

Gerald Corelli, administrador de empresas e consultor de gestão humana da Jurisconsulta Recursos Humanos

Planejamento estratégico

Faça uma análise global dos principais objetivos de sua empresa

Por Gerald Corelli

Um planejamento pode viabilizar o sucesso da empresa. Se malfeito, a aplicação de recursos financeiros compromete até mesmo a sua sobrevivência

Para que um objetivo seja atingido, planejá-lo estrategicamente é fundamental. Por meio de um planejamento cuidadoso é possível analisar as necessidades que deverão ser satisfeitas, as dificuldades que surgirão durante o percurso e os resultados que efetivamente serão atingidos. Traçamos a melhor rota com os recursos disponíveis para atingirmos o objetivo

proposto. Mais que isso, verificamos se há vantagens reais na mudança ou implementação de novos processos. Grande parte das iniciativas empreendedoras não é bem-sucedida por falta de autoconhecimento. Pequenas e médias empresas precisam se organizar, conhecer os seus próprios números, custos, receitas e despesas, além de saber como estes serão distribuídos; qual seu ranking de



A comunicação é um fator essencial para que todos os níveis da organização entendam e se comprometam com as estratégias da empresa. Isso não é utopia

de montagem. A cronologia é necessária a fim de não desperdiçarmos tempo e recursos.

Parece complicado, mas não é. Um planejamento pode viabilizar, ou não, um projeto. Se malfeito, a aplicação de recursos financeiros fora do tempo, como treinamentos e compra de equipamentos, poderá imobilizar recursos que seriam necessários em etapas futuras, tornando a gestão do projeto penosa, tornando-o, às vezes, inviável, comprometendo a sobrevivência da própria empresa. Por isso é necessário responder a algumas perguntas ao realizar o seu planejamento:

1. Qual o objetivo que queremos alcançar?
2. Em quanto tempo desejamos alcançá-lo?
3. Quantos recursos financeiros temos disponíveis para investir nesse projeto, por mês, ano ou período?

Planejamento Tático

Uma parcela significativa do processo se refere à parte técnica, onde são necessários conhecimentos do segmento mercadológico da empresa, conhecimento dos recursos técnicos e humanos disponíveis. Conforme o objetivo, poderá ser necessário o levantamento das necessidades para a implementação do projeto, estudo de alternativas e quanto isso custará. O tempo poderá ser prorrogado se os recursos financeiros não forem suficientes para a sua execução no período solicitado pela diretoria. Nesse caso, o corpo gerencial deverá oferecer um leque de opções e negociá-las com a cúpula da empresa.

O gestor do processo deverá cobrar informações periodicamente, acompanhando o desenvolvimento do projeto e avaliando o cenário a cada nova informação. Sua principal atividade é a de garantir a execução do projeto como previsto, criando alternativas para cada dificuldade apresentada.

1. **Que recursos serão necessários?**
 - a) Técnicos
 - b) Humanos/Conhecimentos
 - c) Materiais
2. **Avaliar se há necessidade de treinamento de pessoal interno.**
3. **Avaliar se há necessidade de contratação de pessoal especializado ou consultoria.**
4. **Avaliar a necessidade de ampliação da infra-estrutura instalada.**
5. **Dos itens necessários, quanto tempo será preciso para adquiri-los?**

clientes, entre outras informações, para depois pensar em alçar vôos em novos mercados ou produtos. Aqui não existe mágica, apenas estudos e pesquisas. No planejamento estratégico devemos observar o tempo de maturação de cada fase, ou seja, quanto tempo é necessário para sua execução. Cada etapa deve estar estruturada de forma a se encaixar uma na outra como em uma linha

6. Quanto custará cada um?
7. Qual a seqüência em que deverão ser implementados (cronograma)?
8. Os recursos financeiros disponíveis são suficientes para a implementação das etapas, dados o volume de investimento e a periodicidade do projeto? Se não, negociar com a cúpula mais investimento ou a prorrogação do tempo destinado à implantação do projeto.
9. Planejar com quem ficará cada etapa.
10. Quem será o responsável pela gestão do cronograma, verificando se cada etapa está sendo cumprida e se será realizada no tempo previsto.
11. Plano "B". Criação de alternativas caso haja falha de fornecedores, colaboradores e outros recursos, evitando a parada e atraso do processo.
12. Os responsáveis foram suficientemente instruídos e preparados?

