



Por que é importante conhecer a estratégia da empresa para a qual trabalhamos?

A ausência de um plano estratégico fará com que a organização, a dada altura, perca o sentido de orientação face aos objectivos a cumprir, o que afecta directamente os seus resultados. Como seria a elaboração de um plano estratégico? Qual é a importância deste plano para o desenvolvimento das organizações?

Um dos instrumentos mais importantes na gestão de um negócio é o seu plano estratégico. O objectivo principal deste instrumento é definir de forma clara os objectivos que a organização se propõe alcançar no médio/longo prazo, e orientar a mesma para o alcance desses resultados através da definição de metas e linhas de actuação, considerando sempre análises do passado, presente e projecções do futuro.

Basicamente, o plano estratégico pretende responder às seguintes questões: *“Onde estamos? Para onde queremos seguir?”*

A elaboração do plano estratégico é considerada uma das mais importantes funções administrativas, pois é por meio dele que são estabelecidos parâmetros que direccionam a organização da empresa, conduzem a liderança e se definem as principais actividades.

É de extrema importância que as empresas definam e implementem a sua própria estratégia para alcançar as suas metas e objectivos, e para tal, assim como os gestores, as equipas devem ter conhecimento da existência desta ferramenta, de forma a que todos estejam alinhados relativamente ao caminho a seguir.

Para além disso, é fundamental que exista uma forte cultura de comunicação entre os gestores e as equipas, uma vez que a chave para uma implementação eficaz da estratégia de negócio é o conhecimento e consciência do papel que cada um deve desempenhar para atingir os objectivos globais. Desengane-se quem achar que a implementação de uma estratégia de negócio passa apenas pelos gestores da empresa. Todos os colaboradores desempenham, à sua maneira, um papel importante para a concretização das metas e objectivos da organização.

A importância de definir uma estratégia

A ausência de um plano estratégico fará com que a organização, a dada altura, perca o sentido de orientação face aos objectivos a cumprir, o que afecta directamente os seus resultados. Ou seja, os colaboradores podem até desenvolver as suas actividades, mas não sabem qual o objectivo para o qual estão a trabalhar. Onde está a organização agora? Para onde é que a organização quer ir? Que metas deseja alcançar?

A organização que desenvolve a sua actividade sem definir um plano estratégico de longo prazo, acaba por seguir por *“uma estrada desconhecida”* onde, para além de ser surpreendida por ocasionais mudanças no seu percurso, terá que rever categoricamente os seus valores e quiçá realinhar a sua missão.

Além da dificuldade de estabelecer os próprios objectivos, uma empresa que não define um plano estratégico tem dificuldade em alocar os recursos disponíveis de maneira eficiente, ou seja, desperdiça tempo e dinheiro.

Por outro lado, quando os colaboradores têm consciência do plano estratégico da sua organização e quando este é bem elaborado, é possível maximizar o potencial produtivo desta organização com foco na oportunidade de crescimento e fortalecer a sua presença no mercado.

O colaborador é parte fundamental da realização do plano estratégico, é de extrema importância que este tenha clareza sobre o que se espera dele e de quando precisará sair da sua zona de conforto para dar vida às metas estabelecidas. Ao estar consciente das “regras do jogo”, o colaborador sentir-se-á mais envolvido e o seu comprometimento e motivação para desempenhar bem o seu papel aumenta.

Guia prático: Passo a passo para definir uma estratégia e criar um plano estratégico

É imprescindível que se saiba utilizar os instrumentos do plano estratégico de forma coerente de acordo com a realidade e necessidade de cada empresa. Os gestores devem conhecer bem cada elemento do seu plano bem como as suas respectivas funções. Um plano estratégico bem definido além de ser uma excelente arma competitiva, permite traçar e orientar a busca pelos principais resultados da empresa.

Atente-se para o diagrama seguinte. Antes de definirmos metas e objectivos, é importante analisar e definir o ponto de partida. E para tal, podemos utilizar uma análise SWOT, a qual nos permite reflectir sobre principais Forças e Fraquezas da organização, assim como as suas Oportunidades e Ameaças. Outras informações podem ser analisadas, como por exemplo principais indicadores operacionais (os famosos *Key Performance Indicators*), análises de desempenho, posicionamento actual no mercado, objectivos cumpridos, metas alcançadas, etc. Ora, a isto nós chamamos de Avaliação Institucional.

Antes de definir metas e objectivos, é muito importante sabermos qual o posicionamento e a situação da empresa, uma vez que o percurso ou os objectivos a definir poderão necessitar de reajustamentos face ao ponto de partida actual. Só desta forma poderemos definir objectivos e metas alcançáveis e realistas. A isto chamamos de Melhoria Contínua. E como instrumento de melhoria contínua, surge então o Plano Estratégico.

Este deverá conter os principais eixos estratégicos, que são derivados da missão e visão da empresa. Entretanto, e para permitir atingir um resultado mais palpável, os mesmos deverão ser consecutivamente divididos em Linhas Estratégicas que, por sua vez, irão incluir Actividades. São estas

actividades que irão permitir obter um resultado “palpável” da implementação do Plano Estratégico.

Para além disso, a materialização dos Eixos e das Linhas estratégicas em actividades permitirá monitorizar a respectiva implementação, de forma a obtermos um resultado mais facilmente quantificável. Esta monitorização das actividades ocorre por via da criação de indicadores SMART¹ e de uma metodologia própria que irá permitir identificar possíveis desvios na respectiva implementação.



Para se estabelecer um plano estratégico é necessário:

- **Estabelecer a Visão, a Missão e os Valores da empresa**

O estabelecimento da Missão, Visão e Valores definem a identidade de uma empresa e tornam-na diferente das demais. A Missão permite observar o principal motivo da existência de uma organização, já a Visão permite observar as aspirações e aonde a empresa pretende chegar. Os Valores representam os princípios que norteiam a actividade da organização com a finalidade de atingir a sua visão.

A Missão, Visão e Valores orientam a tomada de decisões e as directrizes estratégicas, definem a forma como a organização actua perante os seus clientes, fornecedores e até o processo de contratação de novos colaboradores.

- **Conhecer a empresa por dentro e por fora**

Para se estabelecer e criar as principais linhas estratégicas, é necessário primeiro analisar as forças e fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças que advém do ambiente externo, e que afectam a actividade e o posicionamento da mesma.

1 O que são indicadores SMART? São indicadores S – Specific (Específicos) ; M – Measurable (Mensuráveis); A – Achievable (Atingíveis); R – Relevant (Relevantes); T – Timebound (Temporizável).w

Ou seja, antes de definir os objectivos e metas que a empresa se propõe atingir, deve-se reflectir sobre todas as características que afectam positivamente ou negativamente a mesma (sejam internas ou externas), de forma a que, através do plano estratégico, possamos maximizar o impacto das primeiras e minimizar ou até mitigar o impacto das segundas.

Desta forma, a empresa conhecerá as suas limitações e poderá orientar-se melhor na definição das suas actividades com base nas suas potencialidades.

Para além disso, um aspecto importante da análise SWOT é que esta permitirá observar as vantagens da empresa face à sua concorrência e as oportunidades de mercado no sector em que está inserida.

- **Definir objectivos e metas**

A criação e definição do plano estratégico da empresa não deverá ser tarefa exclusiva dos gestores da mesma, mas deve envolver os departamentos de igual modo. Quer isto dizer que é importante que as metas e objectivos sejam estabelecidos por cada departamento da empresa para o alcance de um denominador comum e transversal.

É necessário que cada área funcional esteja comprometida em cumprir os seus objectivos e o faça de forma coerente de acordo com o que foi estabelecido dentro da realidade da organização. Pequenos objectivos de cada departamento permitirão que a empresa cumpra as suas maiores metas, no entanto realça-se aqui a importância de cada colaborador ter o conhecimento de cada meta e indicador para saber a sua importância e papel dentro da empresa.

