

## ARTIGO

# Crie uma estratégia ambiciosa e um processo para a execução eficaz

Muitas empresas definem objetivos sem criar planos de execução viáveis e uma estrutura de gestão diária para atingir esses objetivos. Sugerimos usar o processo de Planejamento Estratégico e aqui está como fazer isso direito.

## Sumário executivo

Decifrando o código: como fazer o Planejamento Estratégico funcionar para sua empresa.

Estabeleça objetivos ambiciosos, crie um plano realista para atingir esses objetivos e, em seguida, execute o plano. Um processo de execução eficaz possibilita que as empresas alcancem regularmente e previsivelmente melhorias no desempenho.

Neste artigo descrevemos como o Planejamento Estratégico pode ajudar os gestores de uma organização a definir objetivos estratégicos inovadores, criar um plano de ação para alcançar esses objetivos e estabelecer um processo disciplinado para que tudo isso aconteça.

**Se sua empresa tende a crescer na taxa de crescimento do mercado ou abaixo dela, você pode estar sofrendo de uma crise de gestão ou de execução. Qualquer uma delas significa que seu negócio está aquém do potencial.**

Muitos executivos dividem mentalmente seu tempo entre “gerenciar” e “liderar”, entre “trabalhar para o negócio” e “trabalhar no negócio”. Trabalhar para o negócio é tudo o que deve ser feito para atender compromissos diários, semanais, mensais e trimestrais de clientes e financeiros. Essa atividade de gestão consome a grande maioria do tempo e energia dos gestores.

Trabalhar no negócio é o trabalho de estratégia e desenvolvimento necessário para desenvolver, entrar e crescer em novos mercados; aumentar as vendas dos mercados e clientes existentes; e melhorar os processos de negócios para que a empresa atue em um nível mais alto. É muito fácil perder de vista tais prioridades de gestão em meio às demandas diárias para administrar o negócio.

Durante décadas, a TBM trabalhou com nossos clientes em seus negócios, aplicando ferramentas e metodologias de fabricação LeanSigma para melhorar os processos de negócios. Também temos trabalhado nos negócios de nossos clientes, ajudando-os a definir objetivos operacionais ambiciosos, criar um plano realista para atingir esses objetivos e, em seguida, executar o plano. Esse processo, conhecido como Planejamento Estratégico (e implementação de políticas ou Hoshin Kanri) muda efetivamente a forma como uma empresa opera a fim de alcançar melhorias revolucionárias de desempenho de maneira regular e previsível.

## Negócios como os de costume não são aceitáveis

O planejamento Estratégico segue livremente o ciclo PDCA, desenvolvido por Walter A. Shewhart e popularizado W. Edwards Deming:

- **Planeje** - Desenvolvimento do plano estratégico e dos principais indicadores de negócios que medem os objetivos inovadores.
- **Implemente** - Implementação do plano quando os líderes atribuem recursos e estabelecem responsabilidades.
- **Verifique** - Monitorar o progresso através de painéis de gestão, relatórios e reuniões mensais de status.
- **Aja** - Implementação de ações corretivas conforme necessário para se manter na meta.

O primeiro dia de uma reunião de Planejamento Estratégico é como qualquer reunião de estratégia da empresa. Normalmente, é realizado fora do local com a equipe executiva, gerentes seniores e outros colaboradores importantes. O objetivo é construir um entendimento comum do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (pontos fortes e fracos) como bem como direção estratégica.

Após o primeiro dia, a equipe de gerenciamento começa a discutir os objetivos inovadores. Impulsionadas por fatores internos ou externos, as empresas que têm mais sucesso com a Planejamento Estratégico são orientadas a alcançar resultados dramaticamente melhores. Eles estão ansiosos por uma melhoria de desempenho da função escalonada. Isso começa com um gestor que traça uma linha na proverbial areia e comunica efetivamente que os negócios normais acabaram.

“Sua empresa está perfeitamente projetada para funcionar no nível atual. Você não pode alcançar resultados significativamente melhores com as mesmas pessoas seguindo os mesmos processos de negócios para fazer o que sempre fizeram. Para crescer mais rápido e alcançar seus objetivos de expansão, você precisa fazer as coisas de maneira diferente.”

—Dan Sullivan  
Vice Presidente Executivo, TBM Consulting Group

## Foco nos Poucos Vitais

Além de definir suas metas muito baixas, as equipes de gestão muitas vezes têm muitos objetivos e muitas iniciativas acontecendo ao mesmo tempo. Isso dilui recursos limitados e desvia a atenção de prioridades mais importantes.

Após a criação de objetivos inovadores, metas, projetos e iniciativas existentes devem ser reavaliados para determinar se contribuem ou não para as metas inovadoras. Durante esse processo de “recusa”, a equipe de liderança deve examinar cada projeto para ver se ele se alinha aos objetivos da empresa e eliminar quaisquer metas e iniciativas não essenciais.

Matar projetos de estimação que desviam o foco de alguns objetivos vitais pode ser um processo delicado e despertar fortes emoções. Mas se um projeto não oferece suporte a um objetivo inovador, não está atendendo a um requisito regulamentar ou não é exigido pelo conselho de administração, ele deve ser eliminado.

Como descrito por Tim Powers, ex-presidente e CEO da Hubbell, fabricante de produtos elétricos e eletrônicos, “O maior benefício [desse processo] é que a gestão como equipe reavalia onde está anualmente. Isso nos ajuda a focar nos poucos vitais e nos livrar dos problemas típicos enfrentados pela maioria das empresas de ter muitas prioridades.”

Um dos desafios neste estágio é entender o que é um objetivo inovador. O desafio do presidente dos Estados Unidos John F. Kennedy em 25 de maio de 1961, de colocar um homem na lua e trazê-lo para casa em segurança até o final da década, é um exemplo de um objetivo inovador extremamente ambicioso, mas, em última análise, alcançável.

Em uma escala menos histórica, estabelecer objetivos inovadores é um pouco de arte. Eles devem ser desafiadores, mas dentro do reino das possibilidades. Alguns exemplos de clientes têm sido: dobrar a taxa de crescimento do mercado, melhorar o fluxo de caixa de 80% para 120% do EBITDA, aumentar as vendas em 100% em um período de cinco anos, alcançar uma melhora de dois dígitos no lucro bruto, reduzir as taxas de sucata em 90% e eliminar o absenteísmo dos funcionários.

Mais do que alguns gestores acreditavam que tais objetivos eram “impossíveis” e “irreais”. (Eles não eram.) Mas tais avaliações são o ponto. Para alcançar um objetivo inovador, as pessoas têm que parar de fazer o que sempre fizeram e descobrir o que precisam fazer de diferente para alcançá-lo. Como um teste Litmus, se um plano para alcançar um alvo pode ser articulado rapidamente com pouco esforço, então não é um objetivo inovador.

A Jason Corporation mirou alto - estabelecendo metas de desempenho que alguns executivos consideravam ridículas, mas poucos diriam que valeu a pena no final. Com objetivos agressivos e um plano de ação transformadora em vigor, eles utilizaram a Implementação de Políticas e a soluções LeanSigma® para incorporar a Excelência Operacional em toda a organização, e agora são considerados líderes de mercado em 90% de suas ofertas de produtos.

De acordo com o CEO da Jason, David Westgate, quando perguntado sobre a Planejamento Estratégico e seu impacto, “Tem sido fundamental. Isso nos ajuda a identificar o que é realmente importante para a empresa e os poucos objetivos vitais dos quais nossas vidas dependem. Mais importante, nos diz em que não devemos focar nossos recursos. Também o usamos como uma ferramenta de comunicação para distribuir esses objetivos através de cada nível da organização, para que todos estejam focados no que precisamos fazer. E os processos Leansigma fornecem a velocidade e os instrumentos para alcançar e sustentar a Excelência Operacional, a base para o crescimento orgânico rentável.”

