



PERSPECTIVA
Consultores Associados Ltda.

Plano Estratégico

Processo Metodológico



“Aqueles que não planejam o futuro que desejam, precisam aceitar o futuro que conseguem” (Kanffmon Jr. D)

CP: 6502 CEP: 88036-970 Florianópolis - SC
E-mail: perspectiva@perspect.com.br
Tel.: (48) 3234-8609 ou (48) 3335-6433
<http://www.perspect.com.br>

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta o Processo Metodológico desenvolvido e aplicado pela PERSPECTIVA Consultores Associados para elaborar Planos Estratégicos.

Ele apresenta, basicamente, a sequência de etapas a serem observadas no processo de planejamento estratégico até a conclusão e aprovação do Plano Estratégico, que constitui o produto principal a ser entregue ao final deste processo.

Quando da contratação deste tipo de serviço, o cliente deverá observar, rigorosamente, a sequência e bem como as atividades previstas em cada uma das etapas que fazem parte deste projeto.

Este documento é de autoria da PERSPECTIVA Consultores Associados e não deve ser utilizado nem reproduzido, por qualquer meio, total ou parcialmente, sem sua prévia autorização.

1. INTRODUÇÃO



O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Peter F. Drucker

1.1. O que é Planejamento Estratégico

Segundo Philip Kotler¹, o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Já, para Peter Drucker², “planejamento estratégico é um processo contínuo para, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro considerado (horizonte de planejamento), tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

Na prática, pode-se afirmar, à luz das definições oferecidas pelos especialistas na matéria, que o Planejamento Estratégico é um processo contínuo e sistemático, através do qual a organização define ou revisa a sua missão (razão de existir), sua visão de futuro (como pretende ser reconhecida em determinado horizonte temporal), seus valores (virtudes que devem ser preservadas, adquiridas e/ou incentivadas) e seus objetivos estratégicos (focos de atuação onde o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro), de forma a aumentar as suas chances de sobrevivência e crescimento.

1.2. Origem do Planejamento Estratégico

A origem mais remota do planejamento estratégico pode ser identificada nas mais antigas civilizações, onde os reis, governantes e administradores sempre tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer, o porquê fazer, como fazer e o quando fazer, para alcance do sucesso e avanço de seus recursos no longo prazo.

No entanto, a origem do termo “estratégia” é do meio militar, onde significava, de maneira geral, a arte de vencer uma guerra. Tornou-se célebre este conceito através da obra de Sun Tzu, “A Arte da Guerra”, tratado militar escrito no século IV a.C., no qual preconizava o emprego de ações estratégicas que foram utilizadas na época. A importância desta obra pode ser constatada nos dias de hoje, tanto nas forças armadas, como na sua adaptação para o meio empresarial.

Um exemplo de definição do conceito de estratégia militar é: “Estratégia é a ciência do planejamento e direção em larga escala de operações militares, ou manobra de forças para adquirir a posição mais vantajosa para combater o inimigo”.

Do ponto de vista empresarial, pode-se afirmar que a Revolução Industrial do século XVIII foi um marco na evolução da administração das empresas e teve como características principais o desenvolvimento

¹ Philip Kotler (Chicago, 27 de maio de 1931) É professor, escritor e consultor, tendo sido considerado em 2005 “o quarto maior guru de negócios.” (Financial Times) e, em 2008, “o maior dos especialistas na prática do marketing.” (Wall Street Journal).

² Peter Ferdinand Drucker (19 de novembro de 1909, em Viena, Áustria - 11 de novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA). Foi escritor, professor e consultor sendo considerado como o pai da administração moderna.

do setor fabril, a aplicação da energia à indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico, o que produziu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. Com isso as relações de produção foram modificadas e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia exponencialmente.

É neste cenário que o Planejamento Estratégico aparece no ambiente empresarial, embora de forma incipiente e com métodos ainda rudimentares, como características muito mais próximas de um Planejamento de Longo Prazo do que de um Planejamento Estratégico, como se conhece hoje.

A concepção moderna de Planejamento Estratégico surge apenas na década de 60, graças à contribuição de Igor Ansoff³. Considerado o principal responsável pela formulação do conceito de gestão estratégica, sua principal contribuição foi a criação do modelo ou Matriz Ansoff de planejamento estratégico, baseado na expansão e diversificação empresariais através de uma sequência de decisões. Na base do modelo estão os conceitos de análise de desvios - diferença entre o previsto e o realizado - e de sinergia - aproveitamento das competências combinadas de dois departamentos ou empresas.

1.3. Importância do Planejamento Estratégico

Para cumprir sua Missão e caminhar rumo à sua Visão é essencial, para qualquer empresa, planejar suas ações, de forma a racionalizar e concentrar esforços e recursos naquilo que é fundamental para garantir sua sobrevivência e crescimento, visando atender, da melhor forma possível, as necessidades e expectativas da sociedade e de seus clientes, acionistas e empregados.

O processo de planejamento estratégico é importante para qualquer empresa, porém ele torna-se essencial para organizações que atravessam períodos difíceis e críticos, ou para aquelas que estão iniciando suas atividades, porque é exatamente nestes casos que é preciso focar os esforços de gestão naquilo que, efetivamente, pode permitir a superar a crise e garantir a sobrevivência da empresa, evitando desperdícios de esforços e recursos.

A formulação de um Plano Estratégico que aponte os caminhos pelos quais a empresa deve seguir é definitivamente um dos primeiros fatores a serem levados em conta ao empreender.

Por outro lado, a falta de um Plano Estratégico é um dos principais motivos das empresas fecharem as suas portas nos primeiros anos de vida, sendo que muitas delas o fazem antes de completar um ano de atividade, ou seja, pode-se afirmar que planejar é uma questão de sobrevivência.

Mas engana-se quem acredita que um bom planejamento é feito apenas para definir os objetivos e metas do negócio: ele auxilia no estabelecimento de uma visão futura, garantindo a perenidade da empresa ao longo dos anos. Para isso, o Plano Estratégico deve ser revisitado frequentemente, tendo em vista identificar cenários e tendências, de forma que a empresa possa se posicionar adequadamente em relação a eles e planejar as mudanças necessárias. Além disso, a formulação de estratégias de forma planejada e disciplinada permite o aumento da competitividade no longo prazo e ainda colabora com o engajamento dos colaboradores, que passam a contribuir de forma mais efetiva.

³ Igor Ansoff, nascido em 1918, em Vladivostok na Rússia, aos 16 anos foi com os pais para os Estados Unidos. Formou-se em Engenharia Mecânica e Física e doutorou-se em Matemáticas Aplicadas, na Brown University em Nova Iorque. Trabalhou na Rand Foundation, especializada em assuntos militares, e na empresa aeroespacial Lockheed, onde foi director-geral. Mais tarde optou pela carreira acadêmica no Carnegie Institute of Technology, onde publicou o best-seller Corporate Strategy, hoje considerado a bíblia do planejamento estratégico. Foi reitor da Vanderbilt University e criou uma escola de negócios especializada em estratégia.

2. PROCESSO METODOLÓGICO



Um dos pilares da boa gestão, de acordo com o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, é a formulação de um planejamento que integra estratégias no longo prazo, com ações e objetivos que possam ser executados em um período mais curto. Para isso, é necessária a compreensão das questões que afetam o negócio, assim como a análise do ambiente externo no qual sua empresa irá atuar. Devem ser consideradas informações relativas aos clientes, mercado, fornecedores e comunidade, situação político-econômica do país, concorrência, características do setor de atuação e normas e leis de regulamentação. Também deve ser conduzida a análise do âmbito interno, que permite a identificação dos pontos fortes e fracos. É preciso levantar informações relativas aos colaboradores, à capacidade da empresa de prestar serviços e/ou oferecer produtos, os recursos financeiros, organizacionais e físicos, que integra desde o sistema de gestão da empresa até a infraestrutura e capacidade produtiva.

Ao construir o planejamento, é fundamental a criação de indicadores que permitem avaliar e mensurar se a empresa tem alcançado suas estratégias. Cada indicador deve ter uma meta que possibilite medir e acompanhar a evolução dos resultados esperados e necessários, para que os objetivos sejam alcançados. Os planos, indicadores e os objetivos devem ainda ser comunicados a todos os colaboradores, o que é vital para o engajamento das pessoas na causa comum.

Outra etapa essencial de um planejamento é o desenvolvimento de planos de ação, que são os desdobramentos das estratégias em metas. De modo geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a empresa precisa fazer para que sua estratégia seja bem-sucedida. Devem incluir a definição de responsáveis, de prazos e dos recursos necessários para a execução das ações, bem como o acompanhamento por meio de reuniões periódicas das ações planejadas.

Assim, para construção de uma trajetória de êxito, é fundamental formular estratégias e implementá-las por meio de metas, planos e processos alinhados, monitorando-os constantemente e comunicando-os aos colaboradores e partes interessadas. Somente a clareza de visão e a real constatação de que seu negócio está inserido em um ambiente composto por diversas forças externas e internas, em constante mutação, garantem a condução da empresa em uma trajetória de sucesso.

Para superar este grande desafio é preciso adotar um processo metodológico claramente definido, de forma a permitir orientar a empresa – através de um passo a passo – com o intuito de facilitar o esforço de elaboração do Plano Estratégico, além de ter certeza de que todos os elementos e informações-chaves foram adequadamente considerados.

Uma outra vantagem de contar com um processo metodológico claramente definido é que ele permite alinhar os conceitos e distribuir as atividades envolvidas entre as diversas partes interessadas vinculadas ou envolvidas no planejamento estratégico (stakeholders).

A figura seguinte apresenta a sequência de etapas que compõem o processo metodológico para elaboração de um Plano Estratégico, bem como uma breve descrição de cada uma delas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO Processo Metodológico	
ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	
ETAPA	DESCRIÇÃO
01	Análise do Ambiente Interno
02	Análise do Ambiente Externo
03	Definição de Direcionadores Estratégicos
04	Diagnóstico Estratégico
05	Definição de Estratégicas
06	Definição de Objetivos e Metas Estratégicos
07	Definição de Indicadores Estratégicos
08	Elaboração de Planos de Ação
09	Projeções Econômico-Financeiras
10	Análise da Atratividade Econômica
11	Identificação de Fontes de Recursos
12	Identificação de Riscos
13	Identificação de Fatores Críticos de Sucesso
ETAPAS POSTERIORES À APROVAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	
ETAPA	DESCRIÇÃO
14	Divulgação, Desdobramento e Tradução do Plano Estratégico
15	Execução do Plano Estratégico
16	Monitoramento e Controle do Plano Estratégico
17	Atualização do Plano Estratégico

A seguir é apresentada uma breve descrição de cada uma destas etapas.

ETAPA 01 – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO



Esta primeira etapa visa efetuar uma análise, tão abrangente e detalhada quanto possível, sobre as características, processos e desempenho histórico da empresa ao longo da sua existência, ou pelo menos nos últimos anos.

Esta análise é feita, basicamente, a partir de uma pesquisa documental (relatórios de gestão, demonstrativos contábeis, atas, etc.), informações disponíveis em aplicativos de gestão utilizados pela empresa e depoimentos de Conselheiros, Diretores, Gerentes e outros stakeholders.

Entre os assuntos a serem analisados nesta etapa cabe destacar, como principais, os seguintes:

- ◆ *Origem e Evolução da Empresa.*
- ◆ *Objeto Social.*
- ◆ *Natureza Jurídica.*
- ◆ *Regime Tributário.*
- ◆ *Instalações Físicas e Localização.*
- ◆ *Composição Acionária.*
- ◆ *Estrutura Organizacional.*
- ◆ *Produtos e Serviços.*
- ◆ *Processo Produtivo.*
- ◆ *Capacidade de Produção.*
- ◆ *Custos de Fabricação.*
- ◆ *Garantias.*
- ◆ *Preços Praticados*
- ◆ *Política de Descontos*
- ◆ *Propriedade Industrial*
- ◆ *Certificações*
- ◆ *Marketing*
- ◆ *Mercado*
- ◆ *Vendas*
- ◆ *Market Share*
- ◆ *Clientes*
- ◆ *Fornecedores*
- ◆ *Canais de Distribuição*
- ◆ *Reconhecimentos*
- ◆ *Situação Financeira.*
- ◆ *Força de Trabalho.*
- ◆ *Serviços Terceirizados.*
- ◆ *Legislação Específica.*

ETAPA 02 – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO



Nesta segunda etapa do processo de planejamento estratégico devem ser levantadas e analisadas informações referentes ao Setor industrial, comercial ou de serviços no qual a empresa atua.

Esta análise é feita, basicamente, a partir de uma pesquisa documental de relatórios setoriais produzidos regularmente por empresas de pesquisa, artigos técnicos produzidos por especialistas do setor, revistas e outras publicações especializadas, trabalhos de conclusão de cursos de especialização (MBA's), dissertações de mestrado e doutorado e, naturalmente, de informações disponíveis na Internet.

Quando possível, a análise do ambiente externo deve incluir informações obtidas em seminários e congressos, fóruns de discussão e visitas aos próprios concorrentes.

Entre os assuntos a serem analisados nesta etapa cabe destacar, como principais, os seguintes:

- ◆ Caracterização do Mercado;
- ◆ Evolução do Mercado;
- ◆ Principais Concorrentes;
- ◆ Participação dos Concorrentes;
- ◆ Tecnologias Disponíveis;
- ◆ Preços Praticados;
- ◆ Produtos e Serviços Principais;
- ◆ Produtos e Serviços Complementares;
- ◆ Canais de Distribuição Utilizados;
- ◆ Práticas Comerciais;
- ◆ Programas de Incentivo;
- ◆ Fontes de Financiamento;
- ◆ Órgãos de Classe;
- ◆ Eventos Periódicos;
- ◆ Órgãos Certificadores;
- ◆ Subsídios;
- ◆ Parceiros Potenciais;
- ◆ Fontes de Informação;
- ◆ Projetos em Andamento;
- ◆ Cenários Futuros.

ETAPA 03 - DEFINIÇÃO DE DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS



Nesta etapa a empresa deverá definir ou revisar suas declarações de Missão, Visão e Valores, à luz dos resultados da análise dos ambientes interno e externo (Etapas 01 e 02).