- **Criar um plano de actividades**

O plano de actividades consiste na criação de objectivos de curto prazo que ajudam a implementar o plano estratégico de longo prazo. Enquanto o plano estratégico é um instrumento de médio/longo prazo, podendo ser definido para um período entre 3 e 5 anos, um plano de actividades é realizado para um período normalmente de 1 ano. Assim, torna-se mais simples e mais prático monitorizar a sua implementação e incluir medidas correctivas para minimizar algum desvio.

O plano de actividades viabiliza a concretização das metas e objectivos de médio/longo prazo através da definição de actividades claras, mensuráveis e atingíveis por cada uma das áreas funcionais da organização e incorpora, geralmente, um cronograma de realização. As actividades devem ser definidas por ordem de prioridade revelando a urgência na realização de cada um dos objectivos a que esta se reporta.



Definir Instrumentos de monitorização

Os planos de actividades são subdivisões anuais dos planos estratégicos e que, ao definirem actividades concretas, permitem controlar o avanço anual (através de KPIs) do plano de actividades e, numa perspectiva mais longínqua, do plano estratégico. No entanto para tal, há a necessidade de se monitorizar e fazer um acompanhamento frequente e análise.

É importante definir além de Instrumentos de monitorização como relatórios de KPI's, relatórios de actividades e de gestão, uma periodicidade de realização dos mesmos.

Reuniões com o intuito de apresentação de resultados de forma periódicas, comparação de indicadores ao longo do tempo e em períodos homólogos, permitirão avaliar a performance da empresa diante dos objectivos propostos.

A monitorização é tão importante que permite observar quando as coisas não correm conforme planeado e quando há a necessidade de mudança em determinadas "pequenas" estratégias para se chegar de forma eficaz aos objectivos propostos.

Principais Instrumentos de Monitorização

- Plano de actividades

O plano de actividades, conforme foi abordado acima, permite visualizar e cumprir metas de curto prazo para se alcançar um objectivo maior dentro de um plano estratégico, e pode ser considerado um instrumento de monitorização do planeamento estratégico da empresa, pois permite estar em contacto com as principais metas a serem cumpridas.

- Relatórios de progresso

Permite observar o progresso de todas as actividades cumpridas e a serem cumpridas, é ideal que este seja precedido do plano de actividades.

- Relatório de KPI

Pode ser considerado um instrumento de monitorização também porque facilita a transmissão da visão e missão da empresa através da análise dos indicadores chave de desempenho que se traduzem num veículo de comunicação entre os gestores e colaboradores.

- Reuniões Pontuais

Permitem observar e apresentar todas as outras opções supracitadas e garantir de forma eficaz a comunicação entre os departamentos da organização para cumprir as metas estabelecidas.

Alguns erros que se devem evitar ao criar um plano estratégico organizacional

Muitas empresas perdem tempo e energia quando confrontadas com a existência de um plano estratégico ineficiente.

O plano estratégico, conforme já referido, serve de base para direccionar a empresa face aos objectivos que pretende alcançar. Para tal, é necessário que este seja realista e detalhado. Sendo assim, abaixo seguem alguns erros principais que devem ser evitados ao elaborar um plano estratégico:

- Metas e objectivos ilusórios

É necessário saber o potencial da empresa e aquilo que ela pode alcançar. De nada adianta inventar metas e objectivos grandiosos se a empresa não tem potencial para cumprir. Além do desgaste na elaboração do mesmo, gera a frustração do não cumprimento das metas.

- Não definir o tempo de implementação do plano estratégico

Planos estratégicos são longos e levam tempo a serem cumpridos, por isso é necessário estabelecer um intervalo realista de cumprimento com as metas estabelecidas, ponderar a capacidade de execução e a força de trabalho existente em cada departamento, bem como os recursos humanos disponíveis.

Devemos ter em mente que os objectivos deverão ser adequados ao tempo para o qual estamos a definir o plano estratégico. Ou seja, se definimos que o plano estratégico será trianual, deveremos ajustar as nossas metas e objectivos segundo uma expectativa realista do que é possível alcançar neste período. Até porque, se tudo correr bem, passados esses três anos estaremos a actualizar o plano estratégico e a definir novos objectivos e metas para os três anos subsequentes, e assim por diante. Step by step.