## A construção de consenso cria impulso futuro

Depois que a equipe de gestão concorda com os objetivos inovadores da empresa e limita esses objetivos ao que mais importa, [\(veja figura, Foco nos Poucos Vitais\)](#), as próximas perguntas são: 1) Como medimos? E 2), como fazemos isso?

Um processo de “pegar a bola” pode ser usado para traduzir os objetivos inovadores de alto nível em objetivos anuais de nível inferior e projetos relacionados. Esse processo começa no nível corporativo e se espalha pela alta administração, gestores de negócios, líderes de operações e supervisores de produção. Cada gestor funcional trabalha de forma colaborativa com sua equipe para estabelecer projetos de melhoria que apoiem as metas de alto nível. Falar sobre suas preocupações e problemas revelará o impacto potencial em cada departamento, bem como no próprio negócio.

## Tudo parece ótimo no papel

Depois de documentar seus objetivos inovadores e apoiar iniciativas, muitas empresas lutam para torná-los uma prioridade diária e semanal. Gráficos de barras podem ajudar a rastrear e relatar o progresso. Traduzir os objetivos inovadores e planos anuais em “planos de 100 dias” também pode ajudar a manter o foco. Em seguida, a equipe de gestão analisa os planos de 100 dias semanalmente e mensalmente para verificar se estão sendo feitos progressos suficientes. Se os resultados não estão atendendo às expectativas, eles podem redirecionar recursos e tomar contramedidas e, em seguida, acompanhar para garantir que essas contramedidas estejam tendo o impacto desejado.

Realizar os objetivos inovadores também é apoiado por uma abordagem de gestão diária que chamamos de Gestão para Melhoria Diária, em inglês, Managing for Daily Improvement (MDI). O MDI é um sistema de gestão diária que começa com o rastreamento e a comunicação dos KPIs que foram identificados durante o processo de Planejamento Estratégico.

Os gestores revisam os KPIs com os líderes de equipe todos os dias em um horário designado. Monitorar o progresso diariamente, semanal e mensalmente, garante que as pessoas não percam de vista os objetivos e o que progresso futuro seja sustentado.

## Práticas recomendadas no Planejamento Estratégico

Não existe poção mágica por trás do Planejamento Estratégico além do desejo e disciplina para fazê-lo. É necessário um processo estruturado e a vontade de responsabilizar as pessoas. O Planejamento Estratégico pode ser aplicado a qualquer organização, seja um fabricante, uma seguradora ou um hospital.

Você não pode trabalhar na estratégia até ter o controle dos fundamentos do negócio. Se a empresa usa quadros de desempenho equilibrados, KPIs ou dashboards de desempenho, os gestores empresariais primeiro têm que ter uma boa compreensão de como o negócio pulsa diariamente, semanalmente e mensalmente.

Objetivos inovadores devem estar acima e além das promessas orçamentárias, e não devem ser comunicados fora da empresa. Em empresas de capital aberto, as equipes devem ser capazes de correr riscos e possivelmente falhar sem serem punidas pela comunidade de investimentos se não atingirem as metas.

Não tente se concentrar em muitos objetivos inovadores. Empresas que são mais bem sucedidas com Planejamento Estratégico não tentam ferver o oceano. Elas limitam o número de iniciativas inovadoras que a organização vai enfrentar em um dado período para duas ou três. Projetos de estimacão que não apoiam esses objetivos têm que ser formalmente mortos.

A liderança tem que entender metas amplas e promover a disciplina. Algumas equipes de gestão são melhores em definir e articular objetivos inovadores que não estão completamente fora do reino da possibilidade. Da mesma forma, alguns são melhores em incutir disciplina e manter as pessoas reunidas em torno do processo e dos objetivos.

A mecânica do Planejamento Estratégico é simples. Ser eficaz com isso é muito mais difícil. Trabalhar “no negócio” abrange tudo o que a organização está fazendo atualmente e medindo atualmente. Há uma enorme quantidade de conhecimento tribal e experiência. Ao colocar métricas fundamentais no lugar certo para acompanhar o que está acontecendo no negócio, a equipe de gestão pode começar a trabalhar “no negócio”. Isso significa mudar a forma como o negócio opera, mudar processos de negócios e sistemas. É uma abordagem externa para descobrir o que precisa ser feito para mover a organização em uma nova direção.

