Planejamento estratégico: **dos primeiros passos até a execução**

Introdução 3
O que é o planejamento estratégico? 5
Por que fazer um planejamento estratégico para o seu negócio? 15
Como começar um planejamento estratégico? 26
Qual é o papel das lideranças no planejamento estratégico? 39
Conclusão 42
Sobre o SEBRAE-PE 44

Introdução

Ter um planejamento estratégico é algo vital para o sucesso de uma empresa. Afinal, **por meio dele são elaborados conjuntos de mecanismos que funcionam de forma sistêmica** para que o negócio possa estabelecer e, principalmente, cumprir metas e chegar até os seus objetivos.

Entretanto, entender esse conceito e colocá-lo em prática é uma grande dificuldade das organizações, afinal, os conteúdos que são encontrados têm por objetivo apenas conceituar esse tema e não demonstram como ele funciona na prática.

Isso afasta os empresários dessa ferramenta tão valiosa para o sucesso de um negócio, fazendo com que eles toquem as suas empresas de forma pouco ordenada, o que contribui de forma sistemática para o insucesso de empreendimentos brasileiros.

Pensando na importância do assunto, nós resolvemos escrever este e-book. Nele, mostraremos todo o conceito que embasa o planejamento estratégico e, principalmente, como ele deve funcionar na empresa. Acompanhe!

O que é o planejamento estratégico?

Mencionando de forma simples e descomplicada, o planejamento estratégico é o ato de determinar para qual caminho um negócio seguirá nos próximos anos. Assim, é possível saber se a organização da empresa está sendo feita de forma correta.

Quando elaborado de forma certa, ele gera um plano que abrange toda a gestão empresarial, demonstrando os seus objetivos e as metas que precisam ser traçadas para chegar até eles.

O conceito do planejamento estratégico está ligado a um **processo sistêmico, que tem por objetivo principal a definição de um caminho a ser seguido pela organização com foco nos seus objetivos, em um contexto analisado previamente**. Todo esse processo é executado por meio de uma série de tarefas, entre elas:

- *análise de cenários;*
- *criação de objetivos de médio e longo prazo;*
- *definição de metas e ações para que os objetivos sejam alcançados;*
- *utilização de ferramentas e indicadores de gestão, como a análise SWOT.*

Como se trata de um processo que tem certo nível de complexidade, algumas pessoas acreditam que ele está restrito apenas às grandes organizações. Entretanto, isso é um grande equívoco.

O planejamento estratégico pode e deve ser desenvolvido e incorporado na cultura organizacional de qualquer tipo de empresa, independentemente do seu segmento e tamanho.

Todo negócio que tem objetivos a serem alcançados pode se beneficiar com as ferramentas do planejamento estratégico, e, portanto, deve aplicar os conhecimentos que demonstraremos neste conteúdo completo sobre o assunto.

Os tipos de planejamentos estratégicos

Existe uma grande variedade de modelos, perspectivas e abordagens utilizadas no planejamento estratégico. Justamente por isso, **ele pode ser adequado e personalizado para todo e qualquer tipo de empresa.**

A metodologia utilizada dependerá de vários itens, como a natureza da liderança da organização, a complexidade do ambiente, o tamanho da empresa, a cultura organizacional e a competência das pessoas envolvidas na criação do planejamento.

Isso significa que o seu planejamento precisa ser elaborado com base nesses elementos, além dos tipos existentes que mencionaremos nos próximos tópicos.

Planejamento estratégico baseado em metas

Esse é o tipo de planejamento estratégico mais comum que existe. **O foco principal está na definição da missão, visão e valores da empresa**, bem como nas metas a serem cumpridas para que os objetivos sejam atingidos.

Nesse ponto, é importante fazer uma breve distinção do que são objetivos e metas. No primeiro caso, estamos tratando de focos maiores e de médio ou longo prazo. Os objetivos são elementos que demorarão mais tempo para serem atingidos e, consequentemente, têm mais valor para a empresa.

Por outro lado, as metas são os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados. Para entender melhor, vamos ilustrar com um exemplo de construção de uma casa. O objetivo é ver a edificação de pé e pronta para morar.

