



GUIA RÁPIDO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conheça os 5 passos fundamentais para você controlar e planejar as suas finanças de forma rápida e confiável.

SUMÁRIO

Introdução	03
1. Métodos Complementares	05
2. Passo 1 - Posicionamento e Propósito	34
3. Passo 2 - Estabelecimento de Metas e Indicadores	39
4. Passo 3 - Execução e Revisão	45
Conclusão	49
Sobre o Autor	50
Sobre a LUZ	52

INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico é o processo de analisar e discutir a realidade de uma empresa e avaliar as oportunidades baseando-se na atual situação dela. Pode-se dizer ainda que o planejamento estratégico traz a oportunidade para discutir, rever e desenvolver objetivos, metas e indicadores da organização.

Por mais que não exista uma regra que defina o formato ideal de um planejamento estratégico, algumas etapas são necessárias e estão sempre presentes independentemente da metodologia que você adotar.

É por isso que nesse guia rápido iremos focar muito mais em explicar e exemplificar os 3 passos que consideramos mais importantes, do que em falar uma fórmula pronta que deveria funcionar em qualquer caso.

Você precisa entender a sua realidade e pensar em um propósito, estabelecer objetivos, metas e indicadores que estejam alinhados com seus valores e o que você deseja para sua empresa ou área.

Boa leitura!

1

MÉTODOS
COMPLEMENTARES

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

Existem diversas metodologias e ferramentas que auxiliam na otimização do planejamento estratégico. Se você me perguntar se elas são obrigatórias, é óbvio que eu direi que não. Mas que elas ajudam você a ter uma visão mais holística e completa da sua empresa, isso eu posso dizer sem dúvida alguma.

A seguir, serão mostrados alguns dos principais métodos complementares ao planejamento estratégico e seus respectivos funcionamentos na prática:

1.1. As 5 Forças (Competitivas) de Porter e (Colaborativas) de Borges

5 Forças de Porter

Essa é uma metodologia de análise de mercados criada por Michael Porter com um viés de competição. Nela você entende as principais forças que podem influenciar negativamente a sua empresa e pode chegar à bons insights sobre o que fazer a respeito.



Diagrama das Forças de Porter

LINK EXTERNO:

[Planilha de 5 Forças de Porter](#)

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

Normalmente, você vai desenvolver essa análise para obter a visão de quais pontos estão influenciando ou podem influenciar na venda de seus produtos e, conseqüentemente, o seu sucesso no mercado.

O método de Porter estabelece cinco forças: rivalidade entre os concorrentes, ameaças de novas empresas, ameaças de produtos e serviços substitutos, poder dos fornecedores e poder dos compradores. Veja abaixo em mais detalhes:

1 - Rivalidade entre concorrentes: Análise de como seus concorrentes podem prejudicar seu negócio. Normalmente pode ser por disputas de preços, propagandas, introdução de novos produtos, entre outros fatores.

2 - Risco de novos entrantes: Refere-se às facilidades e riscos de novas empresas surgirem no seu segmento.

3 - Ameaça de produtos substitutos: Visão de quais produtos podem ser adquiridos no lugar do seu e quais diferenças existem entre ambos.

4 - Poder dos Fornecedores: Refere-se à negociação de preços e condições de pagamento e recebimento com fornecedores e o quanto isso influencia competitivamente o seu negócio.

5 - Poder de Barganha dos Compradores (clientes): Entendimento de quem tem mais força na balança cliente x empresa.

Estratégias Competitivas Genéricas: Quando falamos sobre as Cinco Forças de Porter, não podemos deixar de mencionar as Estratégias Competitivas, que segundo Porter é a base para enfrentar as Cinco Forças. Para que uma empresa esteja à frente da concorrência e obtenha vantagens competitivas, é preciso que ela persiga estratégias específicas e selecione um escopo dentro do qual ela deseja alcançar.

Porter desenvolveu três estratégias competitivas genéricas. São elas: Liderança em Custo, Diferenciação e Foco. Veja mais na próxima página:

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

Veja uma tabela comparando estratégias possíveis a partir do posicionamento da empresa:

Força da Indústria	1 - Liderança em custo	2 - Diferenciação	3 - Enfoque
1 - Novos Entrantes	Capacidade de reduzir preços em retaliação a potenciais entrantes	Lealdade do consumidor pode desencorajar potenciais entrantes	Foco otimiza o desenvolvimento de competências essenciais que podem agir como barreiras de entrada
2 - Poder dos Consumidores	Capacidade de oferecer preços reduzidos para consumidores com alto poder de barganha	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos
3 - Poder dos Fornecedores	Maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos	Consumidores são menos sensíveis a repasses de preço	Fornecedores são fortes devido ao baixo volume, mas foco em diferenciação facilita repasses no aumento de preços
4 - Ameaça de Substitutos	Uso de preço baixo para defesa contra substitutos	Consumidores se tornam leais a produtos diferenciados, reduzindo a ameaça de substitutos	Produtos especializados são mais difíceis de substituir
5 - Rivalidade Interna	Melhor capacidade de Competir por preço	Lealdade à marca afasta consumidores das rivais	Rivais não conseguem atender as necessidades dos consumidores

Como você pôde ver, toda a ótica das Forças de Porter é pautada em competição e sabemos que nem sempre esse é o melhor caminho, por isso vale a pena entender essa metodologia e buscar novos caminhos a partir dela

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

5 Forças Colaborativas de Borges

Por mais que existam grandes fundamentos na metodologia criada por Porter, é preciso avaliar que o mercado está mudando a todo instante e, deste modo, é necessário atualizar as metodologias utilizadas para que a empresa acompanhe a realidade do mercado. Pensando nestes aspectos, pode-se dizer que As Cinco Forças de Porter é um método eficiente, porém desatualizado.

Hoje temos observado uma grande mudança na mentalidade das empresas que estão substituindo a ideia de competição pela cooperação. Dessa forma, as empresas conseguem obter oportunidades em conjunto e trazer uma nova visão para o mercado.

