

GESTÃO ESTRATÉGICA

Guia completo para aplicar a
gestão estratégica, na prática.

Guia completo para aplicar a gestão estratégica, na prática.

Muito se fala sobre gestão estratégica de negócios, aproveitar oportunidades e desenvolver inovações para atingir objetivos, esses fatores são fundamentais no processo de evolução empresarial. Mas você sabe como aplicar a gestão estratégica de negócios na sua empresa?

Se você ainda tem dúvidas sobre como ter uma gestão estratégica competitiva para o nicho de mercado que você escolheu, se prepara que esse será o manual ideal para você começar a usar essas práticas ainda neste ano e ver resultados imediatamente.



O que é gestão estratégica?

A gestão estratégica é um método de gerenciamento empresarial, sendo que todos os recursos serão direcionados para objetivos e metas empresariais. Como o nome sugere, representa uma forma de gestão de toda a empresa com foco em planos estratégicos que perpassam toda a estrutura organizacional.

Portanto, a gestão estratégica da empresa inclui a definição de metas, análise do ambiente competitivo e da organização, avaliação de

estratégias, sua implementação e monitoramento. No processo de gestão estratégica, identifica-se como a organização se compara aos seus concorrentes, reconhecendo oportunidades e ameaças, sejam elas internas ou externas.

Agora, vale lembrar que a análise SWOT e a matriz GUT pode te ajudar a identificar os fatores que contribuem para sua empresa ser competitiva e os fatores que podem complicar o seu impacto no mercado. Analisando cada um desses fatores você poderá inclusive fazer uma análise crítica sobre seus planos de ação até o momento e decisões tomadas rumo a solução de problemas empresariais.

Quando falamos sobre o processo de gestão estratégica, dizemos que envolve a análise de decisões antes de sua implementação. É a mesma coisa que o controller (profissional responsável por alinhar os recursos financeiros com os objetivos da empresa) faz no seu negócio, porque antes de a alta administração decidir, com certeza você analisa indicadores, relatórios gerenciais e apresenta para a diretoria. Bom, mas para você entender melhor, resumindo, o passo a passo inclui:

- **Análise das forças e fraquezas internas e externas;**
- **Formulação de planos de ação;**
- **Execução de planos de ação;**
- **Avaliação dos planos.**

Observe que gestão estratégica não é o mesmo que planejamento estratégico, mas o primeiro deve ser 100% consistente com o segundo. Para evitar dúvidas, lembre-se que o planejamento estratégico é um plano onde as estratégias são definidas com foco no horizonte de longo prazo da empresa. A gestão estratégica é focada nas decisões e ações tomadas para que o planejamento estratégico seja colocado em prática.

Antes de pensar no processo de gestão estratégica, é preciso pensar no planejamento (que é a base de tudo em uma empresa). Assim, você irá tomar as decisões da gestão estratégica em cima dos objetivos e metas designados no plane-

jamento estratégico, ou seja, um vai depender do outro para formar a estrutura dos processos empresariais, investimentos e etapas de desenvolvimento de soluções.

Portanto, se o orçamento de uma empresa deve estar alinhado ao planejamento estratégico, o mesmo pode ser dito da gestão estratégica. Isso porque o planejamento envolve a consolidação de ideias, metas e um plano de ação.

Gestão refere-se à implementação, análise, monitoramento e modificação do plano. Em outras palavras, os planos estratégicos incluem as atividades e processos que as organizações usam para coordenar e alinhar sistema-

ticamente recursos e ações com a missão, metas e visão definidas no plano estratégico. O objetivo é um só: aproveitar o negócio e abrir oportunidades.

O planejamento estratégico, com a execução e monitoramento da estratégia, formam, na verdade, os pilares da gestão estratégica da empresa, realizada em etapas (chamamos de framework, metodologia ou fluxo da gestão estratégica).



