de nossos projetos, chamavam a atenção quatro lacunas nos métodos de planejamento. A primeira é que parte desses métodos sugere em suas etapas utilizarmos as ferramentas clássicas e sofisticadas, tais como as grandes contribuições criadas por Michael Porter e Harry Ansoff, bem como a Matriz GE, Matriz BCG e o modelo Canvas, entre outros importantes avanços da literatura de negócios. Porém, como são ferramentas que permitem análises amplas, quando terminávamos o preenchimento delas, os resultados (*outputs*) cabiam em mais de uma etapa de um plano estratégico, trazendo muitas vezes sobreposição de análises e dificuldade de colocar seus resultados em uma sequência mais racional.

A segunda lacuna é que a maioria dos métodos considera a empresa de forma isolada. Falta vê-la como uma rede integrada de fornecedores, canais, concorrentes, prestadores de serviços, enfim, todo o ecossistema de contratos e de negócios.

A terceira lacuna consiste na pouca atenção dada às ações coletivas. Estas podem ser entre empresas que atingem o mesmo mercado com produtos não concorrentes (por exemplo, ao compartilharem a distribuição) ou entre concorrentes, seja participando de esforços de propaganda coletiva para aumentar o tamanho do mercado, seja integrando ações de defesa da indústria, entre outras iniciativas.

Finalmente, a quarta lacuna é que, em parte dos métodos, a relevante discussão da importância das pessoas fica

de fora. Falta incluir na equação a motivação, o desenvolvimento dos talentos necessários não apenas para gerir o plano, como também para trazer resultados às organizações, e o esforço para fazer do sofisticado processo de planejamento algo prazeroso e estimulador.

Em nossa proposta, procuramos suprir essas quatro lacunas. Além disso, almejamos propor algo mais simples em termos de sequência, mais disciplinado no sentido de ver onde cabe cada tipo de análise e mais prazeroso em sua realização. Sem perder a riqueza das análises trazidas pelos autores clássicos, procuramos enxergar a empresa como uma rede integrada e que se envolve em ações coletivas.

Batizado de Enjoy, o método tem os intuítos de simplificar o planejamento estratégico e aglutinar um grupo de pessoas em torno de três objetivos principais. O primeiro é orientar a empresa a prestar atenção e realizar o que é demandado pelo mercado. Ou seja, ser muito criteriosa em entender que problemas existem e como resolvê-los, e não oferecer apenas o que se sabe fazer e se imagina que o mercado deseja. O segundo envolve construir resultados para quem demanda os produtos ou serviços da empresa. Isto é, além de se fazer o desejado, executá-lo de forma eficiente ou correta, entregando resultados para quem usará o produto ou serviço. E o terceiro, não menos importante, abrange contribuir com o necessário processo de gerar oportunidades às pessoas, como consequência do crescimento da empresa e de sua rede de negócios, levando à criação de mais empregos, ao desenvolvimento e à inclusão social.

O método organiza-se em cinco perguntas principais (veja no quadro da página seguinte):

- 1. Onde estamos?:** partindo do desenho da rede integrada (ecossistema) da empresa para fazer as análises interna e externa;
- 2. Para onde vamos?:** definindo a filosofia orientadora e a proposta de valor para chegar a uma lista de objetivos e metas;
- 3. Como chegar lá?:** Abordando como fazer para atingir os objetivos, fortalecendo as possibilidades de ações coletivas e cooperativas;
- 4. Quais são os projetos estratégicos?:** Evoluindo para a tentativa de se aglutinar tudo o que surgiu até o momento de oportunidades;
- 5. Como fazer acontecer?:** com as ações necessárias, em um processo que visa à descoberta, à formação e ao engajamento de talentos. Afinal, são as pessoas que fazem o diferencial nas organizações. ●