A Missão é o propósito de a empresa existir. É sua razão de ser.

Se a empresa não souber para que ela existe, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos da empresa não serão claros. A declaração da missão serve como base para a construção da estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa definição de missão deve esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. Em outras palavras, uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo. Uma boa definição de missão também deve ser inspiradora e desafiadora, para que haja o engajamento de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício cada vez melhor para um (maior) público-alvo.

Muitos especialistas defendem que a declaração da missão deve ser curta para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio. No fundo, deve servir como um mantra, uma crença que orienta a existência da organização

A Visão, por sua vez, é a situação na qual a empresa deseja chegar ou estar num determinado período de tempo, ou seja, é uma visão de futuro para o negócio. Por esta razão, a declaração da Visão da empresa deve ser construída após ter definido sua Missão.

O terceiro direcionador estratégico corresponde aos Valores da empresa. Eles, nada mais são, do que atitudes e comportamentos que a empresa respeita e valoriza e que, portanto, devem orientar sua atuação e estar presentes no relacionamento com colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e com a sociedade.

ETAPA 04 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



Nesta quarta etapa, com base nos resultados das três etapas anteriores, deverão ser identificadas as condições ou situações que contribuem para que a empresa cumpra sua Missão e caminhe rumo à sua Visão, e aquelas que, ao contrário, impõem obstáculos, dificuldades ou riscos para que isto ocorra.

Estas condições ou situações podem ser internas ou externas. Por outro lado, elas poderão ter impacto positivo ou negativo em relação à Missão, Visão e Objetivos da empresa.

Se forem externas com impacto positivo ou favorável, denominam-se OPORTUNIDADES (Opportunities). Se forem externas com impacto negativo ou desfavorável

denominam-se AMEAÇAS (Threats). Se forem internas com impacto positivo ou favorável denominam-se PONTOS FORTES (Strengths) e se forem internas com impacto negativo ou desfavorável denominam-se PONTOS FRACOS (Weaknesses)

ETAPA 05 - DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGICAS



Nesta etapa deverão ser definidas as estratégias mais importantes a serem implementadas pela empresa para cumprir sua Missão, caminhar rumo à sua Visão, aproveitar as Oportunidades, contornar suas Ameaças, fortalecer seus Pontos Fortes e atenuar ou eliminar seus Pontos Fracos.

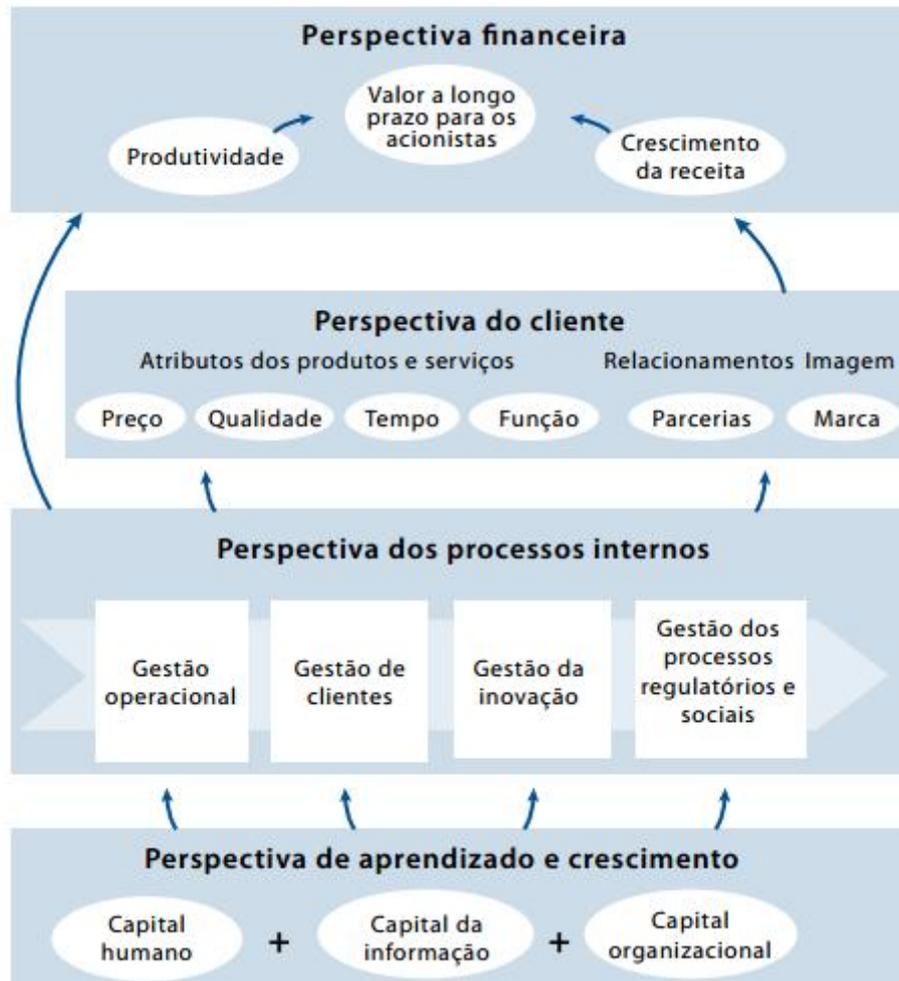
Estas estratégias serão definidas como base no modelo denominado *Balanced Scorecard* (BSC), o qual foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions.