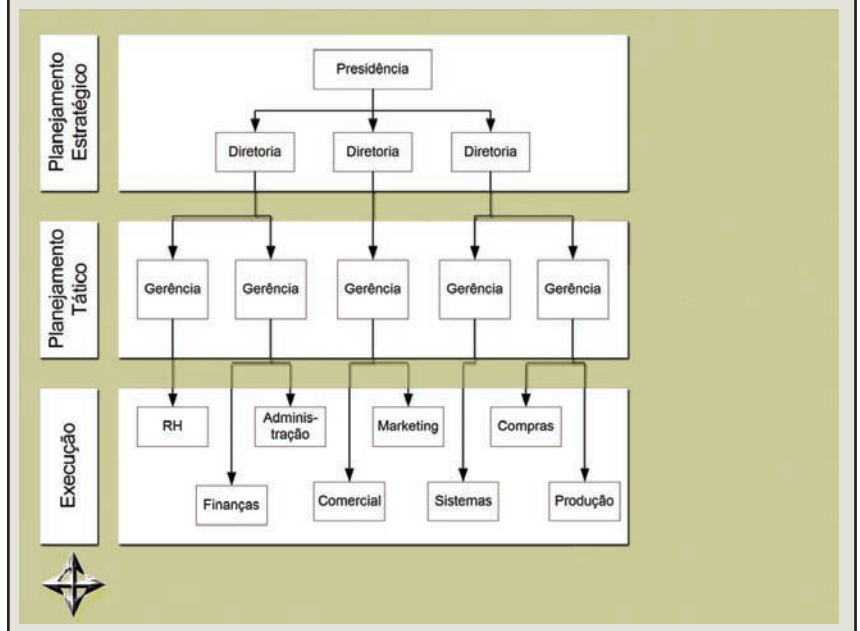
Execução

Aqui, a disciplina e a comunicação são as coisas mais importantes. Disciplina para cumprir prazos, evitando falta de sincronismo com as outras etapas e a geração de custos não previstos; comunicação eficaz sobre o que está sendo executado para que o gestor do processo possa avaliar o progresso de cada etapa, se há, ou não, necessidade de intervenção ou da execução do "Plano B".

1. Recebemos o planejamento do processo?
2. O nosso pessoal compreendeu sua participação e importância no projeto?
3. Todos acreditam na possibilidade de execução no tempo previsto?
4. Todos estão capacitados a realizar suas tarefas?
5. Todos sabem a quem recorrer em caso de imprevistos?

O raio-x do planejamento estratégico

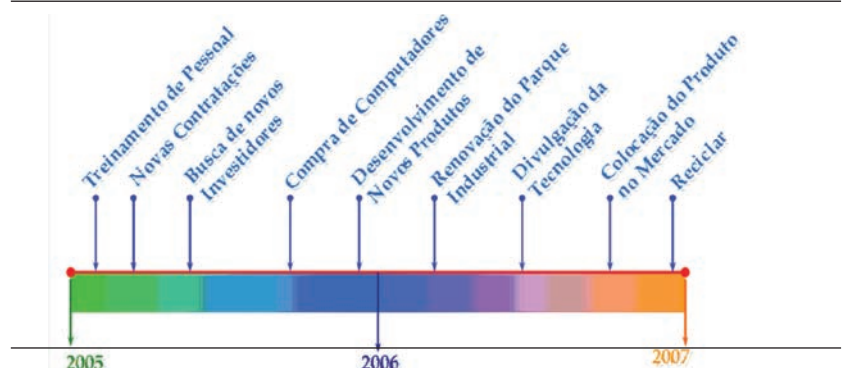
Abaixo, o organograma do planejamento estratégico. Note que a comunicação deve fluir entre os diversos níveis hierárquicos e entre os pares, de maneira contínua e detalhada. Cada um deve informar aos demais sobre o andamento da etapa sob sua responsabilidade, evitando que uma etapa "atrole" outra, desperdiçando recursos e tempo.



Transporte com visão

Os conflitos são fontes motivadoras para buscar estratégias. Partindo deste pressuposto, a transportadora TKT reformulou sua dinâmica de trabalho. Ramiro Cruz, sócio e diretor da empresa, revela que a companhia

estava viciada nos próprios erros. "Todos nos acostumamos com coisas que nos fazem mal e insistimos nelas. Para conduzir mudanças, fomos buscar um consultor independente no mercado", diz Cruz.



No quadro acima, exemplo de cronograma do planejamento estratégico da TKT