

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nome_da_Empresa

2008-2009-2010

Conteúdo

Introdução.....	3
Etapas para a elaboração do Planejamento Estratégico.....	3
Análise de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.....	5
Sugestão de objetivos/metastratégicos	8
Considerações finais e adendos	9

Introdução

A literatura empresarial fornece diversas metodologias para a elaboração de planos de negócios e estratégias empresariais. Grande parte dessas metodologias se baseia na afirmação de que “o plano de negócios *de uma empresa deve contemplar de forma objetiva a formulação estratégica da mesma*”¹. Assim, a elaboração de um planejamento estratégico deve preceder a criação do plano de negócios.

O planejamento estratégico (ou formulação estratégica) deve ser dinâmico de forma a refletir a situação da organização em qualquer etapa de sua vida. Para que isso ocorra, todas as etapas de sua elaboração deverão ser permanentemente confrontadas com informações retiradas da implantação das metas e objetivos empresariais e redefinidas, se necessário, a fim de manter a empresa viva e competitiva. A figura a seguir representa esse modelo:

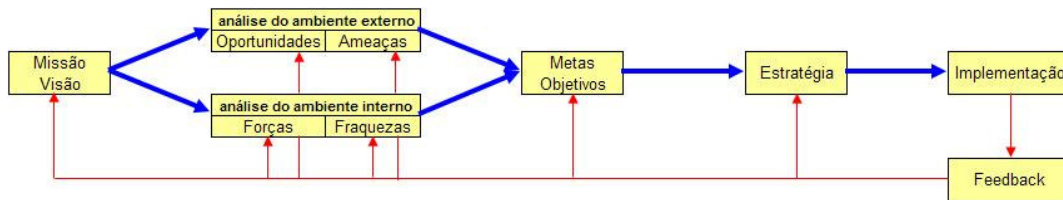


FIGURA 01 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DINÂMICO

Etapas para a elaboração do Planejamento Estratégico

Para empresas em processo de criação, a primeira etapa a ser definida para a criação do planejamento estratégico diz respeito aos anseios de seus criadores. Esses anseios devem ser traduzidos nas declarações de missão e visão da empresa. Com isso, todas as análises e ações serão norteadas tendo como base esses desejos. No modelo dinâmico, o foco para a elaboração de missão e visão devem trazer informações históricas da missão e visão anteriores a fim de determinar sua permanência ou alteração.

O próximo passo consiste na análise dos ambientes externo e interno da organização, como representado na figura 01. Esta análise se baseia na metodologia F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)².

Antes da execução da análise F.O.F.A., elaborou-se um estudo preliminar do ambiente empresarial a fim de direcionar o levantamento de informações. Esse estudo propõe um planejamento de 36 meses com acompanhamento constante dos pontos de controle. A figura a seguir expõe os itens considerados no ambiente para o estudo:

¹Retirado do texto do Prof. Dr. José Dornelas sobre planos de negócios e planejamento estratégico

²Do inglês S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

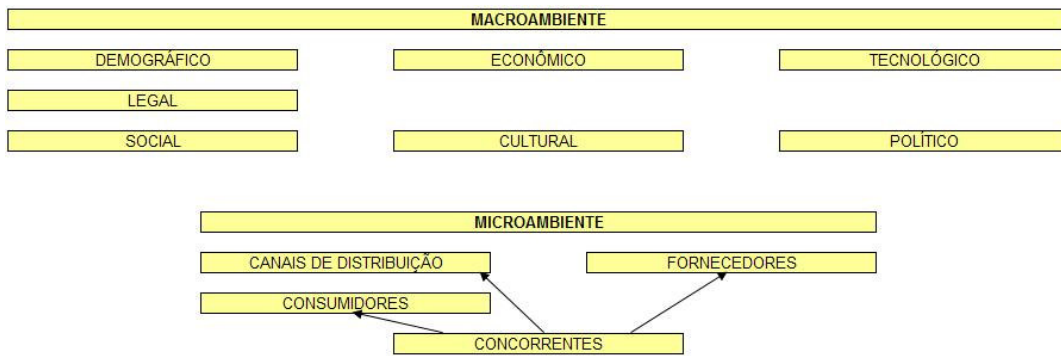


FIGURA 02 – ESTUDO PRELIMINAR DO AMBIENTE EMPRESARIAL

O estudo foi desenvolvido tendo como principais itens:

- 1 – Entrevistas informais com os membros da equipe
- 2 – Simulações da política de preços praticada pela empresa
- 3 – Simulações para possíveis planos de investimento para a empresa

Como resultado desse estudo chegou-se a três modelos para os investimentos a serem feitos na empresa. Tais modelos são importantes a fim de estabelecer critérios na análise F.O.F.A. A seguir estão descritos esses modelos:

1 – Pequena injeção de capital (empréstimo) + re-investimento de lucros que irá alavancar o crescimento orgânico da empresa. Pontos de controle:

- Capital de Giro (controlar diminuição)
- Imobilização
- Controles contábeis
- Custos
- Aumento escalonado na produção (sugestão: de nove em nove meses)

2 – Através de uma parceria com fornecedores (ou terceirizando produtos). Pontos de controle:

- Capital de Giro (possivelmente sem diminuição)
- Imobilização (possivelmente menor)
- Controles contábeis (foco nos lucros)
- Custos
- Perda de mercado para a linha de produtos original

3 – Através de uma parceria com investidores (política de investimento e desinvestimento). Pontos de controle:

- Capital de Giro (injeções de capital?)
- Imobilização
- Controles contábeis (foco nos lucros)
- Custos

Durante as entrevistas elegeu-se o modelo de investimento 1 (modelo orgânico) como o de melhor aceitação entre os membros da equipe. Outra conclusão importante é que o canal de distribuição deve ser trabalhado, porém sua importância se situa a médio ou longo prazo.

Análise de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

A conclusão do estudo preliminar forneceu um cenário direcionado que possibilitou a execução da análise F.O.F.A. (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Esta análise simplifica o processo de obtenção de informações para a montagem do planejamento estratégico, pois utiliza perguntas simples para resolver dilemas complexos sobre a organização.

As respostas não são estáticas, nem devem ser julgadas como verdades absolutas, servem como direcionamento para que se possa chegar ao final do processo de elaboração do planejamento estratégico.

Nas tabelas a seguir estão relacionadas respostas a cada uma das perguntas da análise F.O.F.A.:

FORÇAS
1 – O que minha organização faz bem?
1.1 – Montagem de casemodes e servidores
1.2 – Instalação e configuração de sistemas Linux
1.3 – Help Desk via telefone e Internet
2 – Quais habilidades e competências fortalecem minha organização?
As habilidades e competências da equipe de pesquisa e desenvolvimento:
2.1 – Redes de Computadores
2.2 – Programação
2.3 – Eletrônica Analógica e Digital
2.4 – Bancos de Dados
2.5 – Engenharia de Software
2.6 – Microprocessadores e Microcontroladores
2.7 – Tecnologia da Informação
2.8 – Gestão de Equipes
2.9 – Diagnóstico empresarial
2.10 – Sistemas Operacionais

TABELA 01 – FORÇAS

OPORTUNIDADES
1 – Há oportunidades a serem aproveitadas?
Nossa filosofia de appliances não é seguida explicitamente pela concorrência
Criar produtos com funções específicas como a concorrência faz
Criar appliances de software como a concorrência faz
Vender o serviço de “solução total em infra-estrutura p/ LANs”
Vender o serviço de “solução total em segurança de informações”
2 – Quais tendências nos interessam?
A convergência de mídias pode impulsionar a fabricação de appliances

