



UFRJ CONSULTING CLUB

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*Entenda como uma empresa pode se planejar e
criar uma estratégia de sucesso.*



EBOOK DE NEGÓCIOS



Planejamento Estratégico

Seja um técnico de futebol, alguém cozinhando uma ceia de Natal ou o CEO de uma grande multinacional, em todos esses casos, para atingir um bom resultado, é necessário se planejar. Nesse sentido, o planejamento estratégico é um processo fundamental para definir objetivos e identificar os meios pelos quais eles serão alcançados, especialmente no contexto empresarial, tendo em vista o crescimento da companhia no futuro.

- **O que é?**

Michael Porter, idealizador das 5 Forças de Porter, definiu a estratégia empresarial da seguinte forma:

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades da empresa compatíveis entre si. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada, e a sustentabilidade será mínima. (PORTER, 1986, p. 153)

Tendo isso em mente, planejar estrategicamente significa definir uma forma eficiente de utilização dos recursos disponíveis com a intenção de atingir determinados objetivos. Por meio de um planejamento estratégico, é possível estabelecer as prioridades da empresa, alinhar os funcionários em prol do direcionamento que a organização quer tomar e definir com maior clareza o que a companhia é, sabendo o que, para quem e como ela faz algo, além de ter sempre em vista objetivos de longo prazo. É importante ressaltar que o planejamento estratégico está fortemente vinculado à ideia de estabelecer um novo posicionamento, isto é, a forma como a empresa é vista no mercado pelo seu público-alvo, obtendo, assim, vantagens competitivas.

Na prática, realizar um plano estratégico significa expressar as metas da empresa e as ações necessárias para atingi-las. Embora pareça uma atividade não muito complexa, deve ser feita com muito cuidado, tendo em vista os benefícios de um excelente planejamento que é

seguido e acreditado tanto pela diretoria quanto por cada funcionário. Além disso, é fundamental que ele seja inspirador e motivador, construído não apenas pelos diretores da empresa, mas também conte com a participação de diversos setores. Assim, isso poderá refletir-se em um maior engajamento dos colaboradores com os objetivos da companhia, uma vez que é mais provável que um funcionário se esforce mais para bater uma meta que ele ajudou a definir do que alguma que lhe foi imposta.

Antes de explicar detalhadamente como fazer um planejamento estratégico, alguns conceitos devem ser explicados. Existem três tipos de planejamento empresarial: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.



- **Planejamento estratégico:** é o que tem maior visão de longo prazo. Ele não é tão detalhista em especificidades da operação quanto os outros, porém possui uma visão mais ampla acerca do futuro da organização, principalmente por ser responsabilidade da alta gestão da companhia (Diretoria).
- **Planejamento tático:** acontece em um nível mais profundo e interno da empresa, normalmente a nível departamental. Ele desdobra o planejamento estratégico em objetivos mais específicos para cada setor da empresa, com foco no médio prazo.
- **Planejamento operacional:** é, dentre os três, o mais aprofundado e mais específico, já que é feito tendo em vista operações rotineiras da organização e é pensado no curto

prazo.

Mesmo que a linha que diferencia cada tipo de planejamento seja, às vezes, tênue, é fundamental lembrar de olhar o contexto geral na hora de elaborar um projeto de planejamento estratégico. Afinal, todos devem estar alinhados para que funcionem em harmonia.

Além disso, outro conceito importante é o de Gestão Estratégica. Pode-se dizer que o seu papel é acompanhar, gerir e fazer as modificações necessárias no processo de implementação do planejamento estratégico. Portanto, ela complementa o planejamento da empresa na medida em que o aplica e o adapta à realidade e ao cotidiano da sua companhia em específico, portanto está sujeito a modificações periódicas.

● Aplicações

O planejamento estratégico é uma ferramenta aplicável a qualquer tipo de empresa. Não existem grandes variações em sua aplicação, mas há especificidades importantes em alguns cenários, como empresas de pequeno porte e organizações do terceiro setor.

- **Empresas de pequeno porte:** Compõem 27% do PIB brasileiro, entretanto uma em cada quatro micro e pequenas empresas fecham no primeiro ano (Sebrae, 2018). Uma das causas para esse problema está ligada ao fato de que, em muitos casos, pequenos empreendedores não dão a devida importância para a realização de um planejamento estratégico e, nesse caso específico, aplicado a pequenas empresas, ele deve ser simplificado ao máximo.

Além disso, é fundamental que, antes de qualquer etapa, o empresário tenha consciência das suas técnicas e benefícios, pois somente assim será possível realizar um planejamento estratégico que esteja alinhado com a visão do empreendedor e de sua empresa. Por fim, é importante assegurar que o empresário seja capaz de dissociar as suas ambições pessoais para o futuro de sua empresa.

- **ONGs:** Nesse caso, é fundamental que a discussão que permeia a construção do planejamento estratégico aconteça com a participação dos colaboradores e parceiros da organização, quase como uma conversa com a comunidade atendida. Além disso, é válido ressaltar que ONGs possuem, normalmente, visões muito diferentes de organizações com fins lucrativos, já que tendem a se concentrar mais em questões de desenvolvimento de diretoria, arrecadação de fundos e gestão de voluntários.
- **Quando aplicar?**

Para além de casos específicos de pequenas empresas e ONGs citadas, o planejamento estratégico deve ser aplicado em todos os tipos de empresas.

O planejamento estratégico é um processo cíclico, que sempre deve acontecer na sua empresa, independente de seu tamanho. Normalmente, ele é feito tendo em vista o ano contábil, que costuma ser planejado, no Brasil, no final do ano. Além disso, é preciso pensar na duração desse ciclo: para uma *startup*, por exemplo, o ciclo é menor, geralmente durando poucos meses, uma vez que estão em constante processo de mudança e inovação. Para uma empresa mais consolidada, por outro lado, o período do ciclo é bem maior, podendo, inclusive, ter vários anos de duração, dependendo da sua cadeia de valor. Logo, há grande possibilidade de variação conforme a dimensão e modelo de negócio da empresa.

Por fim, além do planejamento ao final do ano, existem algumas situações específicas, nas quais realizar um planejamento estratégico é de grande utilidade:

- Momentos de crise (na empresa ou geral);
- Surgimento de oportunidades no mercado;
- Necessidade de mudar os indicadores;
- Intenção de mudar o posicionamento da empresa.

● **Vantagens**

- Define o propósito da organização com clareza;
- Estabelece objetivos coerentes com a visão da empresa e os comunica à equipe;
- Desenvolve o senso coletivo por parte dos funcionários;
- Assegura a melhor utilização dos recursos disponíveis;
- Constrói uma visão comum de longo prazo entre os membros da empresa;
- Aumenta a produtividade na medida em que aumenta a eficiência nas ações;
- Permite que se avalie claramente o desempenho da empresa e eventuais necessidades de mudança.

● **Desvantagens**

- Dificuldade de adoção do planejamento estratégico pelos gestores por falta de conhecimento e de reconhecimento de sua relevância para o crescimento das empresas;
- O planejamento estratégico é algo muito amplo, já que engloba diversas análises diferentes, sem a existência de um roteiro pronto para todas as corporações. Além disso, seu sucesso depende de profissionais qualificados que saibam tirar boas reflexões acerca dos aspectos analisados e traçar os planos da empresa em cima delas;
- Muitas vezes, é tratado como algo uniforme, sem variações ao longo de seu ciclo e que basta segui-lo fielmente que tudo será resolvido, sem que haja um entendimento quanto à sua variação conforme o perfil e tamanho da empresa;

- Ocorrem, em diversos casos, dificuldades no processo de implementação do plano em todos os níveis de uma empresa, assim como para avaliar a sua efetividade com base na escolha dos indicadores mais adequados;
- Em muitos negócios, a diretoria tem dificuldade em usar a contribuição de todos os funcionários da empresa. Isso ocorre, muitas vezes, por uma questão de barreiras à comunicação entre diferentes hierarquias e setores da companhia, a qual, caso ocorresse adequadamente, poderia surtir efeitos positivos aos funcionários.

● **Como aplicar**

Existem diferentes modelos para a realização do planejamento estratégico, e nenhum deles é necessariamente melhor, devendo-se fazer uma análise da empresa em questão e escolher aquele que melhor se adequa a sua realidade. Mesmo assim, existem passos que, em geral, são seguidos para a realização de um planejamento estratégico. Em tese, é possível dividi-los em 5 etapas:

1) Identificar as diretrizes estratégicas da empresa: Nesse passo, é importante refletir e entender a missão, visão e valores da organização, bem como sua proposta de valor. É fundamental que esses elementos estejam alinhados com o planejamento estratégico da empresa. Assim, ao analisar as diretrizes estratégicas, deve-se pensar se elas e a estratégia da empresa no geral estão coerentes com o propósito de existência da organização e seus valores.

- **Missão:** síntese do propósito de existência de uma empresa, sendo o papel que ela pretende desempenhar.
- **Visão:** mostra onde a empresa quer chegar, ou seja, quais são os seus objetivos.
- **Valores:** conjunto de atributos vistos como as características ou qualidades mais básicas de uma empresa e que, juntos, compõem a cultura da empresa.

Além disso, também é fundamental identificar a proposta de valor, ou seja, o motivo pelo qual os clientes compram seus produtos ou serviços e os problemas dos seus clientes são resolvidos.

Para analisar esses elementos, caso a empresa esteja em uma etapa inicial de desenvolvimento, também pode ser útil elaborar um *Business Model Canvas*, que consiste em um *framework* por meio do qual é possível estruturar e esquematizar a organização e o modelo de negócio da empresa já estabelecida ou de uma nova.

2) Analisar o ambiente externo e interno da empresa: Serve para identificar oportunidades e ameaças no cenário externo da empresa, além de decidir como utilizar da melhor maneira seus recursos e competências para buscar oportunidades e conseguir vantagens competitivas.

Um exemplo de empresa que não soube analisar as oportunidades foi a Kodak, que chegou a ser responsável por 80% da venda das câmeras e de 90% de filmes fotográficos. Com o surgimento de novos modelos de produtos – as câmeras digitais – seus produtos se tornaram desatualizados, e a empresa não buscou se planejar para mudar seu posicionamento no mercado, o que levou à sua falência. Por outro lado, existem empresas que se tornaram referência devido ao seu processo de planejamento estratégico e resultados. Uma delas foi a Apple que, em 1997, possuía apenas 4% do mercado de computadores nos EUA, tendo um catálogo extremamente variado. No entanto, a marca percebeu que era impossível competir em tantos mercados ao mesmo tempo naquele momento e, portanto, optaram por reduzir seu mix de produtos e passaram a seguir o seguinte objetivo: criar produtos com design inovador e amigável para o usuário. Essa estratégia foi muito bem sucedida e representou um dos principais fatores que fizeram com que a Apple fosse a empresa que é hoje.

É válido destacar que o cerne da estratégia da Apple foi delimitar com maior precisão o seu foco de atuação, e essa ideia é muito importante para qualquer planejamento estratégico: ter foco e estabelecer prioridades. Para auxiliar nesse processo, diversas ferramentas de análise podem ser úteis:

- **Análise PDESTEL**

É uma ferramenta de análise que permite a compreensão do macroambiente em que determinada empresa está inserida. É composta por 7 tópicos, sendo cada um representado por uma letra da sigla.

P	Político
D	Demográfico
E	Econômico
S	Sociocultural
T	Tecnológico
E	<i>Environmental</i> (Ambiental)
L	Legal

Em cada tópico, existem diversos fatores que devem ser levados em conta na análise, e que variam de acordo com o setor e o público-alvo. Por exemplo, no caso de uma empresa de medicamentos voltados para idosos no Brasil, tópicos importantes a se considerar são:

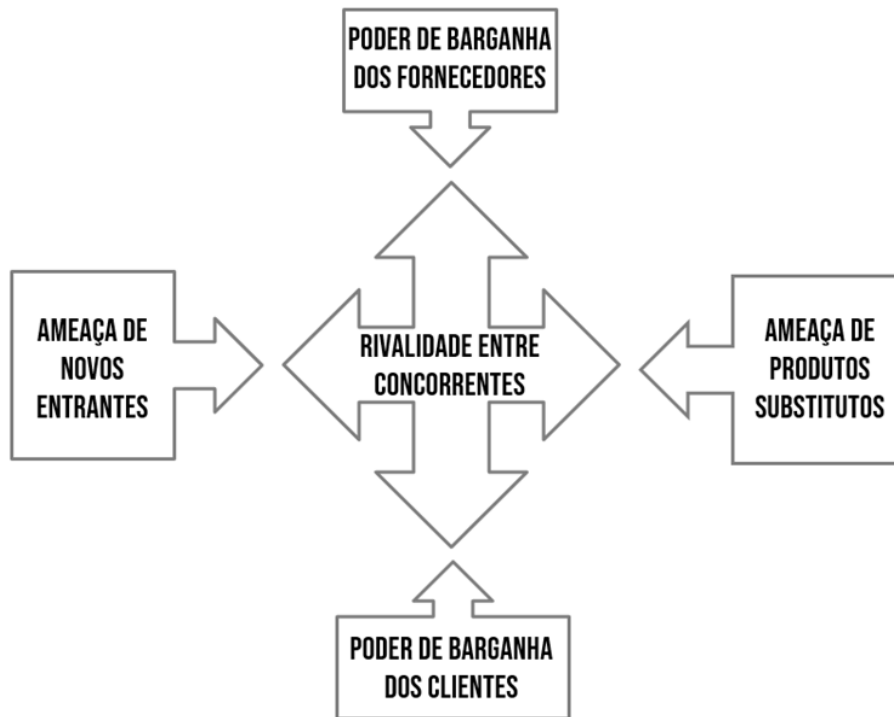
- A transição da pirâmide demográfica brasileira (Demográfico);
- Aumento do poder aquisitivo dos idosos nos últimos anos (Econômico);
- Excesso de burocracia relacionada à produção de medicamentos (Legal).

- **5 Forças de Porter¹**

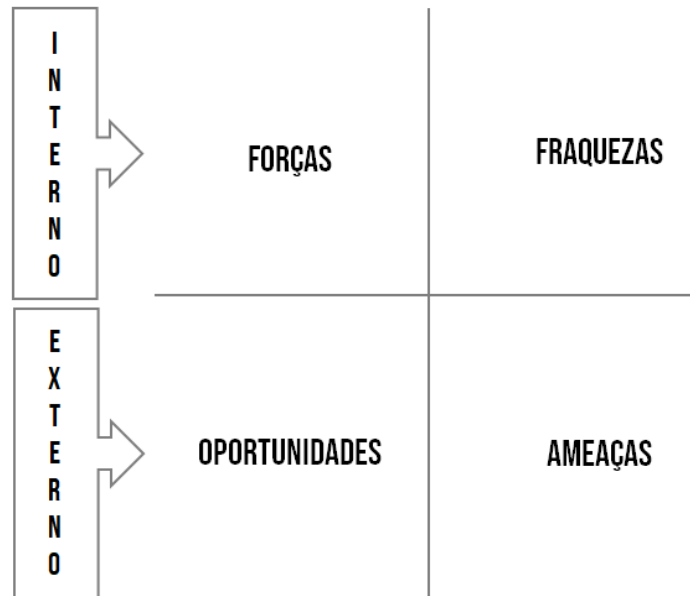
É uma ferramenta de análise do mercado que permite identificar o posicionamento de uma empresa, tendo em vista as 5 forças que influenciam o mercado. São elas: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de

¹ Maiores informações podem ser encontradas no **Ebook de 5 Forças de Porter**.

produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes.



- **Análise SWOT:** Tem o objetivo de analisar o posicionamento estratégico de uma empresa em um determinado mercado. Nela, analisa-se o ambiente interno, tendo em vista as **forças** e **fraquezas** da empresa, além do ambiente externo, pensando nas **oportunidades** e **ameaças** frente ao mercado. A partir disso, é possível estabelecer um diagnóstico acerca do mercado em que a corporação está inserida.



Para a realização do planejamento estratégico, é fundamental saber ler o resultado da análise, que vai indicar 2 tipos de ações possíveis com base no cruzamento dos dados. São elas:

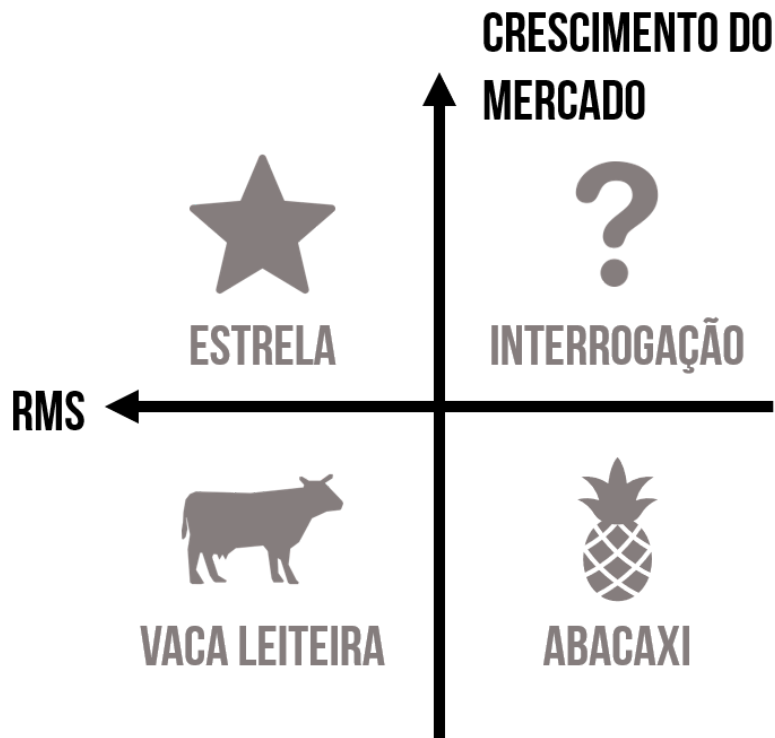
- **Ações de Crescimento:**
 - **Matriz de Desenvolvimento (Oportunidades x Forças):** Oportunidade onde não há nenhuma força relacionada. Existem oportunidades do ambiente externo que não estão sendo aproveitadas?
 - **Matriz de Restrição (Oportunidades x Fraquezas):** Oportunidades onde existem relações de alta intensidade com fraquezas. A empresa possui fraquezas que podem fazê-la perder oportunidades do mercado?

- **Matriz de Sobrevivência (Ameaças x Forças):** Ameaças onde não há nenhuma força relacionada. Existem ameaças para as quais a empresa não possui forças equivalentes?
 - **Matriz de Riscos (Ameaças x Fraquezas):** Ameaças com relação de alta intensidade com fraquezas. A empresa possui fraquezas capazes de potencializar ameaças do mercado?
- **Ações de Sustentabilidade:**
- **Matriz de Fortalecimento (Forças x Oportunidades):** Forças que possuem relações de alta intensidade com oportunidades. A empresa possui forças capazes de potencializar as oportunidades do mercado?
 - **Matriz de Proteção (Forças x Ameaças):** Forças que possuem relações de alta intensidade com ameaças. A empresa possui forças que evitam a concretização de ameaças?
- **Matriz BCG²**

Trata-se de um gráfico de duas dimensões, estando no eixo x a participação relativa no mercado (RMS)³ e no eixo y o crescimento do mercado. Seu objetivo é fornecer uma análise com base no ciclo de vida dos produtos e é utilizada para planejar a alocação de recursos em diferentes unidades de negócio de uma empresa. Na Matriz BCG, os bens e/ou serviços de uma companhia são classificados em 4 quadrantes, nomeados “ponto de interrogação”, “estrela”, “vaca leiteira” e “abacaxi”, conforme mostrado na imagem abaixo.

² Maiores informações podem ser encontradas no **Ebook de Matriz BCG**.

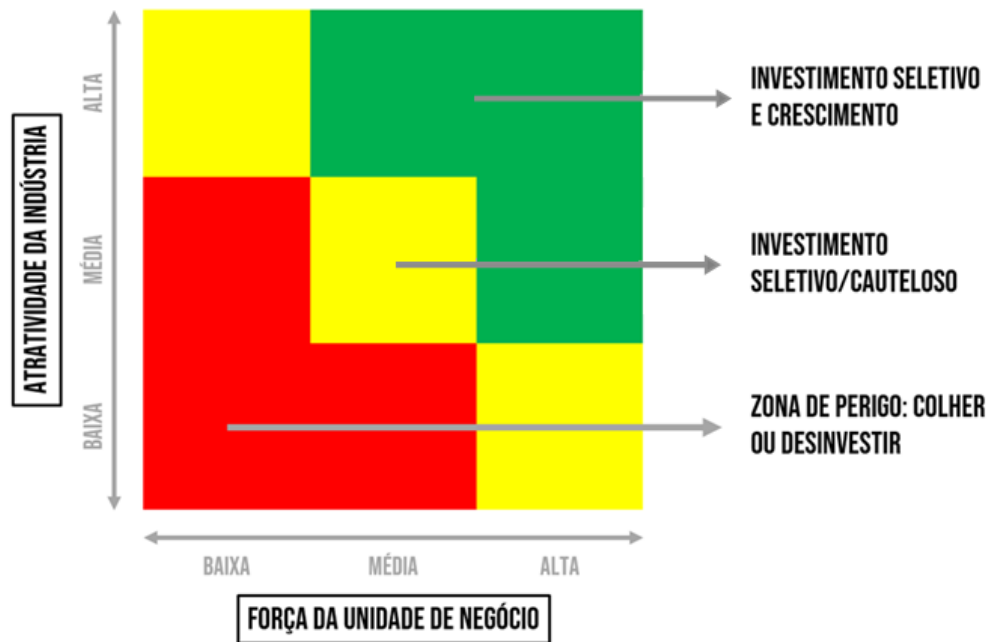
³ RMS (*Relative Market Share*), ou *market share* relativo, é uma métrica de análise do posicionamento de uma empresa em um mercado frente a um concorrente. Para empresas que não são líderes de mercado, o RMS é dado pela razão entre o seu *market share* e o *market share* do líder do mercado. Já para empresas que são líderes de mercado, o RMS é dado pela razão entre o seu *market share* e o *market share* do segundo maior *player*.



- **Pontos de interrogação:** são produtos que possuem baixa participação, porém em um mercado crescente, Assim, ao receberem investimentos, podem aumentar sua participação e se tornarem uma estrela, porém, caso esse aumento de participação não se concretize e o mercado se estabilize (reduzindo o seu ritmo de crescimento), esse produto se tornará um abacaxi.
- **Estrelas:** são produtos que, embora tenham uma grande participação de mercado, requerem altos investimentos, pois o mercado no qual estão inseridos é mais instável. Idealmente se tornarão vacas leiteiras no futuro.
- **Vacas leiteiras:** são produtos bem estabelecidos, com alta participação em um mercado com baixa perspectiva de crescimento, e, portanto, mais estável. São produtos extremamente desejáveis para a empresa, pois geram altos lucros sem a necessidade de grandes investimentos.
- **Abacaxis:** possuem baixa participação em um mercado já estabilizado e, muitas vezes, geram prejuízos para a empresa. São indesejáveis e devem, portanto, ser repensados, a fim de sofrerem mudanças ou serem descontinuados.

- **Matriz McKinsey**

Assim como a matriz BCG, é uma matriz de duas dimensões com o propósito de **entender** em quais produtos vale a pena investir. Em um eixo, é avaliada a atratividade da indústria, e, no outro, a força competitiva do produto.



- **Atratividade da Indústria:** é o quanto a indústria ou mercado em que a unidade está inserida é vantajosa por si só.
- **Força da Unidade de Negócio:** é a força competitiva da unidade em análise no mercado em que ela está inserida.
- **Investimento Seletivo e Crescimento:** é, claramente, a região mais interessante para um produto estar posicionado na matriz, uma vez que pressupõe um mercado atrativo e, ao mesmo tempo, vantagens competitivas por parte do produto.

- **Investimento Seletivo/Cauteloso:** é a região intermediária da matriz, representa produtos em mercados com atratividade intermediária e com força competitiva intermediária.
- **Colher e/ou Desinvestir:** é a pior região da matriz, que se caracteriza por produtos que estão em mercados pouco atrativos, e, além disso, é esperado que esse produto específico tenha uma performance abaixo da média naquele mercado.

É muito importante entender que o uso dessas ferramentas não deve ser feito sem propósito. Essas análises são importantes na medida em que podemos relacioná-las à visão da empresa e, a partir disso, traçar objetivos e planos de ação para determinar estrategicamente um novo posicionamento para a empresa ou a entrada em um mercado.

Após a identificação das diretrizes estratégicas da empresa e da análise de seus ambientes externo e interno, é possível entender bem o seu posicionamento estratégico e, assim, a partir disso, elaborar o planejamento futuro.

3) Definir os objetivos estratégicos: São os pilares que sustentam a estratégia e o posicionamento almejado da empresa. É importante que eles sejam coerentes com toda a proposta do negócio. Por exemplo, podemos imaginar alguns objetivos estratégicos do Poder Judiciário:

- Buscar a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;
- Garantir excelência no cumprimento da lei;
- Facilitar o acesso à justiça.

Dentro dos objetivos, podem ser estabelecidas metas para identificar alvos específicos a serem alcançados. Com as metas, é possível ter melhor a divisão das tarefas e um melhor controle dos resultados parciais. Vale ressaltar que, à medida que o objetivo é destrinchado e especificado, o seu planejamento estratégico começa a se aproximar do planejamento Tático,

consequentemente, sendo definidos objetivos táticos e, por fim, operacionais. Nesse processo de definição de metas existem algumas ferramentas úteis, como Matriz de Priorização e Avaliação de Projetos, Estratégia SMART e Sistema OKR.

- **Matriz de Priorização e Avaliação de Projetos (MPAP)**

É uma ferramenta usada para definir a prioridade dos objetivos, isto é, onde, na aplicação do planejamento estratégico, devem ser concentrados os maiores esforços. A partir dessa matriz, é possível fazer uma comparação entre objetivos hipotéticos A, B, C e D, dois a dois, com o intuito de identificar suas respectivas relevâncias e ordená-las:

MPAP	A	B	C	D
A	--	--	--	--
B	A	--	--	--
C	A	C	--	--
D	D	D	D	--

Na primeira coluna do exemplo em questão, considerou-se que A é mais importante do que B e do que C, porém D é mais importante que A. Assim, após somar as ocorrências de cada letra, chega-se ao seguinte *ranking* de prioridades: o objetivo mais importante é D, seguido por A, C e, por último, B. Diante disso, é possível definir a ordem na qual as atividades deverão ser realizadas.

- **Estratégia SMART:** é útil na hora de definir metas. Conforme essa estratégia, as metas devem ser, sempre:
 - *Specific* (Específicas): metas bem-definidas e quantificadas;
 - **Mensuráveis:** metas avaliáveis por meio de indicadores;
 - **Alcançáveis:** metas coerentes, tendo em vista a realidade da empresa, algo realista;

- **Relevantes:** metas relevantes para a empresa;
- **Temporizáveis:** metas com prazos definidos.

Com isso, é possível garantir que as metas sejam adequadas e expressem da melhor maneira os objetivos estratégicos, como, por exemplo, agilizar os trâmites judiciais e administrativos em cinco dias e contratar mais dez colaboradores para a equipe até o mês de fevereiro de 2022.

- **Sistema OKR (*Objectives and Key Results*):** é outra ferramenta útil para estabelecer objetivos e metas. Ele é usado para definir metas com uma abordagem simples, criando alinhamento e engajamento por serem mensuráveis. Portanto, é possível avaliar com clareza o desenvolvimento da empresa e a tangibilidade das metas propostas no planejamento estratégico.

4) Elaborar os planos de ação: Nessa etapa, é necessário reunir tudo o que foi feito para, de fato, elaborar ações que façam com que a empresa consiga atingir seus objetivos definidos previamente. Deve-se pensar na melhor forma de executar cada ação, na ordem de implementação de cada uma delas e na necessidade de recursos para realizá-las, sempre tendo em vista os resultados das análises feitas anteriormente. Existe a 5W2H, muito utilizada para a criação do plano de ação da companhia. Nela, devem ser respondidas as seguintes perguntas:

- **What:** o que é;
- **Why:** por que será feito;
- **Who:** por quem será feito;
- **When:** quando será feito;
- **Where:** onde será feito;

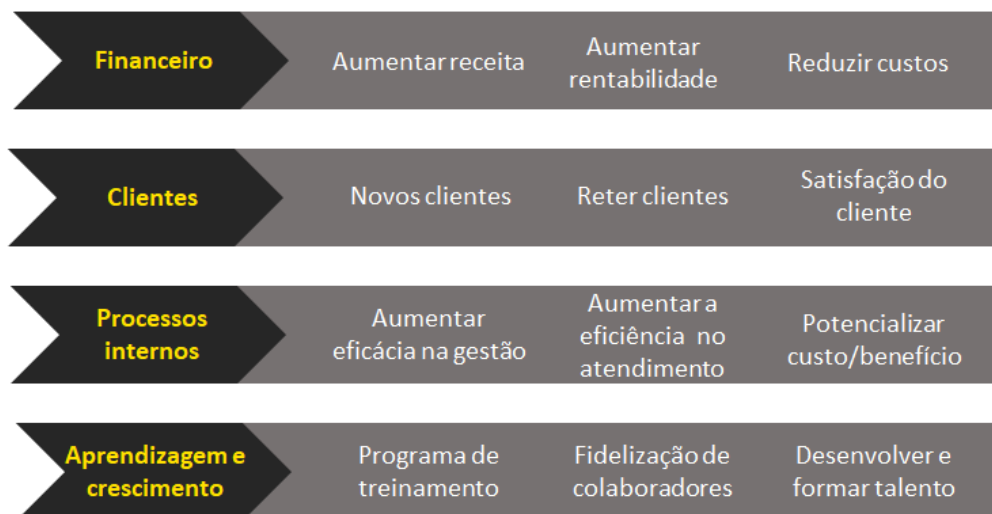
- **How:** como será feito;
- **How much:** quanto custará.