Priorize as iniciativas de melhoria de acordo com o impacto que terão nas demonstrações financeiras da empresa. Por mais dramáticas que sejam as reduções de tempo de configuração ou melhorias de qualidade, muitas iniciativas Lean se concentram em melhorias incrementais de processo que não se vinculam aos objetivos estratégicos da empresa.

Há um papel tático para o Planejamento Estratégico, mas essa não é a aplicação mais poderosa da metodologia. Como uma estrutura disciplinada e estruturada para a realização de coisas que não foram capazes de realizar, algumas empresas acham o processo de Planejamento Estratégico útil para priorizar projetos relacionados à diminuição das taxas de sucata, melhoria da qualidade, aumento de giros de estoque e diminuição de custos. Muitas empresas começam a usar o Planejamento Estratégico para projetos táticos e, em seguida, passam para objetivos mais estratégicos.

Não desça muito profundamente os objetivos da organização no primeiro ano. Mantenha os objetivos e projetos iniciais dentro dos dois níveis superiores. Incutir a disciplina e os procedimentos para um Planejamento Estratégico eficaz dentro dessas áreas será bastante desafiador. Domine a mecânica do Planejamento Estratégico antes de ir até o chão da fábrica.

Um dos maiores desafios da gestão é o gerenciamento de contramedidas. Os gestores precisam padronizar os mecanismos de emissão de relatórios, seja por meio da automação ou modelos, para que o foco das reuniões de revisão seja menos sobre o que aconteceu e mais sobre o que pode ser feito para voltar aos trilhos e como chegar aonde você precisa ir mais rapidamente.

A atividade multifuncional impulsiona a realização de objetivos inovadores. As empresas podem se socializar bem entre departamentos que operam independentes uns dos outros, mas não funcionam bem de forma funcional. A gestão deve fornecer as ferramentas e estabelecer os incentivos financeiros que incentivarão a cooperação interfuncional.

Aproveite as soluções tecnológicas que facilitem o trabalho coletivo das pessoas. O software de Planejamento Estratégico pode aliviar parte da carga administrativa e permitir que os gerentes se concentrem em problemas e soluções. A videoconferência pode garantir que as reuniões mensais ocorram quando os membros da equipe estão viajando ou fisicamente localizados em diferentes locais geográficos.

Em última análise, o Planejamento Estratégico dá a todos os envolvidos no processo a mesma contribuição para os resultados. Ela garante que a adesão e os recursos necessários existam antes que o plano seja executado. Exige uma prestação de contas e acompanhamento implacável para alcançar objetivos. Entrega resultados alinhados com a visão da organização, sua necessidade de excelência operacional, e o desejo de crescimento da gestão.

As implementações de manufatura Lean frequentemente se concentram em ferramentas, como 5S ou trabalho padrão. O desdobramento da estratégia fornece o foco estratégico e o sistema de gerenciamento para garantir que tais ferramentas, quando aplicadas de maneira adequada, tenham um impacto mensurável nos negócios. Esta metodologia é um dos caminhos que a TBM Consulting Group utiliza na parceria com empresas clientes a longo prazo para implementar uma transformação Lean sustentável.

#### Conheça os especialistas TBM



**EDUARDO SPINA**

*Vice presidente  
América latina*



**DANIEL ANELL**

*Diretor de  
Desenvolvimento de  
Negócios da América  
Latina*

Fale com nossos especialistas  
do Planejamento Estratégico →

## A VELOCIDADE VENCE SEMPRE

A TBM é especializada em operações e consultoria de supply chain para fabricantes e distribuidores. Pressionamos o pedal do acelerador em suas operações para torná-las mais ágeis. E nós o ajudamos a acelerar o desempenho do negócio de 3 a 5 vezes mais rápido do que seus concorrentes.



| [tbmcg.com.br](http://tbmcg.com.br)

