



COMO CONSTRUIR E EXECUTAR SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



UM GUIA DE BOAS PRÁTICAS
PARA EMPREENDEDORES

POR DANIEL CASTELLO

endeavor
BRASIL

SUMÁRIO

1 | INTRODUÇÃO PG 03

2 | ESTRUTURA PG 05

3 | PROCESSO PG 06

- Premissas
 - _melhor momento
 - _ciclagem adequada
 - _horizonte de visão
 - _horizonte do plano
- Resumo

4 | MÉTODO PG 20

- Fases e produtos
- Análise do cenário é VUCA
- Notas sobre identidade e BMG
- O ritual do workshop de P.E
 - _quem deve participar do workshop
 - _nota sobre a importância do lúdico no processo
 - _o que tem que ser feito depois do workshop

5 | A EXECUÇÃO DO PLANO PG 43

6 | FECHAMENTO PG 46

7 | AGRADECIMENTOS PG 47



1 | INTRODUÇÃO

Todos os dias nós temos ideias para melhorar nossas vidas. Estimulados pelas mensagens do ambiente e dos insights que surgem, desejamos emagrecer, adquirir hábitos mais saudáveis, contratar um seguro, poupar para a velhice, empreender, comprar um carro novo, passar as férias em um lugar lindo...

Algumas ideias são grandes e difíceis de implementar, outras estão a um clique de distância.

A maior parte destas ideias morre em segundos. Algumas resistem por algumas horas. Algumas passam a habitar o fundo da mente e de vez em quando aparecem do nada em momentos de insatisfação “E se... Por que não... Não está na hora...”

Pouquíssimas viram planos estruturados e uma porção ínfima chega a ser executada e se transformar em realidade. Quantas das suas resoluções de ano novo você realmente levou até o fim?

Em uma empresa acontece a mesma coisa. Com um agravante... São muitas pessoas tendo ideias o tempo todo. Mas o resultado é semelhante: a maior parte do que pensamos jamais é convertido em realidade. Pelos mais diversos motivos.

Planejar é estruturar o caminho entre o desejo e a ação. Isto vale para qualquer coisa que não possa ser executada agora. Pessoas eficazes e bem sucedidas repetem sistematicamente que a capacidade de priorizar e dizer não para as distrações é um dos fatores chaves de seu sucesso.



1 | INTRODUÇÃO

Planejar o dia, planejar a semana, planejar o mês, planejar o ano... O método muda e as ferramentas mudam, mas o objetivo é sempre o mesmo: focar nossa energia e nossa atenção para que nossa ação nos leve na direção que desejamos, e não na direção a que as distrações nos induzem.

O processo de Planejamento Estratégico é basicamente isto. Uma sequência de rituais executados por uma empresa para focar sua atenção.

Algumas pessoas, principalmente no ambiente hiperacelerado das startups, acham que é um ritual ultrapassado. Que engessa, que burocratiza. Estão errados. O Planejamento Estratégico é a ferramenta mais poderosa que existe para focar recursos

escassos, para dar velocidade e consistência à execução, para inovar... Nada é tão eficiente para transformar a discussão sobre ideias e a tomada de decisão em uma ferramenta de ganho de competitividade.

Este e-Book é sobre como executar bem o Planejamento Estratégico. Não é um manual. É mais um mapa do caminho. Uma coleção de boas práticas... No fundo é a síntese do aprendizado obtido em pouco mais de 10 anos praticamente debruçado sobre a prática. Alguns aprendizados vieram das empresas tradicionais, alguns de empresas nervosas em expansão (a maior parte delas do ecossistema da Endeavor), outros vieram de experiências mais exóticas com sistemas abertos como clusters industriais, ONGs e entidades religiosas.



2 | ESTRUTURA

ESTE EBOOK ESTÁ DIVIDIDO EM 3 GRANDES BLOCOS

O primeiro bloco fala do **PROCESSO** do Planejamento Estratégico. Basicamente ele fala sobre qual é o melhor momento para executá-lo, quando deve acontecer de novo, sobre quão para frente devemos olhar como horizonte de visão e qual deve ser o horizonte de execução do plano.

O segundo bloco fala do **MÉTODO** do Planejamento Estratégico. Fala um pouco de metodologia (pelo menos dos passos fundamentais do caminho), da importância da escolha do método correto. Fala também sobre a fronteira com os processos de Construção da Identidade Organizacional e do Modelo de Negócio usando Business Model Generation. Tem uma pequena nota sobre leitura de cenário e termina com uma explicação sucinta do ritual do Workshop de Planejamento Estratégico.

O terceiro bloco fala de como a **EXECUÇÃO** transforma o plano em realidade. De como as metas são desdobradas, de como o plano é comunicado ao resto da organização, de como ele se liga ao processo de Avaliação de Desempenho e de como sua execução é monitorada. Fala um pouco também de correções de rumo.

Se você já tiver experiência com Planejamento Estratégico, fique à vontade para começar por onde quiser. Se você está começando agora ou quer obter o conhecimento de forma estruturada, siga a ordem em que foi escrito. Existe causalidade entre os blocos.

Daqui pra frente vou chamar Planejamento Estratégico de P.E.



3 | PROCESSO

O P.E. é um processo. Deveria ser um processo contínuo e cíclico, onde o fim de um período de execução coincide com o novo período de planejamento. Deveria.

Poucas empresas que conheço o fazem desta forma, infelizmente. A maior parte reduz o processo a um ritual anual de discussão de orçamento e metas, onde as áreas da empresa compartilham com as outras o que pretendem fazer no próximo ano, algumas arestas são aparadas, e é produzido um documento muito encontrado no topo de prateleiras altas ou no fundo de armários escuros, invariavelmente empoeirado.

Isto tem a ver com a crença que os gestores da empresa têm no processo, normalmente de que é um processo chato, longo, burocrático, que os afasta do trabalho real. E que normalmente é executado exatamente no meio do período de pico das operações. E que tem como único objetivo definir metas imbatíveis para o ano posterior.

Quer saber? Normalmente eles estão certos... E é uma pena. Deixa eu jogar alguma luz de por que isto é assim e por que não deveria ser assim.



3.1 | PREMISSAS

O senso comum diz que o P.E. deve ser realizado uma vez por ano, tipicamente no fim do ano, usar como horizonte de visão os próximos 3 a 5 anos e definir as prioridades e metas para o próximo ano.

CUIDADO!

POUCAS FRASES
EMBUTEM MAIS
PREMISSAS DO QUE
ESTA QUE ESCREVI
AO LADO. QUERO
DESMONTÁ-LA
JUNTO COM VOCÊ.
POIS ALGUMAS
DESTAS PREMISSAS
SÃO EXTREMAMENTE
PERIGOSAS...



3.1 | PREMISSAS

MELHOR MOMENTO

A primeira premissa é sobre QUANDO fazemos o P.E.

Empresas maduras, com gestores profissionais que respondem aos acionistas, têm por método prometer um certo resultado dentro de um certo tempo (tipicamente trimestres com um fechamento anual). E para que esta promessa não seja vazia, os gestores constroem um plano de trabalho que demonstra de forma detalhada e específica como este resultado será obtido - o P.E.