As Cinco Forças Colaborativas de Borges tratam dos mesmos cinco pontos abordados por Porter, mas vendo-os como aliados e não mais como barreiras. Veja maiores detalhes a seguir.



Diagrama das Forças de Borges

LINK EXTERNO:

[Planilha de 5 Forças de Borges](#)

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

1 - Como podemos ajudar nossos fornecedores a crescerem conosco?

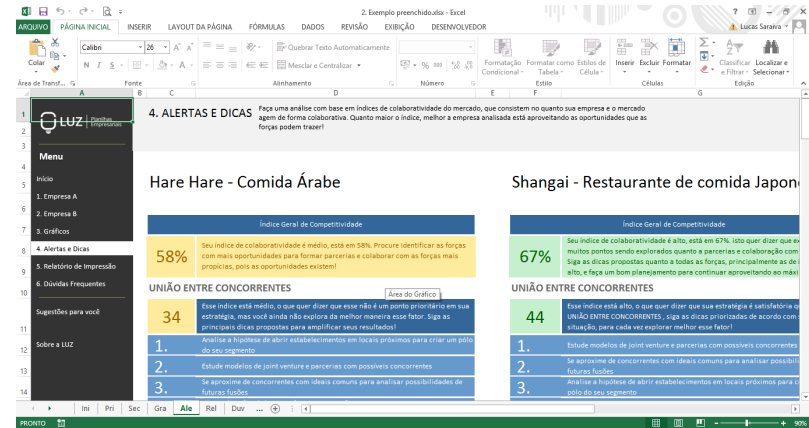
Ao contrário do que Porter menciona, aqui os fornecedores não representam uma ameaça. Isso significa que quando uma empresa alia-se a um fornecedor é possível desenvolver serviços e produtos em conjunto que beneficiam os dois lados, impulsionando ambos os negócios.

2 - Como podemos nos juntar com nossos concorrentes para dominar o segmento?

Nas cinco forças de Porter o concorrente representa uma das maiores ameaças para uma empresa. Porém, com os novos rumos que o mercado tomou, hoje vemos muitas empresas que, num primeiro momento, eram concorrentes, se tornando aliadas.

3 - Quais produtos podemos desenvolver para substituir os nossos atuais?

Pensando de forma proativa, a própria empresa faz as mudanças necessárias para que um novo produto não interfira nas suas vendas. Deste modo, a empresa passa a avaliar quais são as possibilidades de atualizar e aprimorar os produtos e não pensar no que as outras empresas poderão fazer.



Aba de Resultados da Planilha das 5 Forças Colaborativas de Borges

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

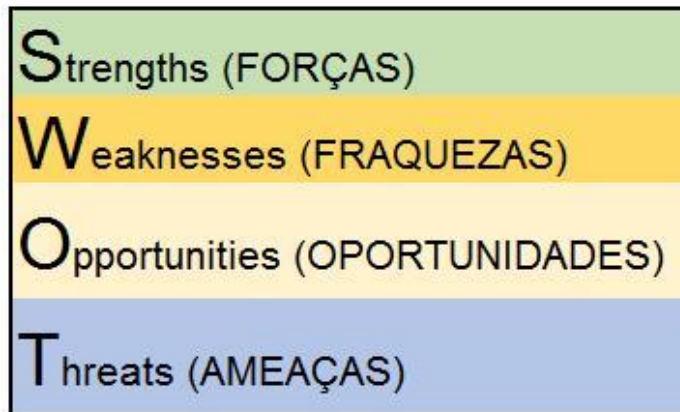
4 - Quais novas empresas podemos ajudar a criar para fortalecer o mercado? Este conceito pode parecer um pouco confuso a princípio, porém aqui devemos pensar de forma colaborativa a fim de obter uma melhor qualidade do mercado onde se atua.

5 - Como podemos envolver os clientes em nossos processos para inovar e reduzir custos? É possível aliar-se aos clientes para obter resultados que possam satisfazer ambos lados.

A competição tem sido trocada pela colaboração, que deve ser pensada como uma nova metodologia a ser empregada em um planejamento estratégico.

1.2 SWOT

Significado: A palavra SWOT representa uma sigla das palavras em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.



Significado do acrônimo SWOT (FOFA)

LINK EXTERNO:

[Planilha de Análise SWOT](#)

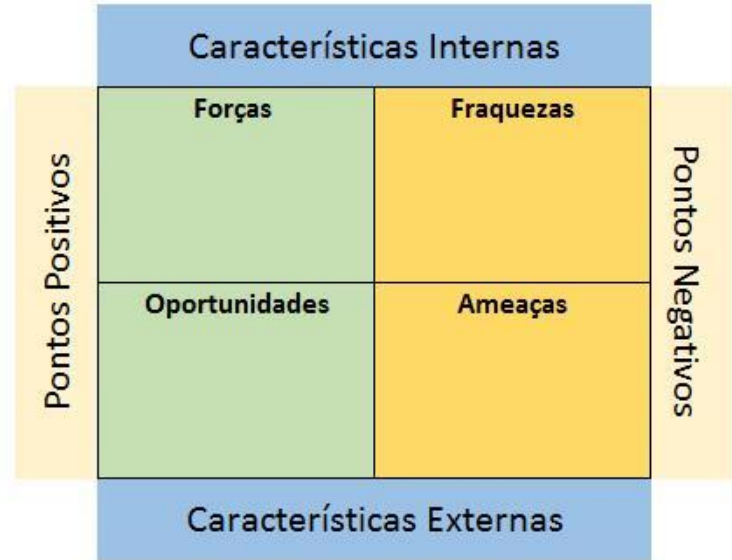
1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

A matriz SWOT é um método cujo objetivo dentro do Planejamento Estratégico é trazer uma visão geral do cenário em que se atua ou se pretende atuar. Muitos consideram esta metodologia como sendo uma das mais simples e mais úteis no apoio ao planejamento estratégico.

A matriz SWOT é separada pelos fatores internos (Forças e Fraquezas) e pelos fatores externos (Oportunidades e Ameaças). Deste modo a SWOT torna-se uma ferramenta para analisar ambientes de uma empresa e pode ser aplicado em qualquer processo de planejamento estratégico.

Para elaborar a matriz SWOT é preciso obter o levantamento do maior número de elementos possível dentro de cada quadrante e depois fazer uma priorização (ranking) dos mais importantes.

Vamos ver como preencher cada um dos quadrantes e exemplos de itens que poderiam estar dentro deles:



Matriz SWOT

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

Forças

São características internas da empresa que trazem algum benefício para o negócio. Também podem ser considerados elementos que estão no controle da empresa e, por este motivo, se enquadram como características internas.

Exemplos de forças são: equipe qualificada, localização estratégica e credibilidade no mercado

Fraquezas:

Ao contrário das forças, as fraquezas são características que impedem o crescimento ou prejudicam o negócio da empresa. Também são características internas.

São exemplos de fraquezas: tecnologia ultrapassada, problemas com serviço de atendimento e baixa disponibilidade de capital.

Oportunidades:

As oportunidades são fatores externos, ou seja, são benefícios que podem acontecer para a empresa e que no geral não estão em seu controle.

São exemplos de oportunidades: uma nova lei, concorrência em dificuldades e acesso a uma nova tecnologia:

Ameaças:

As ameaças também são fatores que fogem do controle das empresas porém, ao contrário das oportunidades, representam pontos negativos para um negócio.

Alguns exemplos são: catástrofes naturais/guerras, mudanças de legislação e entrada de uma multinacional no segmento.

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

Exemplo de aplicação:

Utilizando a tabela ao lado vamos expor um exemplo prático para compreendermos melhor a Análise SWOT.

Um determinado restaurante que serve diariamente almoços e marmitas, e também realiza entregas em domicílio, está planejando expandir seus serviços e passar a comercializar pizzas para serem consumidas no local e com serviço de delivery.

Note que com os pontos devidamente agrupados em seus respectivos quadrantes é possível obter uma melhor visão a respeito dos pontos favoráveis e desfavoráveis para o novo negócio da empresa.

DICA IMPORTANTE:

Depois de listar os principais itens de seu ambiente interno e externo, vale a pena fazer um cruzamento para ver quais influenciam mais a realidade da sua empresa e, a partir disso, traçar planos de ação e de contingência.

		Características Internas			
Pontos Positivos	Forças	<ul style="list-style-type: none">Mão de obra qualificada;Logística necessária;Experiência ou credibilidade no mercado como restaurante;	Fraquezas	<ul style="list-style-type: none">Não possui tradição com fabricação de pizzas;	Pontos Negativos
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">Poderá atingir um maior público pelo novo horário de atuação;Poderá expandir o nome da empresa;	Ameaças	<ul style="list-style-type: none">Concorrência com outras pizzarias já bem posicionadas na região;	
		Características Externas			

Matriz SWOT preenchida

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

1.3 Matriz BCG

A Matriz BCG é uma ferramenta de avaliação gráfica desenvolvida pela empresa BCG (Boston Consulting Group) e pode ser utilizada por empresas de grande e até mesmo pequeno porte.

A principal ideia da matriz é classificar os produtos/serviços de acordo com crescimento e participação do mercado, de modo que a empresa possa obter uma visão a respeito de quais são os produtos que merecem atenção e investimentos. As categorias são:

Vaca Leiteira: São produtos que já são conhecidos no mercado e vendem muito. Assim, trazem um alto retorno para a empresa, tendo baixa necessidade de investimentos.

Estrela: São produtos que trazem boa margem de lucro para a empresa, porém ainda precisam de um alto investimento como, por exemplo, em marketing.

Interrogação: São produtos relativamente novos no mercado e ainda existe certa incerteza a respeito do seu sucesso. Pode-se dizer que são produtos que ainda produzem baixa margem de contribuição para a empresa e exigem alto investimento para avançar no mercado.

Abacaxi: Simboliza um problema. Ou seja, são produtos com baixo índice de vendas e que dão baixas margens de lucro para a empresa.

Mas você deve estar se perguntando para que serve toda essa classificação e a ideia é bem simples: te ajudar a alocar seus recursos nos produtos/serviços que são mais importantes para o seu negócio. Simples assim!

LINK EXTERNO:

[Planilha de Matriz BCG](#)

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

Ao lado temos a representação gráfica da matriz BCG:

Note que o objetivo principal da matriz BCG é avaliar e classificar os produtos de uma empresa com base nas categorias mencionadas acima. Deste modo, a empresa poderá se programar para valorizar os produtos considerados Vaca Leiteira e Estrela, trabalhar para o crescimento dos produtos Interrogação, e se programar para eliminar de seu portfólio os produtos Abacaxi ao substituí-los por novos produtos.



Diagrama da Matriz BCG

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

1.4 BSC (Balanced Scorecard)

As outras metodologias que abordamos até agora eram mais voltadas para a análise do negócio propriamente dito, ou seja, ajudavam em uma etapa de preparo anterior ao planejamento estratégico em si.

Já o Balanced Scorecard é uma metodologia prática e complementar ao PE enquanto você está fazendo e acompanhando ele. Seu principal objetivo é avaliar e medir o desempenho de uma empresa baseado em quatro perspectivas de indicadores principais. São eles:

Perspectiva Financeira; Perspectiva de Clientes; Perspectiva de Processos Internos; Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para cada perspectiva você pode alocar objetivos, metas, indicadores e planos de ação. Assim, terá um fluxo de atividades que começa gerando aprendizado e crescimento até uma das partes mais importantes, a financeira.