Framework da Gestão Estratégica Competitiva:

O framework da Gestão Estratégica é composto pelas fases de:

- Diagnóstico
- Formulação
- Implantação
- Acompanhamento

Observe que as fases do framework seguem o conceito do ciclo PDCA (plan, do, check, act). O objetivo do PDCA é ajudar a entender como um problema surge e como ele deve ser resolvido.

Uma vez identificada uma oportunidade de melhoria, são definidas ações para suportar as mudanças necessárias. Dessa forma, espera-se que os resultados sejam alcançados de forma melhor e mais eficiente.

Tanto o PDCA quanto a gestão estratégica assumem que o planejamento não é imutável. Para entender melhor o fluxo da gestão estratégica competitiva, vamos analisar cada etapa:



Diagnóstico:

Ao considerar o processamento da Gestão Estratégica, é necessário antes de tudo avaliar a situação atual da empresa, verificar seus objetivos, mapear fatores externos para identificar tanto os fatores que a

limitam quanto aqueles que podem ser oportunidades de crescimento. Posteriormente, será possível identificar ameaças e oportunidades.

Esta fase também inclui o mapeamento de fatores internos. Portanto, pontos fortes e fracos são identificados e analisados na empresa. O objetivo é verificar se a empresa possui as competências necessárias para realizar atividades individuais ou um conjunto específico de atividades.

É importante ressaltar que os pontos fortes e fracos estão associados às funções, processos, atividades e tarefas responsáveis pela entrega de valor da empresa (produtos e/ou serviços). Este valor é medido de duas maneiras:

- Pelas características de desempenho de um produto/serviço e
- Pelos atributos pelos quais clientes estão dispostos a pagar.

A entrega desse valor é realizada por meio da cadeia de valor, o conjunto de atividades realizadas por uma organização para criar valor para seus clientes. Ao longo da cadeia de valor, a forma como as atividades são executadas determina os custos e afeta os lucros.

Esse é o principal motivo pelo qual a ferramenta pode ajudar uma empresa a entender quais são suas fontes de valor e, assim, realizar melhor diagnósticos de gestão estratégica.

Observe que é impossível falar em criar uma gestão estratégica sem pensar em uma análise SWOT (matriz FOFA). A matriz SWOT avalia a empresa quanto aos seus pontos fortes e fracos, além de considerar fatores internos e externos da organização.

Basicamente, o diagnóstico vai te ajudar a:

- **Entender quais áreas são mais importantes para o seu negócio. Com essa informação você deve criar planos de ação e estratégias baseadas no que for mais prioritário.**
- **Comparar o seu desempenho atual com o esperado.**
- **Descobrir o grau de maturidade da sua empresa. Esse entendimento pode ajudar muito no estabelecimento de estratégias e propósito do negócio.**
- **Entender o que precisa ser feito e onde – só saber o desempenho geral da sua empresa pode não ser suficiente, mas com o diagnóstico empresarial é possível saber exatamente onde estão os erros e o que a sua empresa está deixando de fazer para chegar em um novo patamar de gestão.**

Principais perguntas para responder no Diagnóstico Estratégico:

1. A empresa possui diretrizes estratégicas claras?
2. Todos os colaboradores possuem conhecimento dessas diretrizes?
3. Como a empresa realiza seu planejamento estratégico?
4. A empresa tem conhecimento dos pontos fracos frente aos concorrentes?
5. A organização sabe quais pontos positivos são considerados pelos seus clientes (diferenciais da empresa perante os concorrentes)?
6. Quais os melhores produtos? E quais os melhores recursos?
7. Quais são as oportunidades e ameaças do mercado que a empresa atua?
8. Alguma política pública de ampliação de crédito que possa alavancar as vendas?