As metas, no entanto, são a construção da estrutura, alvenaria, telhado, revestimentos etc. Ou seja, todas as pequenas vitórias que são necessárias para atingir o objetivo principal que, nesse caso, seria a construção do imóvel.

Voltando para o meio empresarial, as metas a serem cumpridas são aquelas que levarão a empresa a atingir as suas missões principais. Esse modelo de planejamento estratégico é muito utilizado por empresas que buscam impactar e encantar os seus clientes com produtos e serviços de altíssima qualidade, sempre focados na satisfação total dos mesmos, personalização de atendimentos e soluções.

Planejamento estratégico baseado em questões

O **planejamento baseado em questões** funciona analisando elementos encarados pela organização da empresa como fundamentais e que precisam ser solucionados em prazos definidos.

Nesse caso, são levantados alguns gargalos, fraquezas e problemas que a empresa enfrenta e que a impedem de ter todo o resultado que pode ser alcançado. Assim, são traçadas as metas necessárias para que cada um deles seja superado.

Planejamento estratégico orgânico

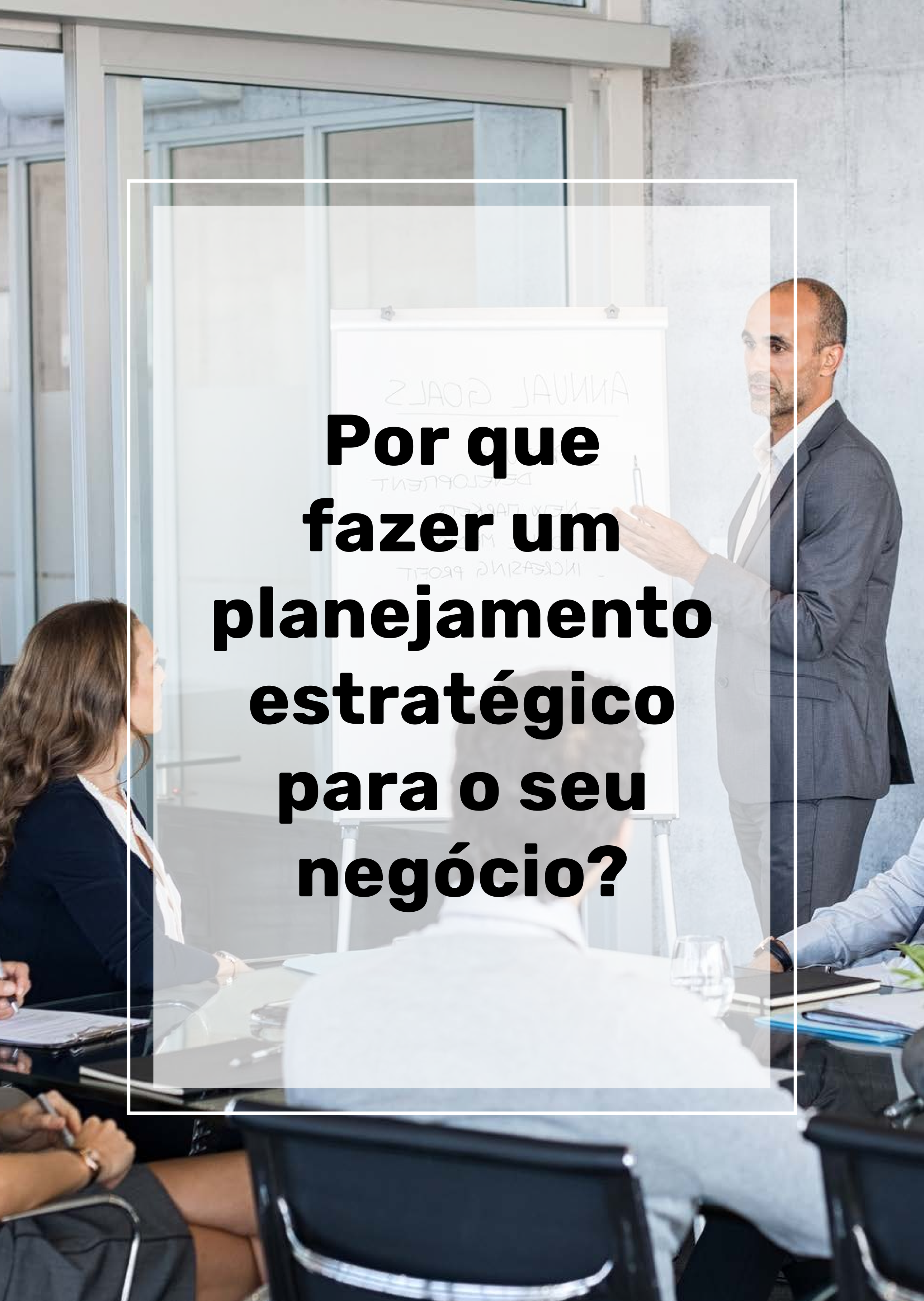
O **planejamento estratégico do tipo orgânico** inicia sempre com a articulação da visão e valores de uma empresa. A partir desse ponto, entram os planos de ação que são necessários para que essa visão seja atingida.

Alguns profissionais que atuam com o planejamento estratégico preferem que seja adotada uma abordagem mais específica para dar início ao processo, por exemplo, elaborando um inquérito apreciativo para verificar os principais pontos da instituição.

Muitos desses planejamentos são projetados para serem concluídos em um ano, entretanto, eles podem chegar até 10 anos, dependendo das necessidades da empresa e do grau de complexidade dos seus objetivos.

Em alguns casos, os planejamentos podem incluir apenas informações de alto nível, sem que seja necessária a adoção de planos de ação. Com isso, é comum que alguns tenham cerca de 5 a 8 páginas, enquanto outros parecem um livro.

Isso ocorre graças à facilidade de adequação do planejamento estratégico orgânico às necessidades reais da empresa. Frequentemente, os planejadores conhecem bastante o planejamento estratégico, entretanto, o desenvolvimento dele quase sempre dependerá do apoio intenso das lideranças da organização.



Por que fazer um planejamento estratégico para o seu negócio?

Agora, mostraremos alguns bons motivos para que você invista na elaboração de uma ferramenta como essa. O planejamento é fundamental para definir detalhes internos de uma empresa que impactam diretamente no modo como as pessoas enxergam o empreendimento — entre eles a missão, os valores e a visão do negócio.

De uma forma geral, o planejamento estratégico funciona como um mapa que serve como uma orientação de como a empresa deve agir frente a diversas situações. Para que esses objetivos sejam atingidos, é fundamental conhecer como os processos na empresa funcionam e identificar as formas ideais para que os seus objetivos sejam alcançados.

A partir desse ponto, devem ser estabelecidas metas e montado um cronograma que seja capaz de levar a empresa até os objetivos definidos (ou solucionar os principais problemas que afetam negativamente o seu crescimento).

Apenas essa pequena introdução já seria suficiente para que um empresário considerasse a importância de implementar esse processo dentro do seu negócio. Entretanto, para complementar a sua leitura, descreveremos algumas das principais vantagens que podem ser extraídas com um bom planejamento estratégico. Continue lendo!

Melhora na comunicação

Uma das vantagens do planejamento estratégico é a melhora na comunicação empresarial. Quando todas as pessoas envolvidas nos processos de uma empresa falam a mesma língua, é mais fácil ter o controle e domínio sobre os processos, metas e objetivos do negócio.

A própria elaboração do planejamento estratégico cria um engajamento e incentiva a comunicação interna — ao executar essa ferramenta dentro da sua empresa, a parte da comunicação é diretamente afetada, criando padrões que favorecem a boa interação entre os colaboradores e os líderes do negócio.

Identificação de ameaças e oportunidades

Outro ponto que merece destaque é a identificação das ameaças que rondam a empresa, bem como das oportunidades que também costumam ficar à sua volta, porém, não podem ser percebidas pelos gestores.

O planejamento estratégico também atua para que as organizações possam identificar esses elementos. Quando um determinado cenário começa a se desenhar no mercado e os gestores identificam que ele pode ir de encontro a determinados objetivos, estamos diante de uma ameaça.