De acordo com este modelo, as estratégias da empresa devem ser segmentadas em quatro perspectivas ou dimensões denominadas: Perspectiva Financeira; Perspectiva dos Clientes; Perspectiva dos Processos Internos; e Perspectiva de Crescimento e Aprendizagem.

Ainda de acordo com o modelo *Balanced Scorecard*, as estratégias devem estar vinculadas através de uma relação causa-efeito.

O resultado final desta etapa é a elaboração de um diagrama denominado “Mapa Estratégico”, o qual permite visualizar as quatro perspectivas do BSC, as estratégias definidas para cada uma delas e, quando viável, a relação causa-efeito entre elas.

A figura seguinte apresenta um exemplo conceitual de Mapa Estratégico



ETAPA 06 - DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS ESTRATÉGICOS



Nesta etapa, as estratégias definidas na etapa anterior deverão ser aprofundadas e detalhadas, estabelecendo para cada uma delas objetivos e metas.

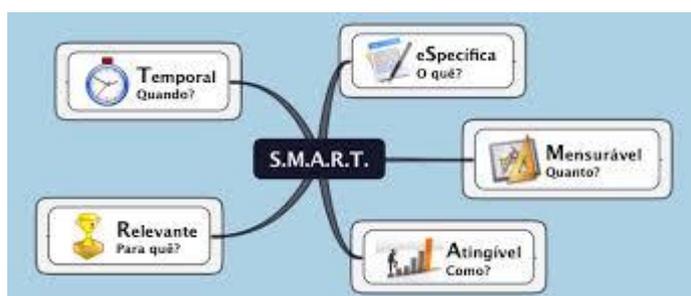
Muitas empresas confundem Sonhos e Objetivos, acreditando que são sinônimos. Porém, eles não são equivalentes, e conhecer sua diferença é de fundamental importância quando se trata de alcançar resultados desejados.

Os sonhos podem ser definidos como desejos ou declarações de intenção, porém não apresentam a especificação necessária para serem caracterizados como objetivos.

Para conseguir resultados desejados através de objetivos, é fundamental que eles sejam adequadamente definidos. Só assim eles poderão deixar apenas sonhos.

Uma técnica prática e eficiente para obter uma definição adequada de objetivos, tanto empresariais como pessoais, é denominada SMART. Ela faz parte do modelo de gestão denominado “Gestão por Objetivos”, o qual foi criado por Peter Drucker nos anos 50, sendo utilizado até hoje por muitas organizações, principalmente empresariais.

O nome SMART representa uma sigla cujos termos são provenientes da língua inglesa e correspondem a: (S) Specific; (M) Measurable; (A) Assignable; (R) Relevant e (T) Time-Based. Por uma mera coincidência o termo SMART em inglês significa inteligente, esperto.



Na sequência é detalhado cada um dos conceitos vinculados a este método.

(S) Específico (Specific)

Uma primeira condição para definir adequadamente um objetivo é que ele seja tão específico quanto possível, evitando a utilização de uma linguagem ambígua. Ele deve explicitar o que, onde e como.

(M) Mensurável (Measurable)

A segunda condição para definir adequadamente um objetivo é que ele mensurável isto é, que inclua na sua definição um indicador que permita identificar, precisamente, se o objetivo foi alcançado ou não. Este indicador pode ser definido em termos de tempo, quantidade, percentual, litros, metros, quilogramas, percentual, etc.

(A) Atingível (Assignable)

A terceira condição para definir adequadamente um objetivo é que ele seja atingível. Isto significa que o objetivo, embora desafiante, tem que corresponder a algo que seja viável de alcançar, não extrapolando a capacidade e competências da empresa ou grupo responsável por alcançá-lo.

O não atendimento a esta terceira condição de uma definição adequada de objetivos, além de frustrante, dado que o objetivo não é viável e, portanto, os resultados almejados certamente não serão alcançados, causa um grande estresse e abala significativamente a autoconfiança das pessoas envolvidas.

O otimismo exagerado, com bastante frequência, prejudica esta condição indispensável de um objetivo adequadamente definido.

(R) Relevante (Relevant)

Esta quarta condição para definir adequadamente um objetivo refere-se, basicamente à importância de atingir o objetivo para o indivíduo ou para empresa. De acordo com ela, os objetivos devem ser relevantes para quem os define; isto é, devem gerar benefícios positivos para a empresa.

Objetivos relevantes são aqueles que estão vinculados à Missão e Visão da empresa.

Objetivos reconhecidamente relevantes facilitam a canalização de recursos e esforços para serem alcançados.

(T) Prazo (Time-Based)

De acordo com esta quinta condição para definir adequadamente um objetivo, ele deve especificar um prazo para que os resultados almejados sejam atingidos.

É importante observar que uma adequada definição de objetivos deve atender, simultaneamente, todas as cinco condições aqui descritas, sendo que a inobservância de qualquer uma delas poderá comprometer significativamente a efetividade do objetivo.

ETAPA 07 - DEFINIÇÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS



Nesta etapa são definidos os indicadores ou métricas que permitirão acompanhar a evolução da empresa em relação ao alcance das suas estratégias, objetivos e metas.

Cada objetivo definido na etapa anterior deve ter pelo menos um indicador para monitoramento e controle e, para cada indicador deverá ser elaborada uma pequena descrição, sua forma de cálculo (fórmula), as fontes de informação que fornecerão os dados para o cálculo do indicador e a frequência com que ele será apurado.

Idealmente, esta etapa deveria concluir com a construção de um painel de controle (“dashboard”), conforme modelo ilustrado na

figura acima, de forma que conselheiros, diretores, gestores e empregados possam acompanhar e monitorar o desempenho da empresa, a qualquer momento.

ETAPA 08 - ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO



Nesta etapa deverão ser desenvolvidos os Planos de Ação para atingir os diversos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa.

Uma ferramenta de grande utilidade para executar esta etapa, denomina-se 5W2H. Também conhecida como plano de ação, ela é muito utilizada ganhou grande popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, com as de gestão de projetos.

Quando algo deve ser implantado, entram em cena as seguintes definições:

- ◆ O que (What) deve ser feito?
- ◆ Por que (Why) deve ser implementado?
- ◆ Quem (Who) é o responsável pela ação?
- ◆ Onde (Where) deve ser executado?
- ◆ Quando (When) deve ser implementado?
- ◆ Como (How) deve ser conduzido?
- ◆ Quanto (How much) vai custar a implementação?

A figura seguinte ilustra um exemplo do resultado desta etapa.

 What	 How	 Where	 dd/mm/aaaa When	 Why	 Who	 How much
O quê	Como	Onde	Quando	Porque	Quem	Quanto custa
O que será feito?	Como Isso será feito?	Onde será feito	Quando será feito?	Por que será feito?	Quem fará?	Quanto custa fazer Isso?

exemplo:

projeto hora do conto	leitura de livros infantis com narrador	sala do setor infantil da biblioteca	toda 4ª feira às 14h durante um mês	apoio e motivação da leitura e comunicação; formação de novos leitores "resultado da ação"	bibliotecário ou contador de histórias + monitor de apoio mínimo de 3 pessoas	custo hora trabalho de funcionários; recursos adicionais ou adquiridos por patrocínio: lanche, sorteio de livros
-----------------------	---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---	--

ETAPA 09 - PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS



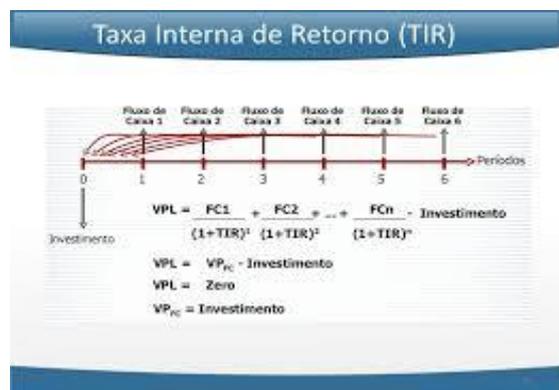
Nesta etapa a empresa deverá projetar os resultados financeiros que pretende alcançar como decorrência da implantação de todos os Planos de Ação que decidiu implementar.

Esta projeção deve incluir: receitas brutas e líquidas; custos operacionais; lucro operacional; despesas administrativas, comerciais, financeiras e tributárias, comissões de venda; necessidade de captação de recursos; etc.

Todas estas projeções devem fazer parte do Fluxo de Caixa Projetado da empresa para o horizonte de planejamento previamente definido, conforme ilustra a figura abaixo.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
	2008	2007
Receita Bruta	\$\$\$	\$\$\$
(-) Impostos e deduções	\$\$\$	\$\$\$
= Receita Líquida	\$\$\$	\$\$\$
(-) Custos dos Produtos	\$\$\$	\$\$\$
= Lucro Bruto	\$\$\$	\$\$\$
(-) Despesas Operacionais	\$\$\$	\$\$\$
(-) Gerais e Administrativas	\$\$\$	\$\$\$
(-) Financeiras	\$\$\$	\$\$\$
= Lucro Operacional	\$\$\$	\$\$\$
(-) Despesas não operacionais	\$\$\$	\$\$\$
= Lucro antes da participação de terceiros	\$\$\$	\$\$\$
(-) Participação de terceiros	\$\$\$	\$\$\$
= Lucro líquido do Exercício	\$\$\$	\$\$\$
(-) Participação dos Sócios	\$\$\$	\$\$\$
= Lucro Líquido Retido na Empresa	\$\$\$	\$\$\$

ETAPA 10 - ANÁLISE DA ATRATIVIDADE ECONÔMICA



Nesta etapa deverão ser apurados e analisados os indicadores que permitem avaliar a atratividade econômica da empresa, presumindo que os objetivos estratégicos sejam plenamente alcançados.