9. Alguma redução temporária de impostos que possa beneficiar a empresa?
10. Quais capacidades a empresa possui para conseguir aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças?
11. O pessoal está devidamente capacitado?
12. As matérias-primas são de qualidade?
13. Os concorrentes estão mapeados e são analisados constantemente?
14. Quais os melhores processos e atividades?
15. Os processos internos estão maduros? Quais ainda precisam de melhorias?
16. Alguma nova política de tributação pode afetar na Margem de Contribuição?
17. A variação cambial pode tornar inviável a importação de matérias-primas?
18. Algum grande concorrente entrando no mercado?
19. Alguma oportunidade de expansão empresarial?

Formulação:

Estamos falando do processo competitivo de gestão estratégica, portanto o ambiente competitivo é o foco da formulação. Nessa etapa, é traçado um plano com ações estratégicas que a empresa pode implementar para superar a concorrência, adaptar-se ao mercado e antecipar mudanças e ameaças, com o objetivo de atrair e fidelizar clientes.

A formulação envolve a definição dos objetivos estratégicos e das ações a serem tomadas. Uma ferramenta extremamente útil para esta etapa é um plano de ação. Em geral, a elaboração de um plano de ação envolve abordar itens como:

- Objetivo geral a ser alcançado;
- Lista de ações e atividades a serem executadas;

- Data de início e fim previsto para cada ação ou atividade;
- Orçamento alocado para cada ação ou atividade;
- Responsável pela execução de cada ação;
- Objetivos de cada ação ou atividade a ser executada;
- Riscos previstos na execução e seus respectivos planos de contingência.

Observe que, com isso, a organização decide o que fazer, como fazer, quando fazer e quem deve fazer, trilhando um caminho que parte de “onde estamos” e leva a “onde queremos chegar”.

Além disso, a Gestão de Riscos também entra na fase de elaboração da estratégia, pois também é necessário solucionar os planos de crise para que a organização não seja pega de surpresa e que a gestão estratégica competitiva não traga os resultados desejados.

A formulação da estratégia é 100% baseada nas competências essenciais da organização, que definem em qual estratégia a empresa vai focar. Os tipos de estratégias podem incluir:

- **Estratégia de sobrevivência:** adotada quando a empresa não tem perspectivas, com alto grau de fraqueza e altas ameaças externas. Nesse caso, as medidas

estratégicas podem incluir reduções de custos, desinvestimentos e alienações de ativos. A estratégia deve focar na recomposição dos recursos que compõem as atividades da cadeia de valor da empresa.

- **ESTRATÉGIA DE MANUTENÇÃO:** adotada quando a preponderância das ameaças vem do ambiente externo, mas a empresa possui uma série de fortalezas (disponibilidade financeira, recursos tecnológicos, etc.) que permitem manter sua posição. As ações estratégicas são, portanto, baseadas na manutenção da estabilidade do ambiente ameaçado e focadas em um determinado nicho de mercado.
- **ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO:** adotada quando há oportunidades externas e pontos fortes internos. Portanto, as ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento focam no aproveitamento de diversas oportunidades.

Após esta definição, é necessário formular uma estratégia. Portanto, é um bom requisito usar os princípios do plano de ação. É extremamente importante (especialmente para profissionais financeiros), aqui entra a definição do orçamento. Ao formular uma estratégia, não se pode esquecer de determinar os resultados esperados do ponto de vista econômico-financeiro.

Lembrando que ambos resultados devem estar alinhados com os objetivos financeiros da sua empresa, sendo assim, tenha suas estratégias bem definidas e os números bem mapeados.

Principais perguntas para responder na Formulação da Estratégia:

1. Qual o objetivo para esse ano?
2. O que a empresa quer alcançar em curto, médio e longo prazo?
3. Quanto a empresa pretende faturar no próximo ano?
4. Qual lucro espera ter?
5. Quanto é necessário investir na ampliação da empresa?
6. Quantas pessoas precisaram ser contratadas?
7. Quanto de matéria-prima deve ser comprada?
8. Quais são as atividades necessários de cada área para alcançar os objetivos empresariais?
9. Qual é o orçamento que cada área tem disponível para executar as estratégias?
10. Quais são os riscos do não atingimento dos objetivos estipulados?