É importante ressaltar que essa ferramenta também é constantemente usada durante o planejamento tático e o planejamento operacional, pois em cada um deles são desenvolvidos planos de ação para atingir seus respectivos objetivos. Tais planos de ação podem ser divididos em três níveis:

- **Ajustes emergenciais:** são aqueles mais urgentes dentro da empresa, agregando valor a curto prazo. Esse nível é aplicado nas primeiras semanas e tem muitas medidas simbólicas e menos tangíveis.
- **Ações estruturantes:** essa parte do plano operacional é aplicada depois de alguns meses e é nela que o planejamento estratégico mostra sua real efetividade. As ações estruturantes correspondem às principais mudanças na estrutura da empresa, nos processos produtivos e na cadeia de valor.
- **Nova realidade:** esse nível do plano operacional é aplicado no fim do ciclo, corresponde às últimas medidas tomadas para funcionar como a ponte para o novo ciclo de planejamento da empresa.

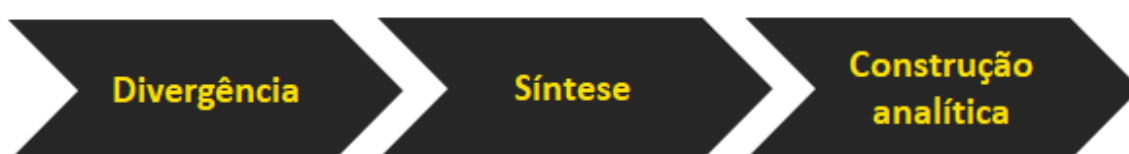
5) Execução do planejamento estratégico: Nesse ponto, vale lembrar o conceito de Gestão Estratégica, cujo papel é acompanhar, gerir e fazer as modificações necessárias no processo de implementação do planejamento estratégico. Como já foram abordados todos os tópicos para a elaboração de um planejamento estratégico, o próximo passo é colocá-lo em prática. Para tanto, existem alguns métodos que podem auxiliar:

- **Balanced Scorecard (BSC):** Trata-se de um framework cujo objetivo é medir o desempenho de uma empresa com base em 4 perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento –, as quais devem estar sempre balanceadas. O BSC tem a função de alinhar as ações da empresa com seu planejamento estratégico e seus objetivos estratégicos. Uma ferramenta que é usada atrelada ao BSC é o mapa estratégico. Seu objetivo é representar visualmente a estratégia da empresa, ilustrando, juntas, as 4 perspectivas do BSC.



É importante ressaltar que compete à Gestão Estratégica a função de, constantemente, avaliar e revisar o planejamento estratégico, se for o caso. Nesse viés, a utilização de indicadores de desempenho ([KPIs e OKRs](#)) é fundamental, para metrificar, por exemplo, o nível de satisfação dos clientes com um produto.

Após compreender a teoria por trás do planejamento estratégico, é preciso aprender como aplicá-lo em uma empresa. Na prática, podemos dividir os 5 passos explicados na teoria em 3 macroetapas, apresentadas a seguir.



Essas etapas servem para facilitar a aplicação do planejamento estratégico. Na prática, às vezes, algumas etapas teóricas são feitas concomitantemente ou em ordem invertida. Por isso, na hora de aplicar, podemos simplificar o processo nessas 3 macroetapas, que estão relacionadas ao pilar da aplicação do planejamento estratégico em uma empresa: a realização de um *workshop* de planejamento estratégico.

Trata-se de um evento que costuma reunir muitas pessoas que trabalham em uma empresa – desde 20 até mais de 500 –, principalmente pelo fato de se valorizar a representatividade e a diversidade de opiniões para atingir o melhor resultado possível nas discussões do planejamento estratégico da companhia. Todos os participantes devem ser funcionários com poder dentro da empresa, com visão sistêmica acerca das suas operações, com conhecimento sobre dados e informações relevantes para ela e com grande vivência de trabalho.