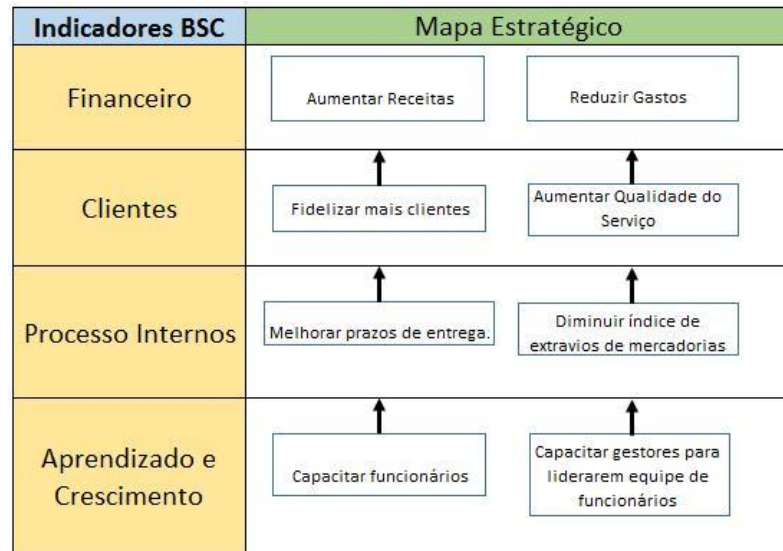
Mais uma vez, vale comentar que esse método complementar ao Planejamento Estratégico não é obrigatório de ser utilizado, mas com certeza ele pode ajudar no desenvolvimento do mesmo, já que você consegue ter uma análise mais completa da sua situação. Por exemplo, se você tem 10 objetivos e 8 são voltados para a perspectiva financeira, talvez seja melhor revisar o planejamento para contemplar todas as perspectivas e variáveis do seu negócio.



1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

Existem alguns itens que vão aparecer ao se utilizar o BSC. Um dos mais importantes é o mapa estratégico, que basicamente é uma representação visual da organização de seus objetivos por perspectiva. Veja ao lado um exemplo simplificado:

Na próxima página vou te mostrar um exemplo da análise de metas relacionadas a cada um dos objetivos. Veja que eles já estão separados por perspectiva e, realizando um bom acompanhamento de seus resultados, você conseguirá ver exatamente se está alcançando, ultrapassando ou ficando atrás de suas metas.



LINK EXTERNO:

[Planilha de BSC \(Balanced Scorecard\)](#)

1. MÉTODOS COMPLEMENTARES

Veja a análise BSC de um grupo de objetivos estratégicos de uma empresa exemplo:

Balanced Scorecard

Financeiro			
Indicador	Real	Projetado	Varição
Receita Bruta Mensal	77000	74000	4%
Despesas Fixas	-24200	-15000	61%

Processos Internos			
Indicador	Real	Projetado	Varição
Diminuir atrasos em entregas	23	28	-18%
Diminuir índice de extravios	10	14	-29%

Clientes			
Indicador	Real	Projetado	Varição
Fidelizar mais clientes	23	30	-23%

Aprendizado e Crescimento			
Indicador	Real	Projetado	Varição
Capacitar funcionários	11	14	-21%
Capacitar gestores	9	10	-10%

Dashboard de representação dos resultados de um PE visualizados pela BSC

2

PASSO 1:

POSICIONAMENTO E

PROPÓSITO

2. POSICIONAMENTO E PROPÓSITO

O primeiro grande passo do planejamento estratégico é ter um posicionamento claro do que se quer para a empresa. Pois é exatamente isso que vai direcionar todo o estabelecimento de objetivos, metas e indicadores nos próximos passos.

É aquele velho ditado, "para quem não sabe onde ir, qualquer caminho serve". Normalmente, para esse passo, em metodologias de PE você vai encontrar 3 itens principais:

1. Missão: Propósito da empresa
2. Visão: O que se deseja atingir no futuro
3. Valores: Comportamentos praticados/desejados

Não digo que eles não são importantes, mas normalmente eu prefiro simplificar os itens 1 e 3 em um posicionamento e propósito compartilhado por todos que fazem parte da empresa.

Quanto ao item 2, ele pode ser bem exemplificado nas metas estabelecidas.

Missão

A missão é um detalhamento do propósito de uma empresa. Ela pode ser modificada ao longo do tempo, mas normalmente ela é mais estática e mostra a essência da sua empresa. **Alguns exemplos são:**

"Organizar informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis" - Google
"Solucionar problemas ainda não solucionados" - 3M
"Criar vínculos fortes e duradouros com clientes e consumidores, fornecendo as melhores marcas, produtos e serviços" - AMBEV

Visão

A visão é um norte da sua empresa. Ela define os meios e a forma como você quer que a sua empresa evolua. Basicamente ela é a imagem projetada da sua empresa no futuro. É interessante (mas não obrigatório) sempre ter uma delimitação de onde e quando você quer atingir isso. **Alguns exemplos são:**

"Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças" - Disney
"Estar entre os 40 maiores grupos econômicos do Brasil até 2011" - CELPE
"Ser o melhor varejista do Brasil" - Walmart

*Aba da Planilha de Planejamento Estratégico da LUZ para
preenchimento de missão, visão e valores*

2. POSICIONAMENTO E PROPÓSITO

Independentemente do caminho que você escolher, é importante ter alguns norteadores que vão fazer o seu planejamento ser muito melhor e mais bem aproveitado (seguido) por todos da sua empresa.

2.1. Planejamento Participativo

Seja qual for o propósito de uma empresa, há sempre a recomendação de se realizar um planejamento participativo, ou seja, realizar todo o processo de planejamento em conjunto com a sua empresa inteira. Assim, quando chegar o momento de execução, todos terão uma visão integrada e estarão comprometidos com suas decisões.

Em outras palavras, é uma forma de dividir não só as tarefas, mas o processo de escolher qual caminho a sua empresa vai seguir e, como sabemos, quem se sente dono de uma coisa, cuida melhor dela, faz com mais amor e se dedica mais.