Mas não adianta formular uma estratégia se não a colocarmos em prática, certo?

Portanto, a estrutura de gestão estratégica competitiva continua com a próxima etapa.



Implantação e acompanhamento dos Planos Estratégicos:

A implementação de um plano pode ser um desafio para qualquer organização. Algumas ferramentas auxiliam nessa etapa, como o Balanced Scorecard (BSC), que permite visualizar e analisar todas as métricas definidas no plano estratégico, agrupadas em objetivos estratégicos que possuem uma relação de causa e efeito.

O BSC pode ser combinado com outras metodologias e ferramen-

tas como análise SWOT, planos de ação 5W2H e o próprio orçamento empresarial. O Balanced Scorecard é usado para preencher a lacuna entre a estratégia e as ações de curto, médio e longo prazo de uma organização.

Isso porque devemos lembrar que a estratégia não ocorre isoladamente. Pelo contrário, é um processo contínuo que começa com uma missão que deve ser traduzida em ações individuais a serem implementadas. Assim, é possível traduzir efetivamente a estratégia e verificar os resultados à medida que cada ação é realizada.

Tão importante quanto desenvolver uma estratégia é monitorá-la.

O monitoramento da estratégia é essencial porque isso orientará as decisões futuras. Para a fase subsequente, recomendamos o uso de indicadores-chave de desempenho.

Principais perguntas para responder na Implantação e acompanhamento da Estratégia:

1. Os objetivos estipulados estão sendo executados?
2. O orçamento está sendo cumprido?
3. A Comunicação com as áreas envolvidas e o restante da empresa está funcionando?
4. Como as divergências estão sendo tratadas?
5. Algo significativo no mercado foi alterado?
6. As estratégias traçadas precisam passar por revisão?



O controller e o processo de Gestão Estratégica:

A gestão estratégica corporativa segue um fluxo (conforme visto na Estrutura de Gestão Estratégica) para que um plano estratégico seja definido, elaborado, implementado e monitorado.

Os profissionais financeiros são extremamente essenciais no processo de gestão estratégica, pois possuem os dados financeiros necessários para criar um plano que possa atender aos objetivos

estratégicos da empresa sem impactar negativamente o orçamento do negócio.

Durante o processo, os objetivos estratégicos são decompostos em objetivos operacionais que cada departamento da organização deve alcançar. Um plano estratégico deve contemplar cada um desses objetivos de forma estruturada e de forma que a alta administração possa compreendê-lo e avaliá-lo.

Portanto, é responsabilidade do departamento financeiro analisar os objetivos estratégicos da organização, oportunidades e ameaças (do ponto de vista financeiro), bem como analisar o modelo

de negócios e os fatores críticos de sucesso, incluindo recursos, capacidades e competências, necessários para atualizar a estratégia em relação a mudanças nas circunstâncias, fatores ambientais e tendências.

Análise de Cenários, Análise SWOT, Balanced Scorecards, Análise da Cadeia de Valor e Análise de Indicadores de Desempenho são as principais ferramentas utilizadas pelo gestor para desenvolver, aplicar, avaliar e monitorar a gestão estratégica na empresa.

Por tudo isto, é importante que o seu controller alinhe os objetivos do planejamento estratégico com os relatórios fornecidos pela

gestão estratégica e decida baseando-se nestes quadros. Tais fatores incluem a concorrência e a dinâmica do mercado, bem como (e mais importante) o uso sustentável dos recursos financeiros da empresa.

É importante lembrar que o controller é a ponte entre a operação e a diretoria, permitindo que a gestão estratégica seja avaliada de forma mais ampla e não restrita ao seu departamento.



Dicas práticas: como fazer Gestão Estratégica

A Gestão Estratégica deve passar por todas as áreas da empresa. Pense em estratégias de marketing e vendas, mas também de pessoas, projetos e gestão financeira, por exemplo. Claro, toda empresa tem que fazer o que faz sentido para o seu negócio. No entanto, algumas dicas são universais e podem ajudar qualquer tipo de negócio. Dê prioridade às principais, veja abaixo cada uma delas:

Automatize o Marketing:

Toda a estratégia de marketing deve ser automatizada e funcionar de forma inteligente. O marketing está cada vez mais inteligente e sua empresa precisa acompanhar essa tendência.

A dica aqui é contratar um CRM que possibilite essa automação, existem vários no mercado e muitos já entregam relatórios objetivos e com números reais, favorecendo o seu processo decisório.

Automatize também o processo de vendas:

Não importa quais canais de vendas ou abordagem sua empresa usa. Torne a inteligência de negócios, a prospecção e o contato com clientes e prospects inteligentes, rápidos e práticos também. Seus números de vendas (e sua equipe) vão agradecer.

Facilite processos normalmente burocráticos:

Essa dica costuma ser mais útil para empresas administrativas e financeiras. Os processos de contratação, demissão, rastreamento de números da empresa e muitos outros tendem a ser demorados e burocráticos.

Diga adeus a esses adjetivos. Organize formas de desburocratizar, agilizando processos, eliminando práticas desnecessárias e economizando tempo e resultados.

Comunicação otimizada:

Use aplicativos e plataformas para melhorar a comunicação da equipe. Facilita a integração do time, centraliza a comunicação e evita ruídos indesejados. Você também obtém maior produtividade dos profissionais.

Invista em inovação:

Tecnologia e inovação serão os maiores aliados do processo de gestão estratégica. Inovação nas empresas deve ser a palavra de ordem. Use a tecnologia a seu favor, capacite os funcionários para se adaptarem a ela e tenha mais sucesso no dia a dia.

Priorize as tarefas:

Pegue seu plano de ação e priorize todos eles. Faça tudo na hora certa e no momento certo. É também uma forma estratégica de gerir o tempo e os recursos



Gestão baseada em dados: como fazer na prática?

As empresas que possuem uma cultura de dados incorporada em seu DNA têm mais chances de sucesso. No entanto, muitos negócios lutam para implementar uma cultura de dados.

Primeiro, eles não sabem quais métricas e KPIs devem acompanhar. Além disso, muitos gestores não têm o hábito de tomar deci-

sões baseadas em dados, o que prejudica a cultura como um todo.

Não precisa ser um monte de métricas nem ser muito complicado. Se sua marca possui um site, acompanhe o número de visitas pelo Google Analytics.

Crie um registro organizado de sua correspondência do primeiro cliente faturado e monitore sistematicamente o crescimento dessa base de clientes. Por falar em faturação, nunca descuide das suas finanças. Embora seja uma tabela muito simples com entradas, saídas e pagamentos.

Métricas e KPIs, o caminho a seguir:

A empresa possui métricas operacionais, táticas e estratégicas. Além disso, existem financeiras, marketing, negócios, TI, recursos humanos, logística e muitas outras dependendo do setor de atividade e áreas.

KPIs, ou Key Performance Indicators, são indicadores-chave que quantificam o desempenho em relação aos objetivos do seu negócio. Então a diferença é que os KPIs são mais relevantes e devem ser monitorados de forma mais consistente.

Além das métricas, também existem KPIs operacionais, táticos e estratégicos. Um assistente de marketing, por exemplo, vai lidar com diversas métricas operacionais no seu dia a dia. As métricas mais relevantes para seus objetivos são os KPIs operacionais da empresa.

Exemplos de métricas e KPIs para uma empresa acompanhar:

Para ter relatórios objetivos e com números que realmente importam para o processo decisório da sua empresa é importante entender quais são os indicadores que movem o seu negócio

Da mesma forma, você não terá a necessidade de acompanhar um critério que não faz sentido para os seus resultados. Sendo assim, a sua rotina de métricas poderá ser mais objetiva e personalizada conforme as demandas da sua empