

As empresas que operam no Brasil têm processo formal de planejamento estratégico e os CEOs entendem que este é um processo importante que impacta diretamente na tomada de decisões e no desempenho das empresas. Entretanto observou-se que há oportunidades de tornar o processo mais participativo e implementar um processo de gestão, baseado por exemplo em *Balanced Score Card*, que possibilite o seu efetivo acompanhamento ao longo do ano.

Resumo

A pesquisa realizada pela Itelogy com 113 CEOs mostra que a grande maioria (83%) das empresas que atuam no Brasil faz planejamento estratégico, sendo que seus CEOs consideram que esse processo tem importância elevada e traz impacto efetivo no desempenho da empresa.

A pesquisa indica também que o planejamento estratégico é um processo anual, que geralmente dura até dois meses e do qual participam, além do próprio CEO, os dois níveis hierárquicos seguintes (diretoria e gerência). Quase a totalidade das empresas pesquisadas revisa o planejamento ao longo do ano, algumas de forma estruturada e outras quando entendem necessário.

Na visão dos CEOs pesquisados, as três atividades de maior importância no processo de planejamento são: 1) análise da indústria; 2) análise da concorrência e dos consumidores e 3) análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). As atividades de menos importância são a definição de métricas de desempenho (KPIs) e a análise de oportunidades de aquisição.

A volátil conjuntura econômica brasileira é apontada pelos CEOs pesquisados como o maior obstáculo na elaboração do planejamento estratégico. Por outro lado, a pesquisa indica que as empresas que não fazem planejamento estratégico demonstram interesse em introduzir tal processo se tiverem recursos e metodologia disponíveis.

Entendemos que os principais *insights* resultantes da pesquisa são que:

- i) As empresas deveriam ter um processo simples, porém formal, de revisão do planejamento ao longo do ano;
- ii) A participação mais abrangente dos diversos níveis hierárquicos no processo de planejamento estratégico deveria ser estimulada; e
- iii) O planejamento estratégico deveria ser mais voltado à ação, resultando em um plano de ação detalhado e com definição de métricas e KPIs (indicadores de desempenho) a serem acompanhados ao longo do ano.



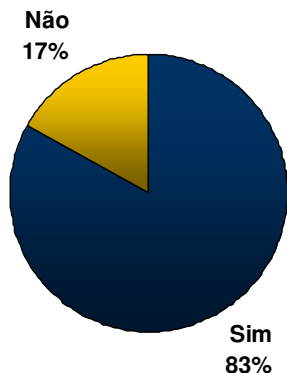
Apresentação

A pesquisa foi feita com 113 CEOs, sendo 62 (55%) de empresas de capital nacional e o restante de capital misto ou estrangeiro. Quanto ao porte, 34 empresas (30%) têm faturamento bruto anual superior a R\$250 MM (Milhões), 24 empresas (21%) têm faturamento bruto anual entre R\$50 MM e R\$250 MM e as demais 55 empresas (49%) têm faturamento bruto anual até R\$50 MM.

Planejamento Estratégico

Como indica o Gráfico #1, a grande maioria (83%) das empresas operando no Brasil apresenta o bom hábito de realizar o processo de planejamento estratégico. Tal hábito atinge empresas de diferentes faturamentos, independentemente do setor de atuação ou da origem de seu capital, com pequena tendência de menor realização de planejamento estratégico junto às empresas nacionais com menor faturamento.

Gráfico #1 – Há um Processo Formal de Planejamento Estratégico? (%)



Entre as empresas que não realizam um processo formal de planejamento estratégico a maioria

argumenta a falta de recursos ou metodologia para agir desta forma. Sendo que 75% demonstram interesse em introduzir tal processo se tivessem recursos e metodologia disponíveis.

Processo

O processo de planejamento estratégico é tipicamente realizado anualmente (79% das empresas que planejam), principalmente por empresas de maior faturamento, como indica o Gráfico #2. O processo de elaboração do plano exige mais tempo das empresas maiores, resultante de sua maior complexidade; bem como nas multinacionais (Gráfico #3), em função da interação de um participante que agrega complexidade no processo: o *corporate* da região.

Gráfico #2 – Frequência de Realização do Planejamento x Porte da Empresa (%)

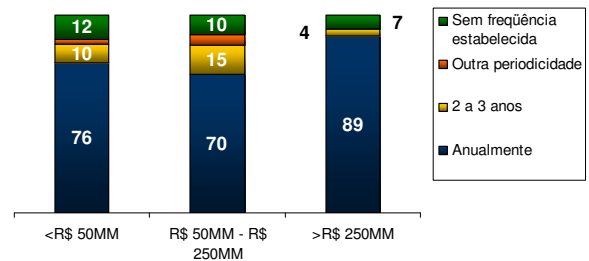
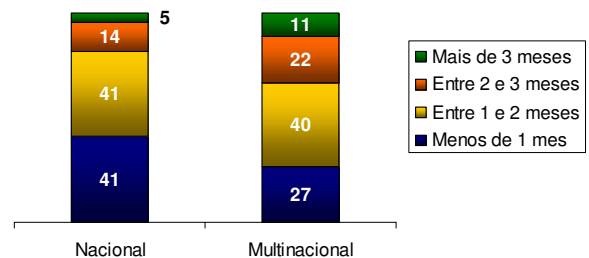


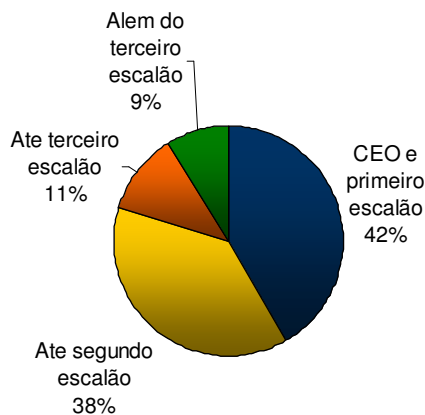
Gráfico #3 – Duração do Processo de Planejamento x Origem do Capital (%)



A dinâmica do mercado brasileiro (juros, câmbio, regulamentação, etc.) ainda força quase todas as empresas (94%) a revisarem seus planos antes do ciclo de planejamento seguinte, algumas de forma estruturada e outras conforme a necessidade. Nas multinacionais, 67% têm processo sistematizado de ajuste do plano estratégico ao longo do ano, enquanto nas empresas nacionais esse número cai para 27%.

Como mostra o Gráfico #4, em 42% das empresas o processo de planejamento estratégico abrange somente o CEO e seu primeiro escalão e em apenas 20% das empresas o processo abrange mais do que o segundo escalão da empresa. Como, em última instância, o processo de planejamento estratégico deve envolver todos os funcionários da empresa, mesmo que apenas na comunicação das principais diretrizes da empresa e esclarecimento do papel de cada um nesta empreitada, entendemos que as empresas devem tornar esse processo mais participativo. Com isso, o planejamento passa a fazer parte do dia-a-dia de todos na empresa e não apenas da alta cúpula.

Gráfico #4 – Abrangência do processo (%)

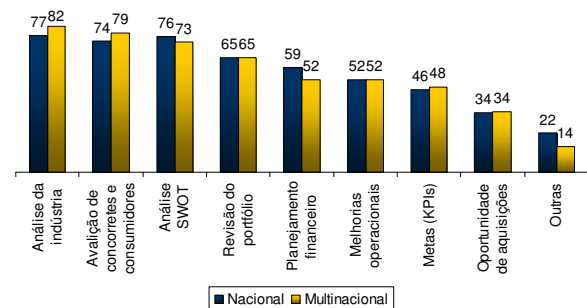


Atividades

Há muita similaridade na importância atribuída às atividades empreendidas por empresas nacionais e multinacionais na elaboração do plano estratégico,

como mostra o Gráfico #5. Maior ênfase é dada às atividades analíticas do mercado, consumidores e posição da empresa no seu entorno de atuação. Chama nossa atenção a menor importância dedicada à fixação de metas, traduzidas em KPI's, que transmitirão a organização seu foco de atuação e trarão mais suporte à tomada eficaz de decisões. Observou-se também que as empresas de maior faturamento dão relativamente mais importância para oportunidades de aquisições, e menos importância a revisão de portfólio e melhorias operacionais. Uma explicação plausível para isso é que, tipicamente, as empresas maiores são os agentes de consolidação do mercado e os processos de revisão de portfólio de produtos e de melhorias operacionais são atividades que são desenvolvidas continuamente e não apenas durante o processo de planejamento.

Gráfico #5 – Importância da Atividade x Origem do Capital (0 a 100%)



A volátil conjuntura econômica brasileira é considerada por empresas locais e estrangeiras como o elemento que mais dificulta a elaboração do seu planejamento estratégico. A débil estrutura regulatória e incertezas tributárias também ganham destaque negativo. Sendo que no caso das multinacionais aparecem ainda como negativas as imposições da matriz com estratégias inadequadas a realidade local. Outra destacada diferença é a maior dificuldade em dispor dos recursos humanos necessários para coordenar e liderar o processo de planejamento que empresas de menor porte apresentam vis-à-vis empresas maiores. Esta questão de disponibilidade de recursos humanos ainda explica o fato de mais da metade das empresas usarem, ao menos eventualmente, serviços de



empresas de consultoria na elaboração do seu planejamento estratégico.

Impacto

Conforme mostra o Gráfico #6, a maioria das empresas (76%) considera alta a importância do processo de planejamento estratégico na tomada de decisão da sua organização. Multinacionais e empresas de maior porte tendem a atribuir importância ainda maior ao planejamento estratégico.

Gráfico #6 – Qual o Grau de Importância do Planejamento Estratégico? (%)

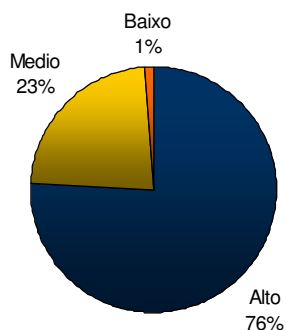
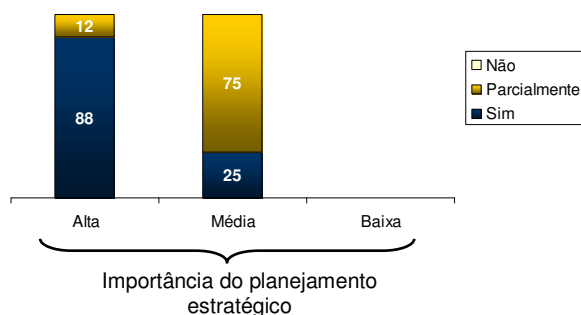


Gráfico #7 – O Planejamento Estratégico tem Impacto Efetivo no Desempenho? (%)

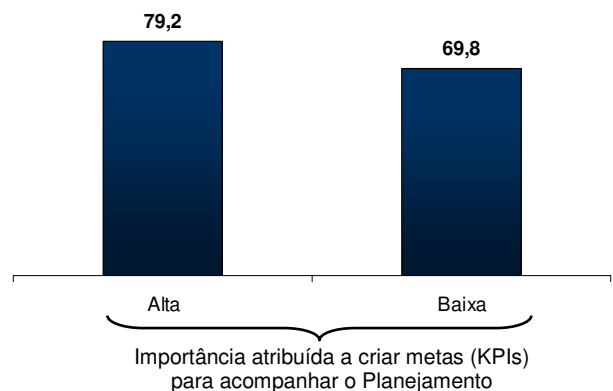


A maioria (88%) das empresas que consideram alta a importância do planejamento estratégico consideram que este processo tem impacto efetivo no desempenho

da empresa, sendo nula a insatisfação com o processo, como mostra o Gráfico #7.

As empresas que atribuem maior importância a traduzir o resultado do planejamento estratégico em KPIs apresentam impacto mais efetivo no desempenho da empresa 10% maior do que aquelas que não o fazem, como mostra o Gráfico #8.

Gráfico #8 – Impacto Efetivo do Planejamento no Desempenho do negócio (%)



Conclusão

De uma forma geral o planejamento estratégico é considerado importante e útil pelos CEOs, mesmo considerando que pode ter havido certa benevolência na avaliação dos mesmo. Há oportunidades de melhoria no processo, tornando-o mais participativo e com revisão estruturada do mesmo ao longo do ano, porém acreditamos que o ponto fundamental é que os CEOs devem identificar quais impactos efetivos o planejamento estratégico traz para seu negócio, criar indicadores para medir esses impactos e acompanhar sempre a evolução desses indicadores.



Itelogy Partners

A Itelogy Partners é uma empresa *boutique* de consultoria de negócios que visa desenvolver e implementar, em conjunto com seus clientes, projetos e soluções que os permitam melhorar significativamente o desempenho de seu negócio

Nossos Diferenciais

Trabalho de Qualidade

Excelência no desenvolvimento de projetos devido ao uso de times com consultores experientes, substancial participação dos sócios, abordagens pragmáticas e alto grau de planejamento.

Relacionamento

O sucesso de um projeto de consultoria está altamente vinculado à qualidade do relacionamento entre os times de consultoria e do cliente. Buscamos, com um grupo de consultores maduros, transparentes e cooperativos, fazer com que o processo seja produtivo e profissionalmente estimulante a todos envolvidos no projeto.

Custo Benefício

Desenvolvimento de projetos de excelência a preços competitivos

Serviços

Estratégia e Gestão:

- Estratégia corporativa e de unidade de negócios
- Estratégia de crescimento
- Gestão de Turnaround
- Desenvolvimento de business plan
- Balanced Score Card
- Fusões e Aquisições

Crescimento de Receita

- Estratégias de Marketing
- Estratégias de Vendas
- Estratégias de excelência em serviço
- Necessidades e comportamento dos consumidores

- Análise da estratégia aparente da concorrência
- Sistemas de informação mercadológica

Desempenho Operacional

- Estratégia de *Supply Chain*
- Previsão de demanda
- Otimização de malha logística
- Planejamento e controle da produção
- Suprimentos
- Melhoria de processos
- Otimização da estrutura organizacional
- Avaliação de terceirização

Otimização de TI

- Alinhamento entre negócio e TI
- Viabilidade de terceirização de TI
- Análise de aderência e redesenho de processos
- Análise make-or-buy de sistemas
- Prova de conceito e análise de gaps
- Padronização de processos internos de TI

Contato

Av. Paulista 2202, cj. 61

São Paulo, SP 01310-300, Brasil

T: +55 11 3285 4211 / F: +55 11 3285 2967

www.itelogy.com

Ian Bonde, Sócio

ibonde@itelogy.com

Ricardo Ekerman, Sócio

rekerman@itelogy.com

Ricardo Maddalena, Diretor

rmaddalena@itelogy.com

Alexandre Bourroul, Diretor

abourroul@itelogy.com

