



POR BRUNO RODRIGUES DE MORAES

Pulp & Paper and Sustainable Development Program Manager | Falconi, formado em Administração pela UFRGS com Especialização em Controladoria e Finanças pela PUCRS. Atua na Falconi há nove anos, liderando projetos de consultoria em gestão para governança corporativa, formulação estratégica e melhoria de resultados econômico-financeiro e liderando o Programa de Desenvolvimento Sustentável.

STRATEGIC PLANNING: SABER PRA ONDE VAMOS E POR QUE

Falamos mês passado que a Gestão Estratégica gera alinhamento, desdobra a estratégia por todo o sistema e gera o resultado necessário para atingir a ambição da organização, por meio da realização dos seus objetivos.

Para tanto, ela se utiliza de três grandes passos: *Strategic Planning*, *Deployment* e *Control*, cada um com sua função específica, interconectados e que se repetem em ciclos consecutivos, levando aos resultados desejados.

Como aprendemos na interação entre Alice e o Gato¹, “para quem não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve”, isso não parece uma boa forma de gerenciar uma organização, certo? Essa é a função do *Strategic Planning*!

Opening

Da mesma forma que o Gato direciona a reflexão da Alice, o primeiro passo é aceitar que o contexto muda e que as organizações mudam com ele, fazendo com que seja necessário definir primeiro o que queremos e o que nos afasta deste objetivo: as **Questões Estratégicas**!

“Meu Deus, meu Deus! Como tudo é esquisito hoje! E ontem tudo era exatamente como de costume. Será que fui eu que mudei à noite?... Mas se eu não sou a mesma, a próxima pergunta é: ‘Quem é que eu sou?’. Ah, essa é a grande charada!”

Além de definir “quem somos”, para uma boa estratégia faz-se necessário definir “quem queremos ser”. Esta é nossa **ambição**, a qual precisa ser traduzida em **objetivos**, que nada mais são do que alvos concretos que juntos nos colocam na direção da nossa ambição.

Outro ponto importante é colocar mesa que se há uma lacuna entre nossa situação atual e a situação que queremos, é porque nos falta “saber o que falta”, que comumente chamamos de **questões**. Para aprender, o ponto de partida é fazer boas perguntas e devemos fazê-las para cada objetivo que foi definido.

Choosing

Em um ambiente de negócios, provável que não encontremos somente uma resposta para cada pergunta que nos fizemos no tópico anterior. E aí mora um divisor de águas para as organizações: identificar e priorizar as alternativas de caminho que se apresentam.

“Alice suspirou cansada. ‘Acho que você poderia aproveitar melhor o seu tempo’, disse, ‘em vez de desperdiçá-lo propondo charadas que não têm resposta.’”

Assim como o tempo, uma organização possui recursos escassos e que devem ser usados para gerar produtos/serviços que vão atender às necessidades dos seus clientes e gerar crescimento/valor para todos os *stakeholders*.

Então, **opções** existentes, necessário priorizar aquelas que gerem o melhor custo-benefício, que estejam alinhadas ao propósito e aos valores da organização, bem como serem suportadas pela capacidade de investimento disponível.

Closing

Com as opções priorizadas em mãos, passamos à etapa de refinamento e escalonamento das opções, de forma a gerar um **roadmap** que distribua e alinhe os esforços nos períodos do ciclo projetado (que pode ser variável de acordo com o ciclo do negócio).

Precisamos estar alinhados em relação às prioridades e ao momento mais adequado para executar cada **ação**, de forma a garantir sinergia e uma sequência benéfica para os resultados que queremos.

E como colocar em prática?

Antes de sair executando, as grandes ações em partes menores que sejam passíveis de definir autoridades e responsabilidades claras, possibilitando um acompanhamento eficaz.

O escopo definido para cada período será o insumo para fazer o *deployment*, considerando objetivos/metast a serem perseguidos, os projetos que necessitam ser desenvolvidos e as políticas que devem ser atualizadas. ■

¹ Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980. CARROLL, Lewis. *Alice no País das Maravilhas*. São Paulo: Martin Claret, 2007.

A Falconi é uma consultoria para geração de valor por meio de soluções em Gente e Gestão com tecnologia. Fundada pelo professor Vicente Falconi, é atualmente a maior consultoria de gestão brasileira da América Latina. É reconhecida por sua capacidade de transformar os resultados e a eficiência de organizações públicas e privadas, por meio de soluções em Gestão e Gente com Tecnologia. Possui um time de cerca de 700 consultores espalhados por mais de 30 países e já atuou em mais de 6 mil projetos ao longo de 40 anos de história. Envie sugestões de temas ou dúvidas para Falconi@idealhks.com