Não sei você, mas esse é o tipo de sentimento que eu gosto de ver em todos que estão na LUZ.

Outro ponto a ser destacado referente ao planejamento participativo está na possibilidade de seus participantes poderem trocar opiniões, perspectivas, visões e até mesmo preocupações a respeito de determinado projeto.

2.2. Diferencial

Um outro excelente norteador é o diferencial que sua empresa pretende buscar. Todos nós sabemos que sem desafio, fica mais difícil de motivar quem está no planejamento.

Por isso, é muito importante definirmos as estratégias a serem adotadas para o alcance da chamada “vantagem competitiva”. Uma vantagem competitiva é algo que a empresa faz de diferente para se destacar entre seus concorrentes no mercado. Um ponto forte é considerado uma vantagem competitiva quando ela é rara (não é todo mundo que faz), valiosa (gera percepção de desejo no cliente), inédita ou não copiável e não substituível.

Se você quiser, vale muito a pena fazer a curva de valor do seu negócio em relação aos concorrentes ou outras empresas.

2. POSICIONAMENTO E PROPÓSITO

A curva de valor nada mais é do que um gráfico com a comparação entre a sua empresa e outras empresas do seu setor. Por meio dela, você pode conseguir analisar onde pode obter um diferencial competitivo.

Criação do gráfico:

- 1 - Nas linhas você lista a sua empresa e o nome das concorrentes (compare no máximo 3 empresas por vez)
- 2 - No eixo X você deve colocar os atributos de valor ou características da sua empresa,
- 3 - Agora basta classificar os valores de 1 a 10 e ver a curva de valor sendo formada

Veja ao lado o exemplo para melhor compreensão:

No exemplo comparamos duas lojas no segmento de produtos de informática. Note que definimos alguns atributos importantes para que um cliente decida em qual loja irá realizar suas compras.

Empresa	Preço	Prazos de entrega	Trocas e devoluções	Layout do site	Atendimento Personalizado	Garantias
Tudo em Info	9	6	6	9	7	7
Info Mais	7	8	8	6	9	9

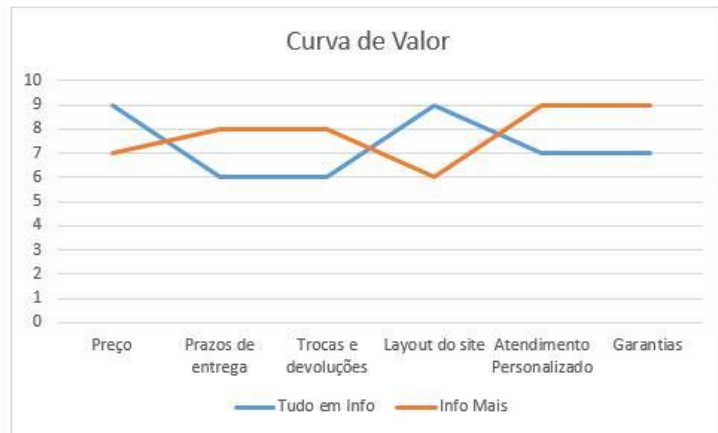


Gráfico e tabela da Planilha de Curva de Valor

2. POSICIONAMENTO E PROPÓSITO

2.3. Pense grande

Esse é o nosso terceiro e último norteador para um excelente planejamento estratégico. Não adianta você organizar tudo direito, ter um diferencial competitivo bom, se sua empresa não se desafiar a ser algo maior do que já é.

Iremos falar mais sobre isso na parte de metas, mas a grande diretriz é pensar fora da caixa e tentar sempre aumentar o impacto positivo que a sua empresa já faz.

DICA IMPORTANTE:

Lembre-se sempre de fazer um planejamento o mais colaborativo possível, de ter uma empresa com diferenciais e com o intuito de ser sempre mais do que já é!

Esse foi o nosso primeiro passo do planejamento estratégico. Como você percebeu, ele é muito mais voltado para as percepções internas e o que você pretender ser e fazer, no futuro e no presente.

Estamos nos encaminhando para o segundo passo, que a nível de planejamento, é o mais importante. É nele que iremos traçar metas e indicadores, a base de todo planejamento e execução estratégica.

LINK EXTERNO:

[Planilha de Planejamento Estratégico](#)

3

PASSO 2:

**ESTABELECIMENTO DE
METAS E INDICADORES**

3. ESTABELECIMENTO DE METAS E INDICADORES

Como já falamos, aqui na LUZ não gostamos de seguir cegamente o que qualquer um fala sobre qualquer tipo de metodologia de gestão.


E quando o assunto é planejamento estratégico, uma dos métodos de apoio ao gestor mais importantes, não poderia ser diferente. Mais uma vez eu vou te falar o que é feito e depois vou explicar como fazemos e porque.

Normalmente, estaríamos chegando agora na parte de elaboração de objetivos estratégicos. Cada um desses grandes objetivos devem ser divididos em objetivos menores (os chamados táticos) e os objetivos táticos devem ter planos de ação atrelados a ele para ele ser considerado concluído. Seguindo mais ou menos essa cadeia:

1. Objetivos Estratégicos
2. Objetivos Táticos
3. Planos de Ação

Se você quiser seguir esse caminho não tem problema nenhum, como falei ele é amplamente aceito.

Agora, se você quiser fazer algo mais moderno e prático, recomendo essa estrutura aqui:

1. PREMISSAS GERAIS  Esta é a parte mais importante da planilha, pois é aqui que você definirá as premissas necessárias que ajudarão a planilha gerar informações sobre suas estratégias.

Dados iniciais Metas específicas

Metas específicas por área

Importante: Só altere esta parte da planilha ao sentir necessidade. Esses dados serão usados mais adiante na planilha. Para facilitar a linha de raciocínio, sua estratégia pode ser dividida em até 4 áreas. A planilha já vem com sugestões de blocos e possíveis objetivos separados por cada bloco.