## O MÉTODO ENJOY DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

1. ONDE ESTAMOS?	2. PARA ONDE VAMOS?	4. QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS?	
<p><b>BÁSICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenhar a rede completa da empresa ou seu ecossistema (com fornecedores, distribuidores e outros agentes) e entender sua história e suas questões políticas.</li> </ul> <p><b>ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisar a evolução do mercado e as tendências econômicas;</li> <li>✓ Entender o comportamento e as tendências do consumidor;</li> <li>✓ Fazer a análise de concorrentes e de rivalidade no mercado;</li> <li>✓ Analisar os mercados de fornecedores e compradores da empresa;</li> <li>✓ Analisar o ambiente político-legal, suas regulações e evoluções;</li> <li>✓ Entender o ambiente tecnológico e as ameaças de produtos e serviços substitutos;</li> <li>✓ Analisar o meio ambiente e os riscos na área.</li> </ul> <p><b>ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisar a proposta de valor da empresa e seus segmentos de mercado;</li> <li>✓ Avaliar o grau de orientação para o mercado e os relacionamentos;</li> <li>✓ Analisar a cultura organizacional e toda a área de recursos humanos;</li> <li>✓ Avaliar a capacidade e os recursos financeiros da empresa;</li> <li>✓ Avaliar os ativos produtivos, a infraestrutura e as operações da empresa;</li> <li>✓ Analisar sua estrutura de custos e preços;</li> <li>✓ Avaliar a cadeia de suprimentos (fornecedores);</li> <li>✓ Avaliar as questões de tecnologia, alianças e pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>✓ Realizar o diagnóstico de produtos, serviços, marcas e embalagens;</li> <li>✓ Avaliar as comunicações da empresa;</li> <li>✓ Analisar os canais de distribuição;</li> <li>✓ Analisar a força de vendas;</li> <li>✓ Avaliar relações com governo, organizações não governamentais (ONGs) e outros <i>stakeholders</i>;</li> <li>✓ Em todas as análises, também realizar avaliação comparativa com os principais concorrentes.</li> </ul> <p>► <b>Output da primeira pergunta: lista final de oportunidades e atividades internas necessárias para compor projetos estratégicos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir uma nova filosofia orientadora e uma nova proposta de valor, se necessário;</li> <li>✓ Estabelecer as metas e os objetivos quantitativos;</li> </ul> <p>► <b>Output da segunda pergunta: lista final de objetivos para a empresa e nova proposta de valor (se necessário).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Detalhar a lista de projetos estratégicos com levantamento preliminar de orçamentos;</li> <li>✓ Realizar a primeira priorização dos projetos estratégicos em ondas (mais prioritários primeiro, depois os de média prioridade e assim por diante);</li> <li>✓ Estruturar um comitê de gestão para o plano estratégico;</li> <li>✓ Definir as equipes dos projetos (com talentos internos e terceirizados);</li> <li>✓ Elaborar mais profundamente os projetos estratégicos;</li> <li>✓ Mapear e prevenir possíveis problemas na organização dos projetos e na gestão do plano;</li> <li>✓ Repensar a priorização dos projetos com base em restrições orçamentárias.</li> </ul> <p><b>Output da quarta pergunta: projetos estratégicos prontos para começar.</b></p>	
	3. COMO CHEGAR LÁ?		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propor as definições estratégicas básicas;</li> <li>✓ Fazer a seleção dos segmentos de mercado;</li> <li>✓ Buscar novos mercados (canais) para as soluções atuais;</li> <li>✓ Estabelecer as estratégias financeiras: novos parceiros, oferta de ações e outras;</li> <li>✓ Avaliar a diversificação de negócios;</li> <li>✓ Verificar oportunidades de coordenação e integração vertical para frente ou para trás na rede (rumo à cadeia de suprimentos ou aos canais) ou mesmo de desverticalização e foco;</li> <li>✓ Analisar possibilidades de aquisições ou fusões;</li> <li>✓ Verificar alternativas de venda ou aluguel de parte do negócio (unidades ou outros);</li> <li>✓ Analisar estratégias de criação (inovação), captura (rentabilidade) e compartilhamento de valor (transferindo parte dos ganhos aos compradores);</li> <li>✓ Levantar as possibilidades de ações coletivas com outras empresas ou mesmo concorrentes.</li> </ul> <p>► <b>Output da terceira pergunta: lista de possibilidades de estratégias ou projetos estratégicos.</b></p>	<th style="background-color: #f27121; color: white;">5. COMO FAZER ACONTECER?</th>	5. COMO FAZER ACONTECER?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês;</li> <li>✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (<i>enjoy</i>);</li> <li>✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos;</li> <li>✓ Repensar continuamente o plano.</li> </ul> <p>► <b>Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.</b></p>	



**PARA SABER MAIS:**

- Marcos Fava Neves. *Demand driven strategic planning*, 2013.
- Malcom McDonald. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*, 2005.
- Marcos Fava Neves. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*, 2005.
- Colin Gilligan e Richard Wilson. *Strategic marketing planning*, 2003.
- Marcos Fava Neves. *Planejamento: a arte de criar e compartilhar valor*, 2014.
- Jackie Cooper e Peter Lane. *Practical Marketing Planning*, 1997.