A maior parte destas empresas usa o ano contábil (que no Brasil é igual ao ano

calendário, janeiro - dezembro) como espaço temporal. Outros países têm anos contábeis diferentes. Nos EUA, por exemplo, é outubro a setembro. Esta diferença é significativa. Lá eles planejam durante o verão, quando a maior parte das pessoas está de férias, para iniciar o período de pico operacional com o plano fresco. Aqui nós planejamos antes do verão, de modo que o período inicial do plano é um período de vale operacional. Os dois são muito diferentes. Têm utilidades diferentes. Se sua tônica é se estruturar para crescer, nossa dinâmica é melhor, se sua tônica é maximizar resultado de curto prazo, o deles é bem melhor.



3.1 | PREMISSAS

MELHOR MOMENTO

Usar o ano contábil é útil para alinhar o orçamento com o planejamento e ajuda a controlar o negócio do ponto de vista financeiro. Isto é muito bom para empresas maduras. Não é necessariamente bom para você. Mesmo algumas empresas maduras muito sofisticadas desvinculam o momento do processo do Orçamento Anual do momento do processo de P.E.

Se sua empresa tem um pico gigante de vendas no fim do ano ou tem uma rodada intensa de renegociações de contratos no início do ano, provavelmente parar para planejar no fim do ano é péssima prática. Provavelmente para sua empresa esperar o pico passar e depois planejar fará muito mais sentido.

EXEMPLO BACANA

Uma das empresas com quem já trabalhei mais de uma vez tem uma concentração gigantesca de renegociação de contratos entre dezembro e fevereiro. Por conta disto eles fecham seus resultados de abril a março. Normalmente trabalhamos o P.E. por volta de setembro. E isto faz um imenso sentido para eles.



3.1 | PREMISSAS

CICLAGEM ADEQUADA

A segunda premissa é sobre a CICLAGEM do P.E.

Sem nenhum rigor estatístico, eu diria que 90% das empresas que eu conheço param uma vez por ano para planejar. E está bem assim, para uma empresa madura. Mas, se você está crescendo de forma acelerada, provavelmente um ano é tempo demais para esperar antes de revisar a estratégia. Provavelmente em poucos meses as condições já terão se alterado tanto que revisar a estratégia será imperativo.

Estratégia é COMO nós vamos atingir um resultado. Tem a ver com a capacidade de definir uma direção e apontar a empresa nesta direção. E palavra mais importante da frase anterior é apontar. Quando fazemos o P.E. o que estamos fazendo de

fato é decidindo como faremos para obter o resultado que concordamos em atingir.

Se nosso mercado é muito instável ou se estamos mudando com muita velocidade, o ciclo de planejamento tem que acompanhar a velocidade do negócio ou ele descolará da realidade, e se tornará inútil.

O Peter Drucker disse uma vez que sempre que você não conseguir explicar algo importante (por que eu ganhei este contrato que nunca achei que iria ganhar, por que eu perdi este contrato que nunca pensei que ia perder, por que estamos tendo muito mais sucesso que a concorrência, por que estamos tendo muito mais fracasso que a concorrência) está na hora de parar e pensar. E, numa empresa jovem, isto não acontece uma vez por ano.



3.1 | PREMISSAS

CICLAGEM ADEQUADA

Repetindo, a principal razão pela qual as empresas fazem seu P.E. uma vez por ano, no fim do ano, é para alinhar o ciclo de planejamento com o ciclo de orçamento. Isto é muito bom para a área de controladoria. Para quem executa, nem sempre.

Em uma startup, por exemplo, orçamentos tendem a ser peças ficcionais. Se o plano estratégico estiver atrelado a ele, muitas vezes vira peça ficcional junto. E, sinceramente, em movimento acelerado, o orçamento serve apenas para saber se teremos dinheiro para executar nosso plano ou, na maioria das vezes, para determinar quanto risco estamos correndo. Nesta condição ele nunca deveria ser a métrica principal de sucesso.

Se ainda ficou confuso, deixe-me quebrar o processo em fases para ver se facilita...

Se o seu mercado se move devagar, você deve **acessar dados de mercado** (públicos e do setor) uma vez por ano. Ou sempre que saírem novos dados públicos. Se o seu mercado se move rápido você deve acessar dados de mercado com frequência maior - dependendo da disponibilidade. Em mercados muito nervosos isto deve fazer parte do dia a dia da empresa e provavelmente uma dinâmica formal de coleta e processamento de dados será necessária.



3.1 | PREMISSAS

CICLAGEM ADEQUADA

Se sua empresa cresce seu quadro de pessoal devagar (até 30% ao ano), acessar a realidade interior (pesquisa de clima, focus groups, etc.) pode ser feito uma vez por ano. Se o quadro não cresce e o turnover é irrelevante (abaixo de 20% ao ano), pode ser feito a cada 2 anos. Se o quadro está crescendo muito rápido (acima de 50% ao ano) ou se o turnover está muito alto (acima de 70% ao ano), faça a cada seis meses.

Agora, se o faturamento está crescendo muito rápido e muitos clientes novos estão entrando. Ou, se alguns processos começarem a espanar e indicadores

começarem a ficar erráticos. Ou, se começar a ficar muito difícil estabelecer relações de causa-consequência entre fatos relevantes (por valor ou criticade), então está na hora de planejar de novo. E se isto acontece sempre, a ciclagem deve ser menor que um ano. Ou, o método deve ser revisto.

Desculpe não ter uma receita de bolo. Não existe. Observe em quanto tempo seu plano perde a lógica, ou não está mais focando nas questões essenciais... E replaneje assim que isto acontecer.



EXEMPLO BACANA

Uma vez uma empresa gigante de gás & energia me contratou no mês de novembro para fazer uma exploração sobre Inovação e Estratégia que seria base para o seu P.E. nos próximos 3 anos. Isto daria a eles tempo para orçar projetos de mudança até o próximo orçamento, no meio do ano seguinte. Apenas após a aprovação do P.E. e do orçamento é que as ações seriam iniciadas... Quase 9 meses depois de nosso encontro.

Uma outra empresa com quem trabalho percebeu no meio do segundo trimestre, a partir de dois pedidos de proposta de clientes antigos, que existia uma enorme oportunidade de entrar na área de geração de conteúdo. Só que isto mudava tudo. Não tiveram dúvida. Puxaram o freio de mão. Jogamos o plano fora e começamos um novo do zero. Sublime.



3.1 | PREMISSAS

HORIZONTE DE VISÃO

A terceira premissa é sobre o HORIZONTE DE VISÃO

O P.E. define o como fazemos para atingir um conjunto de objetivos. E este conjunto de objetivos atua como um mapa do caminho em direção à Visão da organização.

Ou seja, a Visão serve como farol. E assim como na navegação marinha, a distância até o farol é crítica para o sucesso da empreitada. Muito longe, a curva pode ser exagerada e perder tempo e energia desnecessariamente. Muito perto, o barco pode bater nas pedras e acabou a viagem.

A maior parte das empresas trabalha com um horizonte de 3 a 5 anos de Visão. E está bem assim. Funciona para a maioria. Empresas que

demandam muita infraestrutura, e portanto mudam mais devagar, trabalham com horizontes maiores de tempo. Transatlânticos não chegam perto das pedras! E isto também está certo. Empresas jovens em processo de crescimento acelerado trabalham com horizontes de tempo bem mais curto. E é assim mesmo... Lanchas muito velozes não devem sair no mar aberto. Andam de marco visual em marco visual.