Área 1	Finanças	Área 2	Marketing e Vendas
Direção	Indicador	Direção	Indicador
Aumentar	Receitas	Aumentar	Quantidade de vendas
Aumentar	Lucratividade	Aumentar	Número de clientes
Diminuir	Despesas	Diminuir	Quantidade de clientes perdidos
Aumentar	Retorno sobre investimento	Diminuir	Gasto médio por cada venda
Diminuir	Valor da dívida	Aumentar	Satisfação do cliente
Aumentar	Lucro líquido	Diminuir	Número de reclamações

Nela, nós separamos objetivos e metas em um item apenas, ficando mais fácil fazer o planejamento e acompanhar os resultados.

3. ESTABELECIMENTO DE METAS E INDICADORES

Veja na imagem abaixo que, quando você traça suas metas reais, fica bem mais fácil de fazer qualquer tipo de acompanhamento assim.

2. ESTRATÉGIA Esta parte da planilha envolve o planejamento e acompanhamento da sua estratégia. Mês a mês, alimente a planilha com os dados necessários para obter informações consolidadas de estratégia.

Finanças Marketing e Vendas Produtos ou Serviços Recursos Humanos

Estratégia para Finanças

Importante: Você terá até 3 espaços para definir metas específicas que ajudarão sua empresa a chegar no patamar desejado. Essas metas específicas foram definidas em "Premissas gerais", dentro da aba "Metas específicas". Em caso de dificuldade, assista ao vídeo (link em vermelho na parte superior da planilha).

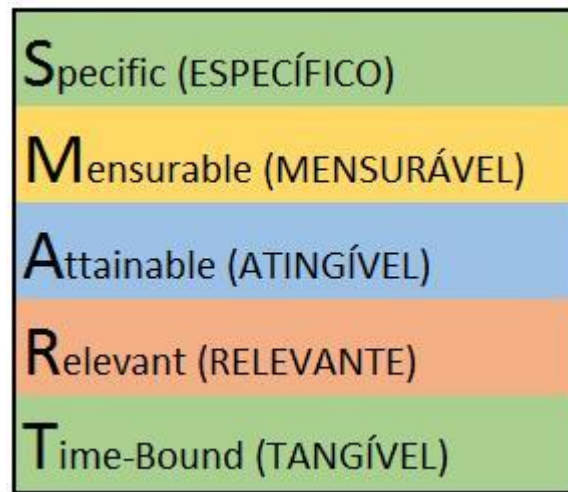
		Ano 1										
Meta	Número	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Diminuir: Valor da dívida	Planejado	20	30	30	50	20	90	30	30	50	20	30
	Realizado	10	40	20	40	30	80	50	20	40	10	40
	Percentual	-50%	33%	-33%	-20%	50%	-11%	67%	-33%	-20%	-50%	33%

Meta	R\$	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Só para explicar o conceito, dentro da elaboração do Planejamento Estratégico, a ideia é que seja criado um mapa de direcionamento para que se compreenda o cenário atual e o cenário desejado. Faremos isso com metas e, para isso, nada melhor do que entender o conceito de metas SMART:

3.1. Metas SMART

SMART é uma ferramenta utilizada para se definir metas e objetivos dentro de um projeto. Utilizada não só por empresas, mas também por pessoas que desejam alcançar seus objetivos, o SMART é um acrônimo conforme mostra imagem abaixo:



3. ESTABELECIMENTO DE METAS E INDICADORES

Para não te deixar no escuro, vamos nos aprofundar um pouco mais no conceito SMART:

- 1. Específico:** Seja sempre específico no que deseja alcançar
- 2. Mensurável:** É a capacidade de poder medir uma meta. Ser mensurável torna-se basicamente o fato de obter sempre indicadores para medir resultados.
- 3. Alcançáveis:** Ter uma meta maior do que a capacidade de um negócio torna-se irrelevante para concretização destes, pois de nada adianta sonhar alto e não ter os recursos necessários para concretizar determinado objetivo.
- 4. Relevante:** Qual a importância de tal ação? O que irá agregar tal ação para a empresa? Neste ponto, os objetivos devem estar alinhados com a atual realidade da empresa no mercado.
- 5. Baseados no tempo:** Tempo para iniciar determinada ação e tempo para que determinado objetivo seja alcançado. Estipular um tempo limite para estes fatores é primordial para o sucesso de um projeto.

Vamos ver um exemplo de uma empresa que deseja aumentar seu faturamento em 15% em um ano. Logo, temos:

Específico: Aumentar o faturamento

Mensurável: em 15%

Alcançáveis: Dentro da realidade da empresa, o crescimento chega atualmente até 12% ao ano, deste modo é possível chegar aos 15% com ações de marketing e criação de novos produtos por exemplo.

Relevante: 15% representará o maior faturamento da empresa nos últimos 5 anos.

Tempo: Iniciar o processo para alcançar a meta em novembro deste ano e determinar o prazo de 1 ano para atingi-la.

Deste modo, ao desmembrar os objetivos utilizando as metas SMART é possível obter uma melhor visão de como e quando as metas serão atingidas.

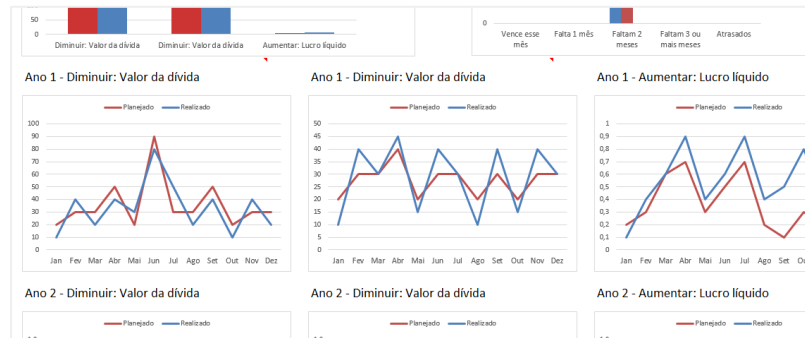
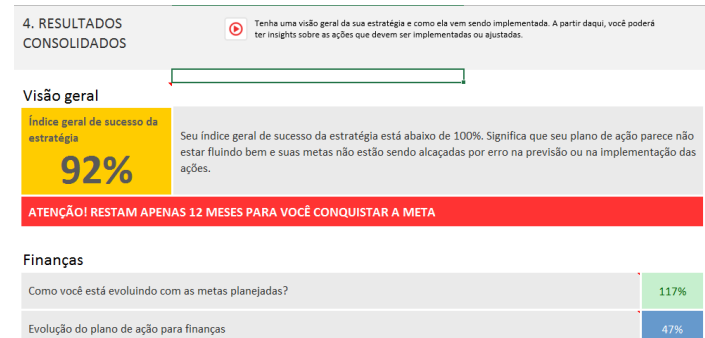
3. ESTABELECIMENTO DE METAS E INDICADORES

3.2. Painel de indicadores

Se você já definiu suas "metas objetivos", já está pronto para acompanhá-los com seus indicadores.

Indicadores são ferramentas utilizadas para medição de resultados de uma empresa, tendo como base a situação desejada e a situação atual.

A melhor forma de organizar suas informações de resultados é com um bom painel de indicadores (também chamados de dashboards). Veja 3 exemplos desses resultados demonstrados na nossa planilha de planejamento estratégico:



3. ESTABELECIMENTO DE METAS E INDICADORES

É possível ainda utilizarmos uma analogia para conhecermos o real papel de um painel de indicadores. Por exemplo, de um lado temos um capitão navegando com seu navio em alto-mar e, de outro, temos uma central em terra que acompanha o navio e dá as coordenadas ao capitão com base em sua localização via satélite.

Note que sem o auxílio da central, o navio estaria perdido em alto-mar, ou seja, sem rumo e com riscos de acidentes por exemplo. Deste modo, podemos comparar a central que auxilia o capitão do navio como os indicadores de uma empresa. E sendo assim, o navio seria a empresa que necessita de indicadores para obter uma visão de onde esta navegando, quais são os riscos à frente e, até mesmo, qual a distância e tempo necessário para chegar ao destino traçado.

Exemplo prático:

Um simples exemplo de painel de indicadores esta presente na planilha de BSC. Lá, temos uma perspectiva financeira de uma determinada empresa que deseja aumentar seus lucros e diminuir seus gastos.

Observe na imagem onde temos o indicador que representa aquilo que queremos avaliar, comparar e consultar, e as demais informações que lhes representam. Note que temos basicamente os dados projetados no planejamento estratégico e os dados reais que facilitam a comparação para ver se a empresa está ou não no caminho correto no quesito financeiro.

Perspectiva Financeira			
Indicador	Real	Projetado	Varição
Receita Bruta Mensal	50000	46000	108,70%
Custos Fixos	-18000	-26000	69,23%
	0	0	#DIV/0!
	0	0	#DIV/0!
	0	0	#DIV/0!

LINK EXTERNO:

[Planilha de Planejamento Estratégico](#)

4

PASSO 3:
EXECUÇÃO
E REVISÃO

4. EXECUÇÃO E REVISÃO

4.1. Execução


Se você acompanhou o nosso passo a passo até agora, você já:

1. Tem um direcionamento do que quer fazer como empresa e sabe o seu propósito (que pode ou não estar tangibilizado na sua missão, visão e valores)
2. Organizou sua metas (objetivos) de maneira SMART e tem definido indicadores para cada uma dessas metas


Nesse momento chegamos no nosso terceiro e último passo, que é voltado para a execução do que foi planejado até agora. Esse é o momento mão na massa e, sendo bem sincero, nenhum planejamento, por melhor que seja, gera sucesso se não for colocado em prática.


Basicamente, o que você precisa fazer é pegar cada uma das suas metas e pensar em quais ações precisam ser realizadas para que elas se concretizem.

Veja a imagem ao lado da nossa planilha para você entender um pouco mais:

3. PLANO DE AÇÃO  Com sua estratégia definida, chegou a hora de traçar um plano de ação para que seus objetivos sejam efetivamente alcançados.

Finanças Marketing e Vendas Produtos ou Serviços Recursos Humanos

 **Dica LUZ para potencializar suas ações**
A tabela abaixo é uma metodologia simplificada para traçar um plano de ação. Se você desejar traçar um plano de ação mais detalhado, aconselhamos fortemente a planilha de 5W2H.

 Esta aba não está no relatório de Impressão para economizar papel e tinta, mas nós preparamos esta aba para você imprimir a hora que quiser. Basta pressionar ctrl + P e você terá esta aba formatada para impressão.

Metas	Ação	Equipe	Prazo (Mês)	Prazo (Ano)	Status	%
Diminuir: Valor da dívida	Ação 1	Equipe 1	Fevereiro	2015	Faltam 2 meses	70,00%
Diminuir: Valor da dívida	Ação 2	Equipe 2	Janeiro	2015	Falta 1 mês	50,00%
Diminuir: Valor da dívida	Ação 3	Equipe 3	Fevereiro	2015	Faltam 2 meses	20,00%

4. EXECUÇÃO E REVISÃO

Agora que já entendemos que o controle de execução se dá por meio de planos de ação, vale a pena conhecer um dos métodos mais interessantes de controle de ações, a metodologia 5W2H.

Este método faz referências às iniciais de palavras em inglês e auxilia a resolver um determinado problema através da resposta de sete perguntas básicas:

1- O quê? (What): Refere-se à tarefa a ser executada. Deste modo, deve ser preenchido com o problema a ser solucionado ou ação a ser executada.

2- Por quê? (Why): Seria o sentido pelo qual a tarefa deve ser executada, ou seja, qual seria a vantagem ou benefício de se executar tal ação.

3- Como? (How): Refere-se a como a ação será executada e completada.

