

:: Artigo – opção 1

Bases para o planejamento estratégico

"A falta de tempo é a desculpa dos que perdem tempo por falta de método". O autor da frase é Albert Einstein, gênio que na época da escola foi considerado com raciocínio lento e preso em seu próprio mundo, segundo o professor que o acompanhava. O que essa frase tem a ver com os dias atuais? Penso que preso em um mundo diferente encontra-se aquele gestor de negócios que não consegue sequer estabelecer o seu planejamento estratégico. A sua empresa trabalha com foco numa administração arcaica de "apagar incêndio diário", transformando-se, assim, em um bombeiro empresarial. O foco desse artigo é voltado para como planejar e provisionar resultados através de uma metodologia para planejamento, servindo também como base para a análise e a solução de problemas.

Dividi em três etapas para melhor compreendermos essa questão, aparentemente simples, mas que requer muito cuidado e principalmente metodologia.

1ª Etapa - Foco na avaliação estratégica (ambiente externo e interno da empresa):

Consiste em dois critérios: inicialmente identificar os principais aspectos facilitadores, ou seja, as oportunidades do seu negócio e também os aspectos dificultadores encontrados no ambiente externo. Esses aspectos podem ser a concorrência, a pesquisa de satisfação dos clientes, as principais características do seu negócio e também os aspectos facilitadores e dificultadores encontrados no ambiente interno da empresa, seja na inconsistência de ações da diretoria, seja de seus clientes e fornecedores internos que podem ser caracterizados como pontos fracos, que afetam o cumprimento da sua missão ou o desempenho do seu negócio hoje e no futuro.

2ª Etapa - Identificação e definição das prioridades:

É neste momento que se define o rumo que se deve tomar, levando em consideração a primeira etapa (ambiente externo e interno). A definição das prioridades requer a reflexão da seguinte questão: o que não pode deixar de ser feito pela empresa para fazer frente às ameaças e às fraquezas e principalmente para otimizar a potencialização das oportunidades e as forças necessárias para o crescimento? Penso nas empresas que funcionam sem gráficos em gestão à vista, sem entendimento do passado recente como, por exemplo, o crescimento ou o retraimento dos custos operacionais dos últimos anos. Gerenciar sem dados ou sem metas é apenas apelar para a sorte.

3ª Etapa - Programação das ações

Definido o que não pode deixar de ser feito, com base é claro na priorização das estratégias que se pretende adotar, o planejamento perfeito caracteriza-se por seguir uma metodologia. Um dos modelos mais indicados e comprovadamente eficaz tem sido o PDCA (Plan, Do, Check, Action). De fácil compreensão, porém o que vemos ainda é uma falta de entendimento deste modelo. Para melhor entendermos vamos abaixo descrever o método.

Planejamento (P)

Planejar sem ouvir o grupo gerencial tem sido o maior erro dos gestores. É fundamental na definição de metas a participação do grupo para que, através de uma tempestade de idéias, possa levantar os projetos de melhoria da organização. Se o planejamento, por exemplo, contemplar um aumento nas vendas no primeiro trimestre do ano seguinte, os meios, os recursos e os métodos devem estar claros para todos os gerentes desta área.

É indispensável que os gestores concentrem-se no que deve ser feito (ações), quem será responsável por cada ação, o prazo que deverá ser concluída cada ação e principalmente quanto será investido (recursos financeiros necessários) em cada uma.

Execução do planejamento (D)

A fase seguinte é a própria execução do que foi acordado. Evidente que o comprometimento profundo no que foi acertado dará ou não o resultado esperado. Quando não conseguimos o resultado do que foi planejado, podemos verificar de imediato dois aspectos:

1^o - Se o que foi planejado levou em consideração os dados estratificados de cada área, se os dados eram confiáveis e se suas fontes eram verdadeiras.

2^o Se o que foi resolvido como ações foram entendidas, bem discutidas e não foram mudadas na hora da execução.

Checagem ou monitoração dos resultados (C)

A experiência tem demonstrado que as formas de checagem mais eficazes são aquelas que conjugam reuniões semanais da diretoria da empresa, para o acompanhamento da agenda estratégica produzidas no planejamento, com reuniões mensais dos demais gestores para acompanhamento do desempenho (operacional e financeiro) do mês anterior e a atualização da agenda estratégica estabelecida.

Ações corretivas (A)

É importante também que os gestores possam focar num modelo de planejamento capaz de se adaptar às novas situações demandadas pela velocidade da mudança, que normalmente ocorre nas organizações. O ideal é garantir, todo momento, o controle das ações através de indicadores. Caso seja necessário agir corretivamente, faça uma análise crítica do processo e aí voltamos para a fase inicial (P). Se sua empresa não se enquadrou nessa regra, ainda há tempo. O importante é começar e melhorar continuamente.

Jairo Martiniano é palestrante, coach e consultor de carreiras.