Quanto menor for sua empresa e quanto mais rápido ela está crescendo, mais a visão vira um alvo móvel, quase como apenas uma direção, uma ideia. Esta noção dá muito medo em algumas pessoas. E está tudo bem. Empreender, assim como navegar pelas estrelas, não é um esporte para os fracos de espírito.



EXEMPLO BACANA

Fiz uma vez um projeto de agribusiness que tinha uma tônica muito grande de expansão de áreas de plantio. Só que o crescimento teria que ser gradual, pois as sementes da próxima safra seriam geradas pela safra anterior. Passamos horas calculando a capacidade de multiplicação com vários cenários de risco, avançando 7 anos na frente, tempo de maturação das modificações genéticas desenvolvidas.

EM OUTRO PROJETO, ESTE DE UMA FUSÃO TOTAL, O HORIZONTE DA VISÃO ERA IGUAL AO DO PLANO – 11 MESES. AO FINAL DO PERÍODO AS DUAS EMPRESAS NÃO EXISTIRIAM MAIS. EXISTIRIA APENAS UMA.



3.1 | PREMISSAS

HORIZONTE DO PLANO

A quarta premissa é sobre o HORIZONTE DO PLANO

O horizonte do plano é uma decisão do frequê. Aqui nenhuma regra se aplica. Se nosso plano vai definir objetivos até o fim do ano, até o fim do primeiro trimestre, ou pelos próximos 30 dias, depende exclusivamente da velocidade e da complexidade da mudança que queremos executar.

É claro que tem abordagens que funcionam melhor. Pense em ações como pinceladas e o plano como um quadro. Se você tem que ficar muito longe ou muito perto para entender o seu significado, é porque está abstrato demais.

Isto independe do tamanho da empresa.

Aprendi a dividir o horizonte do plano em três ondas.

A **primeira onda**, a de **Ajustes Emergenciais**, tipicamente dura poucas semanas e serve para definir ações urgentes e importantes que temos que executar já. Demonstra o compromisso irrevogável com a mudança. Normalmente é cheia de ações simbólicas. Sempre inclui muita comunicação.

A **segunda onda**, a de **Ações Estruturantes**, e que normalmente demora alguns meses, é onde os novos sistemas, estruturas e processos são montados. Aqui é onde se perde ou se ganha o jogo. É onde a mudança desejada se torna verdade ou não.



3.1 | PREMISSAS

HORIZONTE DO PLANO

A **terceira onda**, a da **Nova Realidade**, e que normalmente faz a ponte com o próximo ciclo de planejamento, é quando o novo modelo operacional é testado e ajustes finos são realizados. Ao mesmo tempo, é quando mudanças de fundo (aquelas que não podem ser feita por intervenção direta, mas sim por reprogramação de hábitos), necessárias para estágios futuros da estratégia, são estruturadas e orçadas.

Quando este paralelismo acontece de forma eficiente, a empresa começa a acelerar de forma mais constante e o planejamento vira um processo contínuo, quase uma segunda natureza. É o contrário dos voos de galinha que atormentam quem trabalha sem planejar adequadamente...

Dica bacana que eu levei anos para aprender: se você começa a ter “segundas rodadas” ou vácuos de tempo sem nenhuma entrega relevante no plano, é porque o horizonte de execução está longo demais. Se, por outro lado, nada importante se conclui no horizonte do plano, é porque está curto demais.



EXEMPLO BACANA

EM UMA FUSÃO QUE AJUDEI A CONDUZIR UM DOS DESAFIOS ESSENCIAIS ERA CRIAR UNIDADE DE IDENTIDADE EM UMA EMPRESA QUE ERA FRUTO DA FUSÃO DE QUATRO OPERAÇÕES DIFERENTES. VEJA COMO FOI A ABORDAGEM POR FASES:

Na fase de **Ajustes Emergenciais** fizemos um conjunto forte de ações simbólicas como trocar todos os crachás, cartões de visita, uniformes, logotipos e sinalização dos escritórios todos no mesmo dia. Para que isto fosse possível, várias áreas foram envolvidas e dezenas de pessoas trabalharam de forma sincronizada (e em sigilo) por 3 semanas.

Na fase de **Ações Estruturantes**, o Portfolio de Produtos foi unificado e o Processo de Gestão do Pipeline foi

unificado. As equipes de vendas foram todas retreinadas em todos os produtos e as regiões foram redistribuídas. E o material de apoio a vendas foi reescrito do zero. Do website ao contrato padrão.

Na fase de **Nova Realidade** as metas, programas de incentivo, sistemáticas de bônus e coisas mais prosaicas como a definição de que serviços e facilities seriam mantidos na casa e quais seriam terceirizados foram definidos. Ao mesmo tempo a equipe gerencial foi toda reavaliada e retreinada uniformemente no Modelo de Gestão escolhido, que foi sendo implantado gradativamente. E todos os indicadores foram revistos, um por um, antes de o ano terminar, para que a nova sistemática de meritocracia pudesse vigorar a partir do ano 2.



3.2 | RESUMO

1

Você faz seu P.E. em qualquer momento do ano. No melhor momento para o seu modelo de negócio. Se não tiver um, faça agora. Não espere.

2

Você não precisa fazer uma vez por ano. Pode ser mais de uma vez por ano. Pode ser menos de uma vez por ano. Quando algo muito relevante te surpreender, já passou da hora.

3

O horizonte de visão depende da complexidade do cenário e da velocidade em que você anda. Muito complexo, muito rápido, visão curtinha. Não bata nas pedras, mas também não gaste combustível à toa... Veja quanto risco você tolera sem perder a linha.

4

Seu plano deve conter ações simbólicas, ações que constroem a mudança, um momento de refinamento e testagem do realizado (do ponto de vista estratégico) e, em paralelo, tem que preparar os próximos movimentos estratégicos.



4 | MÉTODO

Existem MUITOS métodos para executar o P.E. Muitos mesmo. Nem sei quantos são. Durante muito tempo eu procurei um método que fosse superior aos outros. Não existe. Existe o método correto para cada problema.

Por exemplo, ao fazer um plano para uma grande ONG, com literalmente centenas de voluntários na sala, o crítico é manter o engajamento alto, minimizar ao limite a dispersão, gerar uma fantástica visão de futuro e usar um método poderoso de síntese para que todas as vozes se sintam ouvidas, sem resultar em um Frankenstein. Para este tipo de problema existem métodos fantásticos como a Investigação Apreciativa, (Appreciative Inquiry, desenvolvida na Case Western University por Cooperider & Srivastva). **Conheça mais sobre esse método.**

Esta não é única técnica para lidar com grupos grandes e heterodoxos. Existem outras e muitas vezes elas têm seus elementos combinados. Já participei de um evento para priorização de iniciativas com mais de 1000 pessoas trabalhando, na mesma sala, o dia inteiro.

Quando o grupo é pequeno e a complexidade da organização é muito alta a abordagem passa a ser inversa. O desafio agora passa a ser estimular a criatividade e gerar divergência antes da fase de síntese. E daí então para o processamento analítico das ideias. Isto se faz com técnicas de Diálogo. (David Bohm, On Dialogue, em português pela Editora Palas Athena).

Quando há um grupo de liderança forte e centralizador, e uma base larga de Stakeholders, existem métodos para estabelecer um processo



4 | MÉTODO

de feedback contínuo entre os dois grupos. Um deles chama-se Liderança Transformacional (Transformational Leadership, James MacGregor Burns) e não foi desenvolvido especificamente para P.E., mas em algumas situações é simplesmente perfeito. **Este paper dá uma introdução.**

Minha escola principal é inglesa. O aprendizado mais potente que tive foi quando trabalhei com a Oxford Leadership Academy. Veja mais em: <http://www.oxfordleadership.com/>

Em um processo saudável em uma empresa normal (Desculpe, eu sei que isto não existe, mas pense metaforicamente!) sempre será necessário passar por uma etapa de (1) divergência (de geração e coleta de pontos de vista e ideias

diferentes e potencialmente conflitantes), uma etapa de (2) síntese (onde direções e abordagens são acordadas e priorizadas) e uma etapa de (3) construção analítica (onde as metas são definidas com grau de rigor suficiente para permitir desdobramento posterior).

E o produto final sempre vai ser uma composição de (4) espaços competitivos (Where to Play) e (5) abordagens estratégicas (How to Win) para cada espaço. (Playing to Win: How Strategy Really Works, A.G. Lafley & Roger L. Martin, HBR).

E, quase unanimemente, a parte central do plano será desenhada em um Workshop com a presença de parcela significativa da liderança da empresa. Ou não.



4.1 | FASES E PRODUTOS

A PRIMEIRA ETAPA É A DE DIVERGÊNCIA.

A ideia aqui é coletar todas as ideias que já existem e que merecem estar sobre a mesa. Muitas pessoas confundem isto com Brainstorm, que é uma técnica de condução de grupo que tem a finalidade de fazer isto na hora do encontro presencial. Para problemas de baixa complexidade, Brainstorm é uma ótima técnica. Para discussões estratégicas é quase um insulto à inteligência dos participantes. Empresas que levam o processo a sério trabalham muito nesta etapa. Análises de cenário, benchmarks, entrevistas detalhadas com donos de processo, quadros de indicadores, dados de mercado... E um pedido formal aos participantes que organizem seus pensamentos e ideias gera uma discussão

bem mais profunda. Uma ferramenta bacana nesta etapa é a Análise de Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), muito legal por conjugar clareza e possibilitar diálogo franco.

A SEGUNDA ETAPA É A DE SÍNTESE.

Esta já é feita normalmente no encontro presencial. Algumas vezes, antes do encontro, algumas ideias são eliminadas por colidirem com elementos de identidade ou já terem sido descartadas anteriormente por motivos que ainda se sustentam. A Síntese é normalmente realizada no Workshop de P.E.

NESTE ENCONTRO SÃO CRIADAS:



VISÃO COMPARTILHADA

Nívelamento de informação estratégica e percepções de alternativas com todos os participantes (o objetivo é que todo mundo na sala receba toda a informação previamente produzida de forma estruturada e tenha a oportunidade de esclarecer suas dúvidas de compreensão)



DIREÇÃO COMPARTILHADA

Concordância por todos de qual é o “grande movimento” a ser realizado no período do plano. Inclui também normalmente a apresentação das metas formais inegociáveis que o grupo irá buscar



PRIORIZAÇÃO DAS ÁREAS CHAVES DE RESULTADO

Quais são os processos, as iniciativas, os projetos que terão 80% da nossa atenção nos próximos meses? As coisas que não deixaremos de fazer por nenhum motivo. Este normalmente é o momento mais tenso do processo. Priorizar algumas coisas significa dizer não para outras. Isto gera frustração. E algumas pessoas lidam mal com frustração.



4.1 | FASES E PRODUTOS

A TERCEIRA ETAPA É A CONSTRUÇÃO ANALÍTICA DO PLANO.

É a parte do suor. É quando as metas, os indicadores e os planos de ação são definidos. Normalmente a construção das metas é feita antes e finalizada no Workshop de P.E. Os indicadores e os planos de ação normalmente são construídos na sequência em reuniões com esta finalidade. Depois as metas serão desdobradas por cada área da empresa e, eventualmente, individualizadas. Falamos mais disto daqui a pouco no capítulo sobre Execução.

Sabemos que o P.E. foi bem realizado quando ele conta uma história sólida. E esta história tem dois elementos. O

primeiro elemento é o conjunto de espaços competitivos em que vamos nos posicionar (Where to Play). É onde colocaremos nossos recursos. Quando eu era jovem costumava jogar um jogo de tabuleiro chamado War. Neste jogo no início de cada rodada cada jogador tinha que decidir onde colocar seus exércitos. Era um momento importante, silencioso, reflexivo. Mal sabíamos que estávamos sendo treinados.

O segundo elemento que a história tem que contar é qual será nossa abordagem vencedora em cada espaço competitivo (How to Win). Onde iremos buscar a liderança, onde vamos entrar para aprender, onde vamos testar novas ofertas, onde iremos acelerar, desacelerar, manter ou sair. E porque achamos que vamos ter sucesso ao fazer isto.

**P.E. É UM
EXERCÍCIO
MENTAL
DE ALTA
INTENSIDADE.
REQUER
INTELIGÊNCIA
E ESTAMINA.
OUSADIA E
PACIÊNCIA.
RIGOR E
APETITE
POR RISCO.
EU ADORO.
ME SINTO DE
VOLTA NO
TABULEIRO
DE WAR.**



EXEMPLO BACANA

Uma vez mediei o P.E. de uma multinacional italiana com uma operação gigantesca no Brasil. E na etapa de Síntese, pelo método escolhido, tínhamos que escrever uma única frase que fosse a explicação da estratégia. Passamos literalmente 5 horas, 35 executivos, trabalhando sem interrupção até que saísse uma frase com que todos concordassem. Nunca senti tanto orgulho de um grupo.



4.2 | ANÁLISE DE CENÁRIO É VUCA

Seja qual for o método, o desafio é sempre o de encontrar os focos corretos, identificar as equações adequadas e definir abordagens eficazes que sejamos capazes de executar. (Execução, Bossidy & Charan). Se possível, de forma inovadora... Se não, eficaz é suficiente.

Você sabe que acertou o foco e a perspectiva quando o plano (1) atende as metas, (2) respeita a Identidade e (3) é consistente com a dinâmica do cenário. Metas são metas e Identidade não está em discussão neste momento - é dado. Análise de cenários merece um comentário adicional.

Quase ninguém mais faz análise de cenário. O sentimento é de que não adianta mais. Como se a Internet tivesse tornado isto inútil. Mas não

é verdade. É claro que não faz muito sentido tentar imaginar como será o mundo em 10 ou 20 anos, mas entender a dinâmica do cenário é fundamental para o sucesso do plano.

Segundo os professores Nathan Bennett e G. James Lemoine, em um artigo brilhante da HBR chamado "What VUCA Really Means for You", de acordo com a dinâmica dominante nos espaços competitivos em que você decidir jogar, o plano vai ter que ter certas características.

VUCA é o acrônimo de Volatility (Volatilidade), Uncertainty (Incerteza), Complexity (Complexidade) e Ambiguity (Ambiguidade). E é uma forma muito simples e prática de entender com que tipo de cenário estamos lidando:



4.2 | ANÁLISE DE CENÁRIO É VUCA

1

Se a dinâmica for de grande Complexidade (muitas partes e variáveis interconectadas de forma, na prática, imprevisível), o plano vai ter que uma parcela grande de construção de recursos para lidar com a complexidade, como contratação de especialistas e reestruturação de processos de coleta e processamento de informações.

2

Se a dinâmica for de grande Volatilidade (o desafio é inesperado ou instável, mas não necessariamente difícil de entender), o plano vai ter que gerenciar cuidadosamente risco e custo. Por exemplo, a estratégia de busca do estoque ideal em um operador logístico vai ter que balancear risco de ruptura e risco de endividamento excessivo. As premissas para tomada de decisão desta questão têm que fazer parte do plano.

3

Se a dinâmica for de grande Ambiguidade (as relações causais no ambiente são totalmente obscuras e muitas coisas nem sabemos que não sabemos), o plano vai ter que incluir testagem e prototipagem. Ou o risco de fracasso será exagerado.

4

Se a dinâmica for de grande Incerteza (sabemos como os eventos se comportam mas nem sempre temos a informação necessária para tomada de decisão), o plano vai ter que definir formas de coletar, organizar e processar informação no tempo adequado para a tomada de decisão tática-operacional.



4.3 | NOTA SOBRE IDENTIDADE E BMG

Estratégia tem a ver com foco e perspectiva. Nós partimos de um certo lugar e nos movemos em direção a outro lugar. Estratégia é como nos movemos de um lugar a outro. Não é se devemos nos mover. Metas são metas. Esta discussão é em outro momento.

A Estratégia tem que ser aderente aos valores da organização. Se os valores estão certos ou não também é em outro momento.

Estratégia é como vencemos nos espaços que decidimos jogar, dentro do escopo da nossa Missão. Se a nossa Missão está certa ou não também é em outro momento.

Todas estas outras discussões são discussões de Identidade, que tem outro momento e outra forma. E possivelmente outro público.

Muitas empresas hoje usam Business Model Generation como ferramenta de modelagem, tanto na etapa de construção da Identidade quanto no desenho da estratégia. A beleza do método é exatamente deixar esta fronteira mais fluida. Mesmo assim, o mesmo raciocínio acima está valendo. O que você vai mudar no Modelo de negócios é uma discussão de Identidade. Como você vai mudar é uma discussão de estratégia. Às vezes é difícil distinguir um do outro.



Se você quiser aprender mais sobre BMG, comece por aqui



4.3 | NOTA SOBRE IDENTIDADE E BMG



Se isto é pouco claro para você, sugiro que antes de ir em frente você leia o e-Book Como construir a identidade da sua empresa.

Muitas vezes aproveita-se o momento do P.E. para revisar elementos de Identidade. Esta não é uma boa prática. Por dois motivos:

A DISCUSSÃO DE IDENTIDADE É MAIS LENTA.
E pode facilmente consumir o tempo reservado para o processo, que vai acabar não produzindo o que devia produzir - Metas e Planos de Ação.

A DISCUSSÃO DE IDENTIDADE É MAIS PROFUNDA.
E pode acabar sendo feita de forma superficial sem o método adequado. E é outro método.



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

QUASE TODO PROCESSO DE P.E. TEM UM RITUAL CHAMADO O WORKSHOP DE P.E. E ESTE É UM MOMENTO DE ALTÍSSIMA ANSIEDADE PARA A MAIOR PARTE DAS EMPRESAS.

Tradicionalmente ele é feito fora da empresa, em um hotel ou centro de eventos, o que muitas vezes ainda lhe dá o apelido pomposo de offsite. É importante que ele seja feito fora do espaço normal de trabalho para minimizar interrupções, embora isto seja cada vez mais difícil pela ubiquidade dos Smartphones.

Eu gosto do ritual. Muito. Acho sensacional que o grupo de pessoas mais importantes da organização abra mão de suas agendas profissionais e pessoais por dois ou três dias

para repensar o futuro da organização. Tem algo tribal, atávico, que só quem já viveu sabe descrever. Minha profissão me dá o privilégio de compartilhar este momento com muitas empresas diferentes. Sempre me emocionam.

Mas, o ritual não é o processo. Ele é uma parte do processo. Dependendo do método ele tem utilidades diferentes para o processo. Digo isto porque tem empresas que acham que basta juntar a turma um fim de semana em um hotel bonito, fazer um SWOT e fazer festa que o resultado aparece. Sem noção.



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

O QUE TEM QUE SER FEITO ANTES DO WORKSHOP

Dependendo do método, a preparação do Workshop muda radicalmente, mas normalmente o objetivo é:

1. Definir as metas inegociáveis que guiarão o resto do processo.
2. Reunir informações sobre o mercado. Macroeconômicas e tendências do setor.
3. Obter feedbacks dos clientes sobre nosso nível atual de serviço..

4. Obter o máximo de informações sobre o clima interno (ou por entrevistas individuais, ou por focus groups ou por pesquisa de clima organizacional).

5. Reunir e pré-analisar os indicadores utilizados pela organização.

6. Reunir benchmarks/referências interessantes. De competidores diretos e também de empresas que não são competidoras mas têm práticas que podem nos servir de inspiração.

EXEMPLO BACANA

Um dos depoimentos mais divertidos que já obtive sobre um processo de preparação do P.E. foi de um CEO, que ao ver todos os dados organizados, a maior parte deles fruto das entrevistas com seus próprios subordinados, me olhou surpreso e falou “acho que você conhece minha empresa melhor do que eu”.



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

QUEM DEVE PARTICIPAR DO WORKSHOP

Quem eu levo e quem eu não levo para o Workshop de P.E.?

A resposta para esta pergunta é muito mais ideológica do que técnica. Quanto mais inclinado moralmente para um modelo participativo de gestão, mais gente o primeiro executivo vai convidar para participar. E está tudo bem. Tenha apenas certeza de que a sala e o método comportam a quantidade de pessoas convidadas. Já trabalhei com 3, 5, 10, 20, 50, 100, 400 e 1200. É tudo uma questão de método.

Alguns métodos, chamados de abertos, incluem também clientes, fornecedores e outros Stakeholders. Depende do que você deseja como resultado...

É vital ter dentro da sala:

PODER

É essencial que o grupo tenha poder suficiente para implementar o que decidiu. Ter o P.E. não aprovado por uma instância superior de poder é mortalmente frustrante. É perigoso para a carreira.

VISÃO SISTÊMICA

É muito ruim ter perguntas não respondidas que poderiam ter sido respondidas por alguém se a gente tivesse lembrado de convidar ele(a)... É muito ruim não ter em mãos dados públicos do setor. Quanto maior for a Inteligência coletiva do grupo, potencialmente melhor será o resultado do processo. Veja que não estamos falando

4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

QUEM DEVE PARTICIPAR DO WORKSHOP

de visão compartilhada - esta responsabilidade é do processo de P.E., ou do processo de construção da Identidade, dependendo do tema.

FATOS & DADOS

Às vezes perdemos tempos imensos com discussões bobas apenas por que não trouxemos as informações adequadas para a mesa.

INTELIGÊNCIA COLETIVA E SABEDORIA

Bons analistas e veteranos comerciais são ótimos ativos.

ACESSO À REALIDADE

É muito ruim ninguém saber de fato como algo acontece no dia a dia. Não dá para mudar o que não conhecemos. Este é o principal potencial defeito de P.E.s realizados em comitês muito pequenos.

DIVERSIDADE

Ela traz pontos de vista e modelos mentais diferentes para a mesa e isto aumenta o rol de soluções possíveis e reduz o risco do plano conter falhas estruturais e pontos cegos. É claro que dá mais trabalho...

O QUE O MÉTODO TEM QUE GARANTIR É QUE TENHAMOS A DISCUSSÃO MAIS INTELIGENTE POSSÍVEL QUE O GRUPO FOR CAPAZ DE FAZER NO TEMPO QUE TEMOS DISPONÍVEL. E ISTO TEM ESSENCIALMENTE A VER COM A COMPOSIÇÃO DO GRUPO E A FORMA COMO ELE ENTRA EM "CONFLITO". OS MOMENTOS MAIS CRÍTICOS SÃO OBVIAMENTE OS MOMENTOS EM QUE ESCOLHAS ESTRATÉGICAS SÃO FEITAS... AS HORAS EM QUE ERRAR É MUITO CARO.



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

QUEM DEVE PARTICIPAR DO WORKSHOP

As principais armadilhas aqui são:

FALTA DE MOTIVAÇÃO

Ninguém realmente se importa com a questão ou apenas uma pessoa se importa. É fácil tomar uma decisão frágil ou enviesada.

CONSENSO RÁPIDO

Alguém cria rapidamente uma solução tão boa que ninguém mais sente apetite por investigar mais a fundo ou alguém com muito poder apresenta rapidamente uma solução, e ninguém mais sente apetite por comprar a briga. Provavelmente, teremos uma solução “mais do mesmo”. Em um cenário VUCA, provavelmente frágil.

CONSENSO CARO

Uma decisão específica drena a energia do grupo com uma discussão exaustiva. Provavelmente as próximas decisões serão de qualidade duvidosa.

AUSÊNCIA DE CONSENSO

Quando fica claro que o consenso não é possível e ninguém com poder suficiente tenha a coragem de mudar a dinâmica e decidir.

IRRELEVÂNCIA

Gastar um tempo imenso com discussões irrelevantes para o sistema, mas sensíveis pessoalmente para alguns participantes. Principalmente quando a pessoa afetada tem um lugar alto na hierarquia.



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

QUEM DEVE PARTICIPAR DO WORKSHOP

É engraçado falar isto, mas o mais difícil mesmo é acertar o grau de detalhe. Alguns grupos são infernalmente apegados aos detalhes e é difícil fazer o planejamento “alçar voo”. Alguns grupos parecem que vivem na Lua e é difícil conseguir colocar os “dois pés no chão”. E um bom P.E. tem os dois aspectos balanceados de acordo com o momento da empresa. Brincando com as imagens, alguns momentos requerem um P.E. terra-terra, outros requerem um PE terra-ar... O problema aqui é que o método ajuda pouco, pois estamos falando da dinâmica comportamental do grupo. A única forma efetiva de lidar com questões limites é alterando a composição do grupo

de modo a balancear as perspectivas ao longo do diálogo.

ÚLTIMA OBSERVAÇÃO. UMA DISCUSSÃO ESTRATÉGICA É, POR DEFINIÇÃO, IMPORTANTE.

Logo, tem impacto sobre a empresa e sobre as pessoas. Quem se destaca é visto. Quem apaga é visto. O nível de exposição dos participantes é muito alto. E isto dispara reações emocionais de todos os tipos. E isto tende a ficar visível também, o que expõe ainda mais as pessoas. Portanto, toda escolha tem um trade-off. Esteja consciente. Se o grupo nunca trabalhou junto antes ou se é a primeira vez que vai fazer uma



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

QUEM DEVE PARTICIPAR DO WORKSHOP

discussão de nível estratégico, é essencial ter ações específicas de Team Building, ou integração da equipe, ao longo do processo. De preferência antes do Workshop onde as metas serão definidas e certamente antes do plano ser construído. Um grupo cheio de agendas ocultas não é capaz, por definição, de tomar as melhores decisões para o sistema.

O processo em si é um fantástico trabalho de Team Building, mas decidir ter ou não ter atividades acessórias tem que ser feito de forma consciente. Um grupo imaturo pode acabar produzindo um plano ruim. O que vai ser ruim para a reputação de todos, e para a empresa.

EXEMPLO BACANA

Em uma fusão de dois bancos, participei de eventos para ir refazendo o planejamento por linha de produtos e serviços. O clima era de imenso medo. “Busca de sinergias” era uma expressão comum nos corredores. Em cada encontro que realizávamos, com populações entre 200 e 400 pessoas, tínhamos um conjunto potente de dinâmicas e de ações simbólicas desde a chegada até a hora de ir embora. Fazíamos tanta agitação que os funcionários do hotel, curiosos, paravam e ficavam olhando de longe, tentando entender o que estávamos fazendo.

Um dos eventos mais significativos, com os Diretores do banco, foi feito inteiramente ancorado em Business Games.



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

NOTA SOBRE A IMPORTÂNCIA DO LÚDICO NO PROCESSO

Criar um ambiente produtivo durante o Workshop é essencial. E isto envolve na maior parte das vezes trazer humor e relaxamento para a sala. Isto é tipicamente feito usando dinâmicas de integração, tanto como forma de aquecer ou de simplesmente mudar o estado de espírito do grupo.

Mas, isto não é o principal. Na hora em que brincamos ou jogamos juntos somos lembrados de que temos um corpo. E uma alma. Isto permite ao grupo perceber que somos iguais em muitos aspectos. E isto reduz barreiras.

As dinâmicas, quando bem selecionadas, mostram também de forma didática que os mais graduados na sala não são os melhores em tudo e que cada pessoa pode ser muito valiosa, na hora certa.

O uso do lúdico requer inteligência e técnica. Não é, nem de longe, brincadeira. No Brasil minhas referências são os consultores Jean Eudes Pasteur e José Ricardo Grilo. Quando percebo que preciso de ajuda, é com eles que eu falo.

Às vezes o próprio método já incorpora elementos lúdicos. Esta técnica, chamada Gamification, é uma poderosa forma de alavancar a produtividade no trabalho com grupos complexos.



EXEMPLO BACANA

A cidade de San Jose na California tem feito experiências com um processo de P.E. que inclui a participação dos cidadãos diretamente na construção do plano. E eles fazem isto com a ajuda de uma técnica ancorada em Business Games. Quando você olha para a sala você vê dezenas de grupos em rodas jogando algo parecido com o antigo Banco Imobiliário. Só que eles estão tomando decisões de vida e morte sobre onde alocar verbas públicas e onde buscar os recursos. Incrível!



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

O QUE TEM QUE SER FEITO DEPOIS DO WORKSHOP

Neste momento depende exclusivamente do método utilizado. Mas, eventualmente, chegaremos a um conjunto de objetivos para a empresa como um todo.

Se o trabalho for bem realizado, estes objetivos terão um equilíbrio entre:

OBJETIVOS DE RESULTADO DE TRABALHO
Estes são os objetivos de negócio.
Faturamento, margem, produtividade, receita com novos produtos, EBITDA, Market Share...

OBJETIVOS DE MELHORIA DE PROCESSOS
Estes objetivos irão resultar em projetos focados

na melhoria de processos, procedimentos ou sistemas dentro dos departamentos ou entre departamentos. Sempre estarão ancorados em um ou mais indicadores. Se alguns indicadores ainda não existirem, sua criação tem que ser feita na fase de Ajuste Emergencial do plano. Muitas vezes estes objetivos incluirão a implantação de novos sistemas e mudanças na estrutura organizacional.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Estes resultarão em desenvolvimento de habilidades, recursos ou capacidades que a equipe vê como essenciais para atingir todos os objetivos de trabalho e os planos de melhoria de processos.



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

O QUE TEM QUE SER FEITO DEPOIS DO WORKSHOP

Redigir bons objetivos é essencial. Uma boa forma de checar se os objetivos estão bem escritos é usar o check-list SMART.

Bons objetivos devem ser:

- Specific (específicos) +
- Measurable (mensuráveis) +
- Agreed (acordados) +
- Realistic (realísticos) +
- Time bound (com prazos definidos)

Quantos objetivos devemos produzir, depende do tamanho e da complexidade da organização, mas certamente MENOS é MAIS. Mesmo.

Escolher os objetivos corretos não é fácil. Isto é normalmente mérito do método utilizado. Bons métodos conduzirão o grupo pelas discussões corretas e, ao longo do caminho, o que é principal e o que é periférico irá ficando claro. Normalmente requer MUITO suor e causa discussões acaloradas.

Muitas vezes o objetivo correto requer aprofundamento na discussão. Dizem que um grego chamado Arquimedes, mais de 2000 anos atrás afirmou: "Dê-me um ponto de apoio, e moverei o mundo." Não sei como viralizou, mas a frase é boa.



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

O QUE TEM QUE SER FEITO DEPOIS DO WORKSHOP

Muitas vezes um objetivo típico como “Aumentar a Margem de Contribuição em 10%” não é bom. Ao explorar mais o ponto podemos chegar à conclusão de que a alavanca correta é focar em “Reduzir o CMV dos produtos da curva A em 7%”. Um pouco mais de discussão pode nos levar a perceber que o que precisamos mesmo é “Desenvolver acordos de fornecimento com os fornecedores da curva A e parar de comprar no atacado”. E que temos que “Contratar alguém com conhecimento e experiência em Gestão Estratégica de Fornecimento para liderar a implantação do processo” e “Iniciar um programa de Melhoria Contínua” no Centro de Distribuição.

Discussões como esta requerem inteligência coletiva em níveis diferentes da organização, múltiplos modelos mentais e pontos de vista. Nunca é fácil.

Encontrados os objetivos corretos, cada um tem que ser explodido em um ou mais planos de ação. Muitas vezes eles são desdobrados por diferentes áreas da empresa antes de serem explodidos em planos... Depende do método.

Explodir Objetivos em Planos de Ação requer suor e rigor. A melhor forma é coletivamente para garantir a combinação de inteligência coletiva específica necessária. Também requer múltiplos pontos de vista ou vai acabar gerando mais do mesmo.



4.4 | O RITUAL DO WORKSHOP DE P.E

O QUE TEM QUE SER FEITO DEPOIS DO WORKSHOP

E A FUNÇÃO DO P.E. É NÃO GERAR MAIS DO MESMO.

Isto pode acontecer em uma sala grande com um monte de gente. Já trabalhei com grupos de 20, 70 e 400 pessoas nesta etapa. O resultado é sempre de alta qualidade.

Ou pode acontecer no interior das áreas, pelos especialistas da função. Neste caso é essencial que o plano depois seja aprovado em uma perspectiva multidisciplinar (para reduzir os riscos acima).

De qualquer forma, o P.E. acaba aqui. O que vem depois se chama Execução.

EXEMPLO BACANA

Em uma fusão que conduzi definimos os objetivos usando uma matriz de mercados e produtos. E depois definimos os limites inferiores de atendimento aos requisitos de qualidade que suportaríamos durante o processo de mudança. Foi incrivelmente útil.

Para garantir que a complexidade do plano ficasse sob controle, a explosão dos planos de ação foi feita em grupos multidisciplinares dentro da organização e no final, sincronizados em um workshop de 8 horas de duração usando uma dinâmica high-tech onde os planos iam sendo mesclados por códigos de cores e intervalos temporais, em rodadas sucessivas de negociação. Quase tive um ataque de ansiedade... Mas, deu certo.



5 | A EXECUÇÃO DO PLANO

Execução Disciplinada

SE TUDO CORRER BEM, NO FINAL DO PROCESSO VOCÊ TERÁ:

- Um grupo gerencial altamente motivado;
- Direções estratégicas claramente definidas (Where to Play & How to Win);
- Um conjunto poderoso de objetivos SMART. Desdobrado em metas que possam ser atribuídas à responsabilidades individuais.
- Um plano de ação com responsabilidades, prazos e orçamentos aprovados;
- Um conjunto de indicadores e uma dinâmica de checagem da evolução.

E AGORA ELE PRECISA SER EXECUTADO. E ISTO É UM DESAFIO EM SI. COMPLEXO E CONTINUO.

Execução é o que transforma o plano em realidade.

Gerenciar a execução é difícil e requer muita técnica. Existem muitos métodos. Desde alguns hipersofisticados, como Balanced Score Card (BSC), até alguns muito simples e efetivos, baseados em Gestão à Vista, excelentes para empresas pequenas.

QUALQUER QUE SEJA O MÉTODO, O ESSENCIAL AQUI É QUE:

- A empresa inteira entenda o plano. COMO ele foi construído, PORQUE estas são as metas, QUAIS são suas metas e que planos de ação eles são RESPONSÁVEIS por fazer acontecer. Comunicação formal, consistente, por vários canais. Várias vezes. Muita comunicação.



5 | A EXECUÇÃO DO PLANO

- Que a execução do plano esteja ligada ao sistema de avaliação de desempenho e remuneração meritocrática da empresa. Em equilíbrio de forças com o desenvolvimento de competência duráveis.
- O plano seja monitorado de perto, principalmente nos períodos em que a quantidade de ações sincronizadas for muito alta.
- O plano seja revisado sistematica e ciclicamente pela equipe que o criou (ou um extrato significativo). A ciclagem correta depende da complexidade do plano. Normalmente revisões mensais ou trimestrais são adequadas.
- Quando o plano esteja descolando da realidade ele seja refeito e não abandonado. Se você abandonar o plano por que ele descolou da realidade, a credibilidade do processo se perde. E aí, tudo isto que você fez até agora vai pro vinagre.
- O atingimento dos objetivos seja comunicado e comemorado com a organização. O que planejamos é importante. Logo o que atingimos é importante. Se é importante, merece festa! Do seu jeito.



EXEMPLO BACANA

Em um projeto com um cliente que eu tive, as reuniões de revisão do plano eram o ponto alto (e o mais nervoso) do modelo de gestão da empresa. Era punk. De quinze em quinze dias a Diretoria inteira e alguns gerentes se reuniam com a Presidente para mostrar como as coisas estavam andando. As discussões duravam o que tinham que durar e nenhum atraso era perdoado sem uma justificativa real e um novo compromisso de data.

Ao longo dos meses aquelas reuniões, a princípio tão difíceis, foram ficando mais fáceis e produtivas. O time aprendeu o que tinha que fazer antes e como se comportar durante. Acabou sendo a construção de uma história de sucesso.



6 | FECHAMENTO

O processo de P.E. é uma das âncoras do Modelo de Gestão de qualquer empresa. Não acredito em empresas que não tem um processo de P.E. adequado ao seu tamanho, momento de vida e dinâmica de crescimento. Me soa como enrolation. Me parece irresponsável.

Como falei lá em cima, na abertura, algumas pessoas, principalmente no ambiente hiperacelerado das startups, acham que é um ritual ultrapassado. Que engessa, que burocratiza. Estão errados. O Planejamento Estratégico é a ferramenta mais poderosa que existe para focar recursos escassos, para dar velocidade e consistência à execução, para inovar... Nada é tão eficiente para transformar a discussão sobre ideias e a tomada de decisão em uma ferramenta de ganho de competitividade.

**ESTE E-BOOK
RESUME O QUE
CONSIDERO ESSENCIAL
SOBRE O TEMA.
SE QUIZER APROFUNDAR
A CONVERSA PASSA
LÁ EM:**

www.danielcastello.com.br

**E FAÇA SUA
CONTRIBUIÇÃO, OU SUA
PERGUNTA. TODAS SÃO
BEM VINDAS.**

UM ABRAÇO!



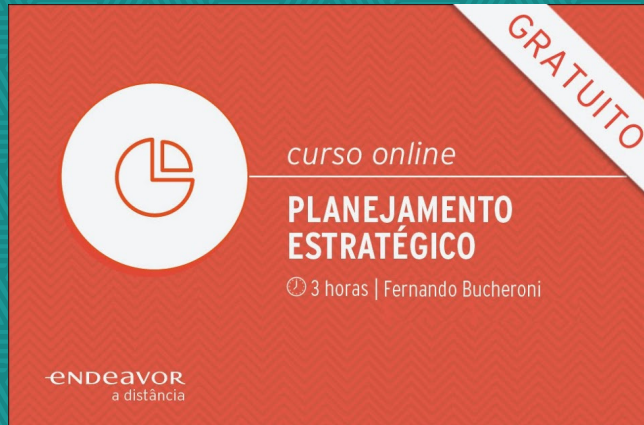
7 | AGRADECIMENTOS

Não me lembro mais de onde vem a história. É mais ou menos assim: um ser iluminado se encontra com um dos grandes mestres que o ajudou ao longo de seu longo e árduo caminho até a iluminação. Ao encontrá-lo segura em suas mãos e com os olhos marejados lhe diz “Obrigado por tudo que você me ensinou.” O outro responde “Mas eu te ensinei tão pouco, estivemos tão poucas vezes juntos.” ao que o primeiro replica solene “Mas eu usei MUITO o que você me ensinou.” Este é o nível de gratidão que tenho por Ken O'Donnel.

A primeira vez que conduzi um processo de P.E. eu não sabia nada. Mas, teve um louco que achou que eu seria capaz. E pediu pro Ken me ensinar. Devo a este louco mais do que jamais serei capaz de pagar. Ele me deu uma profissão. Obrigado, Rodrigo Rocha Loures.

Planejar é conjurar o futuro a partir da energia mental coletiva. E tem um bocado de mágica nesta história. Eu não acreditava em mágica até conhecer Swami Chidvilasananda. Não existem palavras para explicar o que isto significa.

**QUER SABER MUITO MAIS SOBRE
COMO ESTRUTURAR, CONDUZIR
E EXECUTAR SEU PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO? CONHEÇA O CURSO
ONLINE GRATUITO DA ENDEAVOR:**



SOBRE A ENDEAVOR

COM ATUAÇÃO EM 20 PAÍSES,
A ENDEAVOR É UMA DAS PRINCIPAIS
ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO AO
EMPREENDEDORISMO NO MUNDO.

Presente no Brasil há 14 anos, a organização apoia empreendedores de alto impacto promovendo a troca de experiência entre eles e uma rede de mentores formada pelas principais lideranças empresariais do país. A Endeavor acredita na força do exemplo desses empreendedores para inspirar milhões de brasileiros, por isso compartilha suas histórias e aprendizados práticos de especialistas em seu portal, considerado referência em conteúdo de empreendedorismo. Além disso, publica estudos e atua na mobilização

de organizações públicas e privadas para influenciar mudanças positivas no ambiente empreendedor.

Com oito escritórios no Brasil - São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Pernambuco e Ceará - já capacitou mais de dois milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e à distância. Além disso, os seus 116 empreendedores apoiados movimentam mais de dois bilhões de reais anualmente e empregam mais de 20.000 pessoas. Dessa forma, trabalha para transformar o Brasil em uma das grandes referências em empreendedorismo no mundo, com empreendedores de impacto cada vez maior na sociedade.



**Conheça
o portal
Endeavor**

QUEM SOU EU

SOU UM CARIOCA DA GEMA (FLAMENGUISTA E MANGUEIRENSE!) PERDIDO E ACHADO EM SÃO PAULO HÁ 25 ANOS.

Sou Consultor e Palestrante nas áreas de Inovação, Estratégia (Identidade Organizacional e Planejamento Estratégico) e Gestão de Pessoas (Desenvolvimento Organizacional e Formação de Liderança).

Colaboro com a Endeavor desde 2009, realizando Mentoria e Planejamento Estratégico para as empresas do ecossistema. Fui responsável pelas primeiras duas edições do Programa de Formação de Liderança Endeavor, em 2012 e 2013. Escrevo para o Portal Endeavor desde o início de 2012.

Comecei minha carreira na área de TI, fundando em 1989 a startup Iris do Brasil, vendida em 1997 para a ADP Systems.

Fui Diretor-Executivo da Soft Trade, Sócio-Diretor da Gestech Consultoria Empresarial, Diretor Corporativo de RH da Gazeta Mercantil, Diretor de Tecnologia da ADP Brasil e Vice-Presidente Executivo da ABRH Nacional.

Como consultor liderei dezenas de projetos de transformação, em empresas como Abbott, Syngenta, Baxter, GRSA, Gruppo Campari, Grupo Santander, Banco Mercedes-Benz, Mapfre Seguros, AON Affinity, Grupo Telefônica, Martin-Brower, McLane, Termomecânica, UAB Motors e FIEP.

Ainda atendo clientes grandes e seus grandes desafios, mas meu maior prazer é trabalhar com empresas jovens e dinâmicas, onde o desafio é o de construir o Modelo de Gestão simultaneamente ao Modelo de Aprendizagem, sem desacelerar o

crescimento. Algo como construir aviões voando...

Já faz alguns anos que venho curtindo e me especializando no mercado de Food Service. Hoje sou responsável pelas práticas de Estratégia e Gestão de Pessoas na consultoria mais especializada do país neste campo - a [Galunion](http://galunion.com.br).

Se quiser falar comigo, me envie um e-mail... dc@danielcastello.com.br

Se quiser ler outras coisas que escrevi, acesse <http://danielcastello.com.br/artigos/>

Espero que você tenha gostado... Que tal me dizer o que você achou? Ou fazer uma pergunta... Ou contar um caso... Acesse <http://danielcastello.com.br/ebook/> e escreva lá nos comentários.

-endeavor
■■■■■ BRASIL