- Não incluir todos os objectivos de longo prazo no plano estratégico

Nenhum detalhe deve passar despercebido e é necessário que todas as condições sejam avaliadas para que seja possível cumprir todos os objectivos e metas para não contar com pequenos imprevistos no decorrer do percurso.

- Não identificar riscos e preparar resposta aos mesmos

Este ponto fundamenta o anterior. Sabe-se que as empresas conseguem contornar os factores internos da organização com a existência de, entre outros instrumentos, um bom plano estratégico, entretanto, factores externos estão além da previsão de cada organização e devem ser tidos em conta na elaboração do plano, bem como preparar a resposta aos mesmos, caso estes venham a ocorrer. Há situações externas e de mercado que podem afectar o cumprimento das metas da empresa, tais como crises económicas, mudanças no panorama do mercado no qual a empresa está inserida, entre outros. Há que estar preparado e contar com estratégias de contorno bem delineadas para estas situações.

- Não monitorizar com frequência o cumprimento das actividades

Já percebemos que a monitorização é um dos principais elementos que permitem o sucesso do plano estratégico. Não monitorizar com frequência o cumprimento das metas e objectivos impede-nos de observar em que ponto se encontra a situação da empresa mediante o cumprimento das suas metas. Pode ocorrer também o caso de a empresa ficar “perdida” diante desse cenário e ter que recorrer a uma nova estratégia.

Conclusão

É fundamental que as empresas se mobilizem na criação de um plano estratégicos e o tornem do conhecimento dos seus colaboradores, pois é através deste que ela conseguirá alcançar os seus objectivos de médio, longo e curto prazo. Além de ser um poderoso instrumento, o plano estratégico pode assegurar que a empresa perdure ao longo do tempo e desenvolva um grande potencial lucrativo.

Este documento foi preparado pela Kitambo Business Consulting, Lda.

Autor da publicação:

Jéssica Matos, Consultora

Email: jessica.matos@kbc.co.ao

Publicação completa a 30 de Outubro de 2020, 09:00 (GMT+1)

Publicação divulgada a 05 de Novembro de 2020, 12:00 (GMT+1)

Esta Publicação é divulgada somente pelo site da Kitambo Business Consulting.

Para mais informações visite www.kbc.co.ao



KITAMBO BUSINESS CONSULTING

Esta publicação de pesquisa foi preparada pela Kitambo Business Consulting, Lda. Este é fornecido apenas para fins informativos e não deve ser considerado como uma oferta de venda ou solicitação de uma oferta de compra ou venda de instrumentos (ou seja, instrumentos financeiros aqui mencionados ou outros interesses no que diz respeito a tais instrumentos financeiros).

A publicação de pesquisa foi preparada de forma independente e exclusivamente com base em informações disponíveis publicamente que a Kitambo Business Consulting considera confiáveis. Apesar de ter sido tomado um cuidado razoável para assegurar que o seu conteúdo não é falso ou enganoso, não é feita nenhuma representação quanto à sua exactidão ou integridade sendo que a Kitambo Business Consulting não assume qualquer responsabilidade por qualquer perda directa ou consequential, incluindo, sem limitação, qualquer perda de lucros, decorrente da confiança neste relatório de pesquisa.

As opiniões aqui expressas são as opiniões dos analistas responsáveis pela elaboração da publicação de pesquisa e reflectem o seu julgamento de acordo com a data deste documento. Estas opiniões estão sujeitas a alterações e a Kitambo Business Consulting não se compromete a notificar qualquer destinatário desta publicação de tais alterações nem de quaisquer outras alterações relacionadas com as informações fornecidas aqui. A KBC não se responsabiliza por qualquer perda de qualquer pessoa com base nesta publicação.

A KBC é uma empresa de consultoria de gestão, fundada em Angola e conhecedora do mercado africano. Para mais informações visite www.kbc.co.ao