

carta do sócio

novembro/2009

Esta é a época do ano em que os acionistas e executivos mais pensam sobre o Planejamento Estratégico [PE]. Meu objetivo nesta carta é compartilhar alguns aprendizados sobre o tema, que é foco de meu trabalho na Condere.

Minha percepção é que o Planejamento Estratégico transformou-se, para a maior parte dos decisores, num exercício de budget para o ano seguinte, com algum tipo de discussão “leve” sobre quais caminhos a seguir. É como se esta fosse mais uma atividade da agenda a cumprir.

Hora de abrir um parêntese e voltar no tempo. O [PE] teve início nas forças armadas, com o objetivo de aproveitar, da melhor forma possível, os recursos escassos em atividades de guerra. Novas teorias foram incorporando-se, tais como: análises de S.W.O.T., matrizes desenvolvidas para avaliar negócios dentro de um portfólio, etc.

Essa forma de fazer Planejamento Estratégico funcionava bem num ambiente com certo grau de previsibilidade, em mercados claros com consumidores os quais apresentavam um padrão de consumo de baixa variabilidade.

Entretanto, o ambiente de negócios atual é pouco previsível, seja tanto pelo lado da oferta, quanto pelo lado da demanda. A separação clássica entre mercados deixou de existir e novos entrantes aparecem de lugares inesperados. Os padrões de consumo estão mudando rapidamente e tende a não existir uma forte fidelização entre produtos e consumidores.

Qual o impacto desse novo ambiente no Planejamento Estratégico?

Em primeiro lugar, planejar estrategicamente ficou mais desafiador e torna-se difícil seguir uma “lista de bolo”. Por exemplo, para determinados mercados é pouco relevante investir tempo numa análise histórica, pois o objetivo do Planejamento pode ser o de criar um novo ambiente de mercado, por meio de novos produtos e/ou serviços inovadores.

Além disso, o prazo do planejamento encurtou. Exercícios de cinco, sete anos serviam bem num ambiente mais estável. É necessário planejar para períodos mais curtos, e avaliar esse planejamento em bases bimestrais.

A necessidade de uma execução focada assume o papel mais importante do planejamento, demandando, inclusive, um plano de implementação. O Planejamento Estratégico que não se transforma em ações e resultados é uma perda de tempo e recursos.

Como a sua Empresa pode usar o Planejamento Estratégico para alavancar o negócio e criar valor?

- Refletindo se a visão e missão atuais incorporam os objetivos de negócio atuais e futuros
- Avaliando qual o mercado primário e quais os secundários podem se transformar em primários
- Mapeando não só os concorrentes óbvios, mas aqueles pouco óbvios os quais podem ameaçar no futuro
- Analisando objetivamente quais mercados, produtos e segmentos de clientes são rentáveis e abrindo mão daqueles que apresentam baixa rentabilidade e/ou não podem ser ajustados e estão fora do foco da Empresa
- Criando estratégias que sejam mensuráveis, que possam ser divididas em objetivos e que tenham o nome e sobrenome do responsável por elas na organização

Abraços