Ao enxergar esses problemas com antecedência, é possível adotar medidas capazes de evitar que eles causem transtornos mais graves na gestão do negócio e, em seguida, tomar as ações que evitem que esse tipo de situação ocorra novamente.

De forma semelhante, também é possível explorar eventuais fraquezas de uma empresa, como a falta de capital de giro ou de produtos em estoque. Quando essas questões são levantadas rapidamente, a gestão pode se mobilizar, para evitar que as metas sejam paralisadas e os objetivos, atrasados.

Em um lado oposto, esse planejamento é capaz de vislumbrar oportunidades com um certo grau de antecedência. Com base nos anseios e objetivos da organização, é possível encontrar novidades no mercado que possam contribuir para o cumprimento de metas e colocar a empresa mais próxima de sua visão.

Planejamento de investimentos

Investir o capital da empresa é algo que deve ser feito com o máximo de cautela possível. Afinal, um **investimento feito de forma equivocada pode gerar prejuízo para o negócio, além de desperdiçar oportunidades dentro do mercado.**

O planejamento estratégico resolve esse tipo de problema, pois, como ele é capaz de identificar eventuais ameaças e oportunidades, também fica mais fácil vislumbrar áreas de atuação que demandam investimento para serem desenvolvidas.

Isso significa que, por meio do planejamento estratégico, a empresa pode se preparar para aproveitar oportunidades identificadas previamente e planejar investimentos para a implementação de novos produtos ou serviços e outras estratégias que vão contribuir para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Proteção quanto às mudanças do mercado

Independentemente da sua área de atuação, é importante saber que **o mercado sofre mudanças com uma frequência e um dinamismo que impressionam, até mesmo, as pessoas que já estão há mais tempo em um determinado segmento.**

Isso pode acontecer a qualquer instante, e é fundamental que o gestor esteja sempre atento a necessidade de adequar o seu negócio, a fim de a uma nova exigência do mercado.

No caso de grandes instituições, essas mudanças podem ocorrer de forma mais simples e brandas, entretanto, pequenas organizações podem não ter a mesma facilidade. Geralmente, elas estão mais suscetíveis ao impacto de alterações no seu mercado.

Para que essas instituições se tornem mais robustas e capazes de absorver tais mudanças, é necessária a elaboração do planejamento estratégico de forma eficiente. Com isso, elas terão mais facilidade para traçar o caminho que pretendem seguir e continuar firme nele, mesmo que o mercado sofra mutações durante a jornada.

Auxílio na tomada de decisões

Outro aspecto que é benéfico para as empresas que adotam um planejamento estratégico de qualidade é o **auxílio na tomada de decisões.** Como todos os processos internos ocorrem de forma mais ágil e o nível de informações geradas é consideravelmente maior, fica mais fácil deliberar sobre questões complexas do empreendimento.

Além disso, a tomada de decisões gerenciais deixará de ser amadora e se tornará algo mais profissional. Uma análise de aplicações ou investimento, por exemplo, será feita com base em dados e estatísticas que demonstram a viabilidade ou não do aporte.

O planejamento estratégico também permite que essas decisões sejam mais acertadas, evitando que os gestores sejam induzidos a cometerem erros com informações incorretas ou, simplesmente, pela falta de dados precisos sobre os pontos que precisam analisar.

Auxílio no fortalecimento da empresa

Por mais que o planejamento estratégico não seja capaz de eliminar totalmente os erros ou a possibilidade que eles ocorram, ele ajuda os empresários a tomarem as decisões mais certas em momentos importantes e decisivos para o negócio, como vimos anteriormente.

Obviamente, mesmo com todo o nível de informações e dados para análise, é impossível afirmar categoricamente que não existe a probabilidade de erros. Por outro lado, o planejamento fortalece o negócio e evita que eventuais falhas tenham consequências graves.

Esse tipo de planejamento também auxilia a empresa a construir um futuro mais sólido, evitando que problemas causados pelo mercado ou outros fatores alheios à vontade ou análise dos empresários prejudiquem a efetivação dos objetivos.

Dessa forma, o fortalecimento da empresa entra em um ciclo virtuoso de crescimento e desenvolvimento, pois negócios fortes não sentem tanto o impacto de crises e podem se destacar em momentos em que a maioria dos seus concorrentes padecem com eventuais problemas de mercado.

Formação de vantagem competitiva

Apesar de ser um tema bastante difundido, **a maior parte das empresas inicia as suas operações sem nenhum tipo de planejamento, tampouco o estratégico.** Acredite, até mesmo grandes organizações não contam com esse tipo de ferramenta. Por esse motivo, não é difícil encontrar negócios consolidados no mercado que não suportaram momentos de crise.

Em função disso, quando você elabora um planejamento estratégico eficiente, consegue colocar a sua empresa em um grau de superioridade aos demais negócios do mesmo segmento que o seu, ou seja, os seus concorrentes.

Assim, a sua empresa terá mais robustez e estará mais preparada para ganhar o seu mercado e superar os eventuais desafios que podem surgir à medida que o desenvolvimento de toda a sociedade vai acontecendo.

Como começar um planejamento estratégico?

Agora que você entendeu os principais conceitos sobre o planejamento estratégico, mostraremos os passos que você deve seguir para implementar esse processo em sua empresa. Confira!

Diagnóstico

A primeira etapa do processo de implementação é o diagnóstico. Afinal, não há como iniciar um processo de planejamento estratégico sem, inicialmente, entender as necessidades do seu negócio e as suas eventuais dificuldades.

Esse diagnóstico é feito por meio da análise SWOT, que é um processo que tem por objetivo olhar para dentro da empresa e para o mercado em que ela atua, a fim de identificar as suas forças, fraquezas e oportunidades.

Além dessa definição, é preciso reunir a equipe ideal para levantar essas forças e fraquezas internas do negócio. O gestor também deve avaliar os seus diferenciais e os pontos que podem ser melhorados para potencializar o seu grau de competitividade no mercado em que atua.

A fase de diagnóstico é um pouco mais ampla e necessita de forma muito massiva da análise SWOT. Sendo assim, dedicaremos um tópico exclusivo para tratar do assunto. Veja a seguir.

Análise SWOT

A análise é uma das ferramentas mais icônicas do planejamento estratégico. Por meio dela, são medidos alguns elementos essenciais desse processo. Para você entender melhor o conceito, descreveremos o significado de cada letra da sigla.

Ela é composta pelas palavras em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats que, em português, pode ser traduzido como **Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.** Algumas pessoas também chamam esse conceito de FOFA.

As **forças** estão relacionadas às principais vantagens que a sua empresa tem sobre os seus concorrentes, sendo as principais aptidões da organização. Para que você possa definir esse aspecto da análise SWOT, é necessário responder às seguintes perguntas:

- *quais são os processos mais produtivos executados na empresa?*
- *quais são os melhores produtos e recursos?*
- *qual é a maior vantagem competitiva da empresa?*

As **fraquezas** são o extremo oposto do elemento anterior. Nesse caso, devem ser levantadas as principais desvantagens internas que podem colocar o negócio em um patamar de inferioridade com relação aos seus demais concorrentes.

A definição desse critério é um pouco complicada para alguns gestores, pois eles não conseguem enxergar, de fato, o que pode ser classificado como uma desvantagem impactante em seu negócio.

Você precisa ser muito sincero e honesto para fazer uma análise profunda do seu empreendimento. Muitos gestores se impressionam com o que encontram quando começam a fazer essa análise. As perguntas que devem ser feitas são:

- *a equipe de colaboradores está devidamente capacitada?*
- *as matérias-primas utilizadas têm a qualidade necessária para a produção ou venda de seus produtos?*
- *os processos são confiáveis?*
- *você, efetivamente, conhece a sua concorrência?*

As **oportunidades** são semelhantes às forças, entretanto, elas estão relacionadas a questões externas que influenciam de forma positiva o seu negócio — e, justamente por esse motivo, não podem ser influenciadas por decisões da gestão da empresa.

A pergunta que alguns podem fazer é: se não é possível influenciá-las, para que identificar essas oportunidades? Simples, para que a sua empresa possa tirar algum tipo de proveito quando elas aparecerem.

Assim como nos outros conceitos, para identificar uma oportunidade, você deverá responder a algumas perguntas, entre elas:

- *existe alguma política de crédito que possibilite a empresa alavancar as suas vendas?*
- *há alguma redução de tributos com a qual a empresa possa alavancar as suas vendas?*
- *está ocorrendo algum evento do qual a empresa possa se aproveitar?*

Para finalizar a análise SWOT, temos as **ameaças**. Elas se referem a aspectos negativos, que têm como potencial comprometer uma eventual vantagem competitiva que a empresa esteja aproveitando no momento.

Nesse caso, elas funcionam em um nível oposto às oportunidades e fazem relação às ameaças externas que podem prejudicar a empresa em algum de seus aspectos. Esses elementos devem ser tratados com o máximo de cautela, pois podem prejudicar consideravelmente o planejamento estratégico, além dos seus resultados.

Para identificar as ameaças, você também deve fazer algumas perguntas, que são:

- *existe alguma nova política tributária que pode interferir negativamente na margem de contribuição da empresa?*

- *pode haver algum prejuízo que inviabilize a importação de matérias-primas, tais como alterações cambiais?*

- *existe algum concorrente de grande potencial entrando no mercado?*

Avaliando cada uma das perguntas que foram feitas, você terá um mapa completo da análise SWOT do seu empreendimento e abrirá bastante a sua mente sobre os pontos positivos, internos e externos, bem como os que são negativos.

Identidade organizacional

A identidade organizacional é um conceito que **faz com que o seu negócio seja único em todo o seu mercado.** Para isso, é preciso trabalhar a filosofia da empresa e, principalmente, a missão, visão e valores.

Além disso, é fundamental fazer toda essa identidade organizacional ser conhecida por todos os colaboradores e pessoas ligadas ao seu empreendimento, bem como o mercado de modo geral.

A filosofia da empresa é algo muito importante e que precisa ser levado a sério. Afinal, ela é que vai orientar a tomada de decisões do negócio e as diretrizes estratégicas que serão elaboradas.

A **missão** da empresa pode ser enxergada como a razão de sua existência. Quando pensamos na visão, ela deve ser entendida e traduzida como os objetivos que a organização pretende alcançar, bem como os passos que devem ser dados para chegar até eles.

Os **valores**, portanto, são os princípios que guiam a cultura de toda a instituição e de seus colaboradores. Dessa forma, a identidade organizacional se compõe e vai atingindo todos os níveis hierárquicos, até sair dos limites do negócio e chegar à percepção dos consumidores e do mercado.

A empresa que já tem esses elementos bem definidos está com parte do seu planejamento estratégico feito. Entretanto, ainda assim vale a pena fazer uma revisão de cada um deles após ler este material, para verificar se ainda perfazem a realidade do negócio.

Além disso, o mercado e a sociedade mudam muito com o passar do tempo, portanto, não é incomum que os gestores tenham que fazer adequações na identidade organizacional.

Metas e indicadores de sucesso

O próximo passo é colocar no papel os objetivos e a jornada que deve ser cumprida para chegar até eles. Em um tópico anterior, nós mostramos a diferença entre esses elementos e as metas. Em resumo, elas **são pequenas vitórias que devem ser conquistadas e que levarão a empresa a alcançar os seus objetivos.**

Entretanto, existem dois fatores que ainda precisam ser complementados. Primeiro, é fundamental que você sempre envolva a sua equipe nas metas traçadas. Assim como os gestores da empresa, os colaboradores também precisam estar por dentro dos objetivos e de todo o caminho que deve ser percorrido.

Outro ponto fundamental é **definir metas que sejam possíveis de serem cumpridas.** Se você estabelecer pontos absurdos e números impossíveis, dificilmente conseguirá atingi-los — e pode prejudicar o processo de conquista dos seus objetivos.

Além desses pontos relacionados às metas, também é importante definir indicadores que sejam capazes de acompanhar a evolução da empresa. Podem ser números simples, como faturamento, quantidade de vendas, número de despesas reduzido etc.

Esses números servirão como um termômetro das ações que vem sendo executadas dentro da empresa e como elas estão contribuindo para que as metas sejam atingidas.

Plano de ação

O plano de ação é a prática de tudo o que foi descrito até este momento. Depois da definição de metas, você, certamente, já sabe em que patamar a sua empresa está e em qual nível pretende chegar.

O plano de ação funciona como uma ponte entre a empresa, os seus colaboradores, as ferramentas e demais participantes até as metas que precisam ser cumpridas. Nessa etapa, são definidas as atitudes que cada um dos membros deve ter.

Assim, o empresário tem o papel de delegar funções e gerenciar o cumprimento de todas as atividades. O plano de ação deve ser muito bem detalhado e conter as atribuições de cada um dos colaboradores, independentemente do nível em que estão.

Acompanhamento e análise

A fase final do processo de implementação do planejamento estratégico é o acompanhamento. Diferentemente das etapas anteriores, essa deve ser feita incessantemente ou enquanto determinados objetivos forem atingidos.

Esse acompanhamento pode ser feito por meio da análise de relatórios, processos e resultados que forem sendo alcançados, como metas batidas e outros elementos. Nessa etapa, a **utilização de ferramentas tecnológicas é imprescindível**, pois elas demonstrarão de forma rápida os dados e informações relacionados ao planejamento.

Além dessa análise e acompanhamento mais direcionados aos gestores, também é interessante a realização de reuniões entre os funcionários, para identificar possível gargalos ou pontos que precisam ser melhores trabalhados.

Qual é o papel das lideranças no planejamento estratégico?

Os colaboradores de uma empresa são fundamentais para o sucesso dela, bem como no cumprimento de metas e objetivos. Entretanto, as lideranças precisam ser destacadas nesse aspecto.

Não que elas estejam em um nível maior de importância ou superioridade, mas, sim, porque é dos gestores a **responsabilidade da disseminação dos elementos descritos no planejamento estratégico.**

Essa etapa não é, necessariamente, um passo integrante do desenvolvimento do planejamento, mas uma função fundamental e fixa dentro da empresa, que deve desenvolver as suas atribuições enquanto o negócio existir.

Os líderes, sejam eles o próprio empresário ou responsável por equipes e departamentos, têm como função orientar o trabalho dos demais colaboradores e gerenciar essas atividades, a fim de evitar que ocorram desvios ou erros no entendimento de alguma meta ou determinação proposta pela administração.

Uma liderança de qualidade pode fazer total diferença na execução de um planejamento estratégico, especialmente com relação à motivação e foco dos colaboradores. Se esses líderes sabem estimular a criatividade, proatividade e trabalho em equipe, tudo flui de forma satisfatória.

Sendo assim, é natural que muitos empresários sejam surpreendidos com a capacidade de o planejamento estratégico engajar a equipe, mas isso só é alcançado quando a empresa conta com líderes efetivamente comprometidos com o sucesso da empresa.

Promover o trabalho de toda uma organização em conjunto é uma tarefa verdadeiramente desafiadora. Entretanto, esse é um ponto crucial do planejamento estratégico. É justamente essa habilidade que transforma um simples planejamento em ações concretas, que levarão a empresa até os seus objetivos mais ousados.

Conclusão

Por fim, podemos concluir que o planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para o sucesso de uma empresa. Por meio dele, os empresários podem traçar os seus objetivos e, principalmente, as metas que serão necessárias para chegar até eles.

Portanto, agora que você já sabe como funciona esse processo e a metodologia para colocá-lo em prática, não perca mais tempo. Utilize todo o conhecimento adquirido neste guia completo sobre o assunto e comece a implementação do planejamento estratégico em sua empresa.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada desenvolvida com o intuito de **auxiliar os empreendedores na gestão e no crescimento dos negócios**. Temos unidades em todo o território nacional e ampla experiência de mercado.

Buscamos construir oportunidades em conjunto, oferecendo capacitações, oficinas, consultorias e diversos serviços para auxiliar empresários a alcançarem prosperidade nos negócios. Atuamos nas frentes de **fortalecimento do empreendedorismo e no estímulo à formalização dos negócios,** buscando a criação de soluções criativas junto aos empresários.