4- Quem? (Who): Quem irá realizar a tarefa. Se for algo que exige maior quantidade de pessoa, então deve-se pensar em qual equipe será responsável.

5- Quando? (When): Retrata o tempo para ser executada a tarefa. Neste ponto, recomenda-se definir o tempo para início, meio e fim para medir a precisão e eficiência.

6- Onde? (Where): Retrata qual o local será executada a tarefa.

7- Quanto? (How much): Nesta etapa deve-se avaliar se haverá gastos para realizar a tarefa.

Obviamente, você não precisa preencher todos esses campos sempre, basta ter em mente o que é mais importante para você. No nosso caso, colocamos apenas o que (ação), quem (área responsável), quando (prazos) e andamento.

DICA IMPORTANTE:

Depois de organizar todas as ações que você precisa realizar, recomenda-se que você faça um acompanhamento diário do que está sendo feito e progresso das atividades definidas.

4. EXECUÇÃO E REVISÃO

4.2. Revisão

Tão importante quanto a execução, são as revisões. A gente sabe que nem tudo que é planejado segue o rumo que gostaríamos e é concluído no prazo, dentro do orçamento ou da mesma forma desejada.

Pior do que isso, por vezes, sua realidade inteira pode mudar de um momento para outro e, nessas horas, é importante estar atento e revisando suas ações para realizar novas ações prontamente.

Por isso, consideramos que revisões periódicas são peça chave para alinhar qualquer desvio que possa ocorrer ao logo do trajeto. Como vivemos em uma realidade muito dinâmica, na LUZ, fazemos reuniões semanais de áreas, mensais com toda a empresa e trimestralmente/semestralmente revisamos todo o planejamento.

Vale ressaltar ainda que, a frequência necessária de revisões é estipulada de acordo com cada empresa. Portanto, não existe uma regra a ser seguida quanto ao número ou frequência de revisões de planejamento, pois o que realmente importa é fazê-las quando necessário.

Finanças

Como você está evoluindo com as metas planejadas?			117%
Evolução do plano de ação para finanças			47%
Objetivo específico	Total planejado até Dezembro	Total realizado até Dezembro	Alinhamento com a meta
Diminuir: Valor da dívida	430,00	400,00	93,02%
Diminuir: Valor da dívida	R\$ 330,00	R\$ 345,00	104,55%
Aumentar: Lucro líquido	420,00%	650,00%	154,76%

Seguindo um planejamento com disciplina, utilizando-se de uma metodologia eficientemente comprovada (pode se basear nesses 3 passos que nós aprovamos) e conseguindo alinhar as perspectivas da empresa com seu propósito, não existe dúvida de que sua empresa seguirá um caminho muito melhor (o que não evita necessariamente problemas). Para fechar com chave de ouro, gosto bastante dessa citação do William Hague, espero que ela te inspire em seus planejamentos e execução:

"Existe apenas uma estratégia de crescimento: trabalho duro"

CONCLUSÃO

Que o planejamento estratégico é um fator essencial para qualquer empresa ninguém tem dúvida. Acontece que, como qualquer coisa boa, quando mal feito, ele pode ser uma fonte de trabalho, estresse e pior, de poucos resultados.

Por isso sempre recomendamos a sua simplificação (vale seguir os 3 passos essenciais que listamos aqui) e, no máximo, adicionar um detalhe ou outro a mais que você goste.

Seguindo esse caminho você será capaz de avaliar a situação atual da sua empresa, quais são os seus objetivos e qual o plano de ação a ser tomado para que estes sejam realizados. Se você conseguir estabelecer um processo e fazer do planejamento, execução e revisões uma rotina, estará bem encaminhado para acompanhar tendências, melhorar resultados e tomar ações preventivas em momentos difíceis.

Espero que você tenha aproveitado o conteúdo desse guia rápido e que consiga organizar (e fazer) um excelente planejamento estratégico!

GOSTOU DO EBOOK?

Então compartilhe:

Basta clicar na sua rede social preferida para compartilhar o Guia Rápido de Fluxo de Caixa com seus amigos e conhecidos. Lembre-se que ele não custa nada (é gratuito) e pode ajudar muito gestor a controlar melhor suas finanças!

Facebook



Twitter



Google +



LinkedIn



SOBRE O AUTOR



Rafael Ávila é graduado em Administração de Empresas pela UFRJ e Turismo pela UNIRIO. Atualmente é Diretor de Planilhas da LUZ certificado como Microsoft Office Specialist em Excel.

Conta com a experiência de desenvolvimento de mais 150 planilhas em todas as áreas de gestão e com mais de 5 anos de prestação de serviços de consultoria para as principais incubadoras de empresas do Brasil, bem como para dezenas de empresas.

Para indicações de planilhas, ajuda com Excel ou qualquer outro suporte, envie um email para contato@luz.vc

SOBRE A LUZ



A LUZ é uma empresa especializada em vendas de planilhas em Excel focadas para empreendedores e profissionais de gestão. Realizando vendas online por meio de sua loja virtual, a LUZ vende em média 3000 produtos por mês no qual estão sempre trazendo benefícios e satisfazendo as necessidades de seus clientes. Além das planilhas prontas, a empresa comercializa planilhas integradas, apresentações, checklists, propostas e relatórios.

O foco em comercialização de planilhas deve-se pela necessidade dos usuários em obter determinados trabalhos no Excel sendo este um software com grande demanda de uso no dia a dia das empresas. Deste modo, ao optar pelas planilhas da LUZ, o usuário terá a sua disposição um produto de alta qualidade e de forma ágil.

Gostou do Ebook?

Nós temos a planilha certa para a sua necessidade.

[Clique aqui e conheça nossas planilhas](#)



Este material é uma criação da LUZ Planilhas Empresariais e sua reprodução de forma indevida, assim como plágio, configuram o desrespeito a propriedade intelectual podendo estar sujeito as medidas cabíveis, de acordo com as leis vigentes no Brasil.