A informação para efetuar este tipo de avaliação é aquela que resultou das projeções econômico-financeira realizadas na etapa anterior.

Os indicadores mais utilizados para avaliar a atratividade econômica são: a Taxa Interna de Retorno – TIR; o Valor Presente Líquido – VPL; e o Período de Recuperação do Capital – Payback.

A Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês IRR (Internal Rate of Return), é uma taxa de desconto hipotética que, quando aplicada a um fluxo de caixa, faz com que os valores das despesas, trazidos ao valor presente, seja igual aos valores dos retornos dos investimentos, também trazidos ao valor presente. De acordo com este método, um projeto é atrativo quando sua TIR for maior do que o custo de capital do projeto.

O Valor Presente Líquido (VPL) é o somatório de todos os fluxos de caixa vinculados a um determinado projeto, após o cálculo do seu valor equivalente no momento presente, de acordo com o custo de capital. De acordo com este método, um projeto é atrativo quando seu VPL for positivo, ou seja, maior que zero.

O Payback é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento.

Ainda nesta etapa, é recomendável calcular, adicionalmente, o Ponto de Equilíbrio das Operações, o qual pode ser definido como o número de unidades de produto ou o volume de receitas necessário para igualar receitas e despesas, ou seja, onde não existe lucro nem prejuízo.

ETAPA 11 - IDENTIFICAÇÃO DE FONTES DE RECURSOS



Ao concluir a etapa de projeções econômico-financeiras e construir o respectivo fluxo de caixa, a empresa se tornou ciente das necessidades de capital que terá ao longo do horizonte de planejamento do Plano Estratégico.

Nesta etapa, a empresa deverá identificar, avaliar e selecionar as Fontes de Recursos que poderá utilizar para fazer frente a tais necessidades de capital.

Estas Fontes de Recursos podem ser internas e/ou externas.

Como exemplos típicos de Fontes de Recursos Internas, cabe destacar: novos aportes dos atuais sócios da empresa; incorporação de novos sócios; venda de ativos que a empresa não mais precise (imóveis, equipamentos, veículos, etc.).

No caso de Fontes de Recursos Externas, as mais frequentes são linhas de financiamento operadas por instituições financeiras públicas ou privadas. Neste caso, deve se dar especial atenção aos limites

de financiamento, prazos de carência, garantias exigidas, prazos de amortização, taxa de juros e taxa de correção monetária.

ETAPA 12 - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS



Esta etapa visa identificar e avaliar os Principais Riscos associados ao Plano Estratégico da empresa.

Os riscos podem ser definidos como incertezas associadas a eventos ou situações, internos ou externos, aos quais a empresa está exposta e que podem impactar os objetivos do negócio.

Para cada um dos riscos identificados deve ser estimada sua probabilidade de ocorrência e a intensidade do seu impacto nos objetivos estratégicos, além de estabelecer medidas mitigadoras que visem eliminar ou atenuar tais impactos.

A partir do momento em que se inicia a execução do Plano Estratégico, a empresa deve monitorar, periodicamente, a ocorrência de riscos, de forma a adotar, em tempo hábil, as medidas mitigadoras previamente identificadas, garantindo, assim, as condições adequadas para a continuidade da execução do Plano.

ETAPA 13 - IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



Esta etapa visa identificar e avaliar os Fatores Críticos de Sucesso - FCS associados ao Plano Estratégico da empresa.

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser considerados como condições essenciais para que a implantação do Plano Estratégico seja bem sucedida, alcançando, plenamente, os objetivos para os quais foi desenvolvido.

Entre os Fatores Críticos de Sucesso considerados com maior frequência, cabe destacar:

- ◆ Apoio incondicional da Alta Direção da empresa;
- ◆ Comprometimento de todos os gestores da empresa;
- ◆ Comunicação, tradução e desdobramento adequados do Plano;
- ◆ Monitoramento periódico e sistemático dos Planos de Ação;
- ◆ Agilidade na tomada de decisões que afetem a execução dos Planos de Ação;
- ◆ Divulgação ampla e frequente dos resultados alcançados;
- ◆ Disponibilidade, em tempo hábil, dos recursos necessários à execução dos Planos de Ação;
- ◆ Premiações vinculadas ao atingimento de metas;
- ◆ Gestão da mudança;
- ◆ Capacitação dos empregados envolvidos nos diversos Planos de Ação.

ETAPA 14 – DIVULGAÇÃO, DESDOBRAMENTO E TRADUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



Embora esta etapa seja de fundamental importância para o sucesso do processo de planejamento estratégico, é frequentemente esquecida por grande parte dos diretores e gestores, o que contribui, significativamente, para o fracasso de alguns Planos Estratégicos, principalmente em empresas muito departamentalizadas, que possuem um quadro de pessoal significativo, com uma boa parte dele formado por empregados com baixa escolaridade.

É importante lembrar que nem todos os empregados participam da formulação do Plano Estratégico de uma empresa. Porém, com certeza, todos eles devem conhecê-lo, dado que, de uma ou outra forma, a grande maioria deles estará envolvido ou será impactado por algumas das decisões, projetos, programas e atividades que constam do Plano.

A divulgação do Plano Estratégico deve ser feita de forma “Top-Down” e requer o envolvimento direto dos dirigentes máximos da empresa, de forma que gestores e empregados percebam, de forma inequívoca, que o Plano conta com o total apoio da Alta Direção, a qual está determinada a implantá-lo e comprometida com seus resultados.

Em empresas grandes, que costumam ser bastante departamentalizadas, pode ser necessário produzir, adicionalmente, um desdobramento do Plano Estratégico, de forma que cada Diretoria e cada Gerência possam visualizar a parte que cabe a eles na execução do Plano.

Por outro lado, em empresas que contam com um número significativo de empregados com baixo nível de escolaridade, pode ser necessário “traduzir” o Plano Estratégico para uma linguagem mais simples e didática, de forma que todos os colaboradores possam entendê-lo.

ETAPA 15 - EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



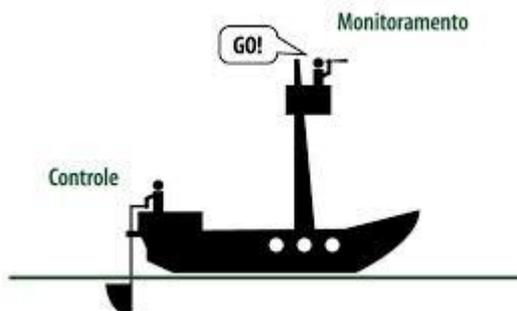
Esta é, com certeza, a etapa que consome maior tempo e começa, normalmente, assim que o Plano Estratégico for concluído e aprovado pela empresa. É nesta etapa que os planos de ação desenvolvidos previamente são colocados em operação.

Com frequência esta etapa mobiliza uma parte significativa da força de trabalho, além de diretores e gestores, o que gera um grande esforço de coordenação das diversas equipes envolvidas nos planos de ação a serem executados.

Por outro lado, uma preocupação permanente nesta etapa é a conciliação dos cronogramas previstos para cada plano de ação, com a disponibilidade dos recursos financeiros e tecnológicos necessários para que tais cronogramas sejam cumpridos.

Durante a etapa de execução do Plano Estratégico, é de vital importância que a Alta Administração faça apresentações periódicas e frequentes sobre os resultados já alcançados, sobre o status de cada Plano de Ação, sobre dificuldades não previstas inicialmente que estão impactando na execução de determinadas atividades e sobre as decisões e providências que a empresa está adotando para contornar essas dificuldades.

ETAPA 16 - MONITORAMENTO E CONTROLE DO PLANO ESTRATÉGICO



Assim que se inicia a etapa anterior – Execução do Plano Estratégico – deve ser iniciado também o monitoramento de todos os indicadores vinculados aos diversos objetivos e metas que constam do Plano, bem como o cronograma de execução dos planos de ação estabelecidos para alcançar esses objetivos e metas.

É importante que a empresa delegue a responsabilidade operacional pelo monitoramento da execução do Plano Estratégico a um gestor específico.

Cabe à Alta Administração da empresa, por sua vez, abrir espaço na agenda de suas reuniões periódicas, de forma a conhecer os resultados do monitoramento e adotar, em tempo hábil, as decisões e medidas corretivas necessárias para corrigir eventuais desvios, garantindo assim o sucesso na execução daquilo que foi planejado.

ETAPA 17 - ATUALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



Nesta última etapa, com base nos resultados da etapa anterior, a empresa deve revisar seu Plano Estratégico, de forma a mantê-lo permanentemente alinhado à sua realidade.

Em condições normais, esta revisão deve ocorrer anualmente. Porém, existem algumas situações que podem gerar a necessidade de atualizações com periodicidade menor, tais como: alterações significativas no ambiente externo; mudanças importantes no ambiente interno; sinistros; alterações relevantes na composição acionária; lançamento de novos produtos ou retirada de outros, etc.