TABELA 02 - OPORTUNIDADES

FRAQUEZAS
1 – O que pode ser melhorado?
1.1 – Produção
Criação de uma equipe de produção responsável por:
1.1.1 – Implantar PCP (Planejamento e Controle de Produção)
1.1.2 – Executar montagem, configuração, testes e checklists nos equipamentos
1.1.3 – Confeccionar planilhas/relatórios relacionados a todas as etapas da produção
1.2 – Compras
Criação de uma equipe de compras responsável por:
1.2.1 – Manter o estoque mínimo efetuando as compras necessárias
1.2.2 – Buscar parceria com fornecedores diversos (incluindo consignações, etc.)
1.2.3 – Manter mais de um fornecedor para os itens de aquisição mais complexa
1.2 – Suporte
A equipe de suporte será responsável por:
1.2.1 – Help Desk obedecendo aos níveis de contratos existentes com os clientes
1.2.2 – Executar visitas técnicas para pré-venda e manutenção
1.2.3 – Executar instalação de novos equipamentos
1.2.4 – Confeccionar relatórios de acompanhamento das atividades executadas
1.3 – Vendas
A equipe de vendedores será responsável por:
1.3.1 – Fazer prospecção de mercado (visitas, feiras, eventos, demonstrações, etc.)
1.3.1 – Executar levantamento das necessidades dos clientes durante as visitas
1.3.2 – Obter levantamento básico sobre a capacidade econômica dos clientes
1.3.3 – Formalizar proposta comercial e submetê-la a análise com./jur./prod.
1.3.4 – Proceder a fechamento do negócio após parecer com./jur./prod. favorável
1.3.5 – Efetuar contato pós instalação/implantação e feedback cíclico
1.4 – Pesquisa e Desenvolvimento
Equipe de pesquisa responsável por:
1.4.1 – Monitorar o ciclo de vida de cada um dos itens (prever descontinuidades)
1.4.2 – Buscar alternativas aos itens com maior probabilidade de descontinuidade
1.4.3 – Testar compatibilidade entre os itens candidatos a substituição
1.4.4 – Buscar novas alternativas para a arquitetura e novos modelos
1.4.5 – Montar protótipos utilizando itens alternativos ou com novas tecnologias
1.4.6 – Desenvolver protótipos de novos modelos / equipamentos
1.4.7 – Monitorar o ciclo de vida de todo código aberto utilizado em produção
1.4.8 – Testar novas versões de código aberto utilizado em produção
1.4.9 – Desenvolver código complementar para atualizações e novos modelos
1.4.10 – Buscar alternativas p/ a plataforma de software de novos modelos/ equip.
1.5 – Administrativo / Financeiro / Jurídico / Planejamento / Marketing
A equipe será responsável por:
1.5.1 – Montar os modelos de contrato para as diversas modalidades de negócios
1.5.2 – Criar um organograma funcional e obedecê-lo
1.5.3 – Subdividir a equipe quando o volume de trabalho comprometer a eficiência
1.5.4 – Criar o planejamento estratégico de acordo com os prazos estabelecidos
1.5.5 – Estruturar modelos, documentos e processos a fim de buscar certificações
1.5.6 – Contratar serviços jurídicos p/ avaliação dos contratos criados
1.5.7 – Contratar serviços de marketing p/ atividades acertadas no planejamento
1.5.8 – Buscar parcerias c/ fornecedores em conjunto com a equipe de compras
1.5.9 – Buscar parcerias c/ canais de distribuição juntamente das ações de marketing
1.5.10 – Migrar sistema contábil p/ nova versão

TABELA 03 – FRAQUEZAS (o que pode ser melhorado)

FRAQUEZAS
2 – O que deve ser evitado?
2.1 – Produção
A equipe de produção deve evitar:
2.1.1 – Trabalhar no suporte ou em qualquer outra função fora de seu escopo
2.1.2 – Trabalhar sem o PCP
2.1.3 – Deixar de preencher as planilhas / relatórios de produção
2.2 – Compras
A equipe de compras deve evitar:
2.2.1 – Deixar o estoque mínimo ficar abaixo do nível crítico
2.2.2 – Comprar de apenas um fornecedor
2.3 – Suporte
A equipe de suporte deve evitar:
2.3.1 – Trabalhar na produção ou em qualquer outra função fora de seu escopo
2.3.2 – Deixar de preencher as planilhas / relatórios de suporte
2.4 – Vendas
A equipe de vendedores deve evitar:
2.4.1 – Executar vendas sem que o pessoal técnico tenha feito sua análise
2.4.2 – Forçar a venda dos serviços de infra-estrutura (o cliente pode ter quem faça)
2.4.3 – Pressionar o pessoal dos setores administrativo e de produção
2.4.4 – Proceder a fechamento do negócio sem o parecer favorável do com./jur./prod.
2.4.5 – Deixar de efetuar os contatos pós-instalação/implantação e feedbacks
2.4 – Pesquisa e Desenvolvimento
A equipe de pesquisa deve evitar:
2.4.1 – Manutenções de software corretivas e evolutivas mal controladas
2.4.2 – Falta de documentação
2.4.3 – Adaptações do código voltadas para necessidades específicas dos clientes
2.5 – Administrativo / Financeiro / Jurídico / Planejamento / Marketing
A equipe deve evitar:
2.5.1 – Trabalhar sem contratos bem definidos para venda, serviços, suporte, etc.
2.5.2 – Realocar mão de obra da produção e suporte para a prestação de serviços
2.5.3 – Trabalhar sem planejamento estratégico ou não segui-lo
3 – Que recursos relevantes faltam à minha organização?
3.1 – Capital próprio para investimento ou alto capital de Giro (ou mais ativos)
3.2 – Consultoria Jurídica
3.3 – Prédio com layout adequado às atividades da empresa

TABELA 04 – FRAQUEZAS (o que pode ser evitado)

AMEAÇAS
1 – Que obstáculos externos a minha organização enfrenta?
Falta de um Canal de Distribuição
Dependência de itens produzidos por terceiros
Alto custo dos itens de produção em função da baixa quantidade comprada
Marca pouco conhecida no mercado
2 – Há algum concorrente ou desafio a ser superado?
Concorrentes diretos e indiretos:
2.1 – Produtos específicos para segurança em redes (hardware/software/ambos)
2.2 – Servidores com ou sem sistema operacional instalado
2.3 – Equipamentos desktop com ou sem sistema operacional instalado
Desafios:
2.4 – Fixar a marca como facilitadora na implantação de redes locais
2.5 – Fixar a marca como fabricante de equipamentos de qualidade
2.6 – Estabelecer um canal de distribuição estável
2.7 – Aumentar o número de vendas diretas
2.8 – Aumentar o número de contratos de manutenção firmados

TABELA 05 – AMEAÇAS

Os próximos passos que deverão ser executados após a elaboração das tabelas são:

- Validação das respostas (ou alteração/inclusão/exclusão)
- Estabelecimento de Metas e Objetivos estratégicos
- Elaboração das estratégias (incluindo cronogramas de execução)

Obs.: Os passos acima devem ser executados contando-se com a participação de profissionais de cada uma das áreas operacionais juntamente com os líderes. Dessa forma pode-se fazer uma primeira comparação entre as informações levantadas na análise e a realidade de cada setor. Esta ação busca sanar divergências que possam desmotivar a equipe durante a fase de implantação do planejamento estratégico.

Sugestão de objetivos/metasp estratégicos

Durante a análise alguns pontos citados como fraquezas geraram itens candidatos a metas ou objetivos estratégicos devido a sua importância. A seguir listamos estes candidatos em seqüência, sugerindo que o cronograma de implantação obedeça a mesma ordem:

Curto Prazo (nos primeiros seis meses)

- 1 – Criar novos modelos de contrato e submetê-los a uma consultoria jurídica
 - 2 – Criar e treinar a equipe de produção (inicialmente com um funcionário fixo)
- ...

Médio Prazo (após doze ou dezoito meses)

- 1 – Criar e treinar a equipe de apoio administrativo (inicialmente com um funcionário)
 - 2 – Criar e treinar a equipe de vendas (inicialmente com um funcionário)
 - 3 – Migrar o sistema contábil para nova versão
- ...

Longo Prazo (após vinte e sete meses)

1 – Refazer o estudo sobre o Canal de Distribuição

...

Considerações finais e adendos

Investimentos

Como citado anteriormente, foram feitas simulações de investimento para dois cenários: Um com a participação de investidores e outro para o modelo orgânico. Estas simulações serviram para demonstrar que uma abordagem com pequenas injeções de capital (empréstimos) podem surtir efeito, desde que a produção seja igual ou superior a da simulação. Para saber se o modelo está realmente surtindo efeito devem-se verificar todos os pontos de controle citados.

A seguir descrevemos o resumo do modelo orgânico:

Descrição	Valor
Total Custos	R\$ x.xxx.xxx,00
Total Vendas	R\$ x.xxx.xxx,00
Total Contratos	R\$ xxx.xxx,00
Faturamento Bruto	R\$ x.xxx.xxx,00
Lucro Bruto (sem apuração de impostos)	R\$ xxx.xxx,00

Obs.: Acumulado 36 meses sem re-investimento

[valores removidos devido ao sigilo – Nota Luiz F. Bozo]

Preços

Para a formação de preços foram feitas três simulações que serviram como estímulo para as modificações implantadas na base de cálculo dos impostos. As planilhas com as simulações podem ser conferidas no arquivo ~~Plan_Est_2008.xls~~.

[planilha removida devido ao sigilo – Nota Luiz F. Bozo]

Conclusões

O empenho da equipe na criação do presente documento reflete nossa crença na importância desse tipo de trabalho para o sucesso da organização.

Acredito que os esforços no sentido de melhorar a fidelidade do planejamento estratégico e aplicá-lo no dia a dia da empresa farão a diferença no sentido de obter os bons resultados que esperamos para a mesma.

Luiz Francisco Bozo