- 1) **Divergência:** acontece antes do *workshop* que irá definir o planejamento estratégico. É a etapa de reunião de informações, análise de cenário por meio da utilização de diversas ferramentas que já foram mencionadas. Essa macro etapa pode ser relacionada ao passo 1 e ao passo 2, explicados anteriormente. O seu objetivo é responder: onde estamos?
- 2) **Síntese:** é um momento de conversa e de síntese das informações e análises feitas anteriormente, acontecendo no próprio *workshop*. Ele é o ponto central na realização do planejamento estratégico em uma empresa, sendo fundamental para que todos os funcionários fiquem alinhados na construção do planejamento estratégico. É o momento para determinar os objetivos da empresa e o que será priorizado. Essa macroetapa pode ser relacionada ao passo 3, apresentado anteriormente. O seu objetivo é responder: o que queremos?
- 3) **Construção analítica:** acontece depois do *workshop*. É o momento para definir exatamente os indicadores e as ações que a empresa irá tomar para atingir os objetivos já definidos. Essa macroetapa pode ser relacionada ao passo 4 e ao passo 5 explicados anteriormente. O seu objetivo é responder: como chegar lá?

Logo, pode-se observar que essas 3 macroetapas possuem o mesmo resultado que os 5 passos

anteriormente apresentados. A única diferença é que, nos 5 passos, foca-se na teoria do planejamento estratégico – o processo formal de produção – enquanto, nessas 3 macroetapas, tem-se uma visão mais prática, voltada para a aplicação em empresas.

Vale ressaltar que, quando se coordena um *workshop* de planejamento estratégico, é muito importante se atentar a possíveis riscos ao longo do processo, sendo fundamental atuar para que eles sejam reduzidos na medida do possível, visando não impactar no resultado esperado. Os riscos mais comuns estão apresentados abaixo.

- **Falta de motivação:** nem todos reconhecem a importância do que está sendo feito e, conseqüentemente, as decisões tomadas não são as melhores possíveis.
- **Consenso rápido:** ocorre quando uma boa ideia surge e, sem refletir muito sobre possíveis escolhas melhores, essa ideia inicial é escolhida.
- **Consenso caro:** acontece tanta discussão para chegar no consenso que o resto do *workshop* acaba prejudicado por se ter gastado tanto tempo e energia para atingir o consenso em determinado ponto.
- **Ausência de consenso:** quando não é possível estabelecer uma decisão unânime e ninguém tem poder suficiente para tomar uma decisão.
- **Irrelevância:** acontece quando se perde muito tempo debatendo um assunto que pode ser importante para algumas pessoas, mas, no geral, não é tão importante.

Para concluir o entendimento, vale mencionar um exemplo simplificado de um planejamento estratégico. Na prática, o ideal é elaborá-lo da forma mais destrinchada possível, envolvendo todos os aspectos de uma empresa, atribuindo ainda mais objetivos, utilizando diversas ferramentas de análise estratégica e estressando ao máximo todos os pontos analisados para enxergar com clareza as melhores oportunidades e planos de ação.

CENÁRIO	Forças	Fraquezas	Limitações	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa com tradição no mercado de importações • Loja com infraestrutura tecnológica adequada 	Área física insuficiente na loja	Concorrência predatória na formação de preços	Câmbio imprevisível
OBJETIVO	Triplicar o faturamento nos próximos 5 anos			
METAS	Abrir 3 novas filiais nos próximos 36 meses Ampliar o mix de produtos			
PLANO DE AÇÃO	Descrição	Responsável	Data	Custo
	Contratar pesquisa de mix de produtos	Funcionário X	30/06/2021	R\$ 250,00
	Incluir no mix produtos apontados pela pesquisa	Funcionário Y	31/10/2021	R\$ 900,00

Fonte: SEBRAE

● Bibliografia

AILERON. Five Steps to a Strategic Plan. **Forbes**, 2011. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/aileron/2011/10/25/five-steps-to-a-strategic-plan/#3cb57f4a546>
4. Acesso em 13 mai. 2021.

BALDNER, Paulo Roberto; DECOURT, Felipe; NEVES; Hamilton da Rocha. **planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração Estratégica de Serviços**. 2. ed. Barueri: Editora Atlas, 2018.

DE PAULA, Gilles B. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados! **Treasy**, 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>. Acesso em 13 mai. 2021.

FERNANDES, Daniel. 5 passos para criar um planejamento estratégico para sua empresa. **Treasy**, 2015. Disponível em:

<https://www.treasy.com.br/blog/5-passos-para-criar-um-planejamento-estrategico-para-sua-empresa>. Acesso em 13 mai. 2021.

GHERMANDI, Filippo. planejamento estratégico: o que é e como fazer. **Blog LUZ**, 2014. Disponível em: <https://blog.luz.vc/como-fazer/planejamento-estrategico>. Acesso em 13 mai. 2021.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Editora Cengage, 2008.

McNAMARA, Carter. All About Strategic Planning. **Free Management Library**. Disponível em: <https://managementhelp.org/strategicplanning>. Acesso em 13 mai. 2021.

MINTZBERG, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, jan/fev. 1994. Disponível em: <http://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo01/TheFallAndRiseOfStrategicPlanning.pdf>. Acesso em 13 mai. 2021.

STRATEGIC Planning. **Bain & Company**, 2018. Disponível em: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-strategic-planning.aspx>. Acesso em 13 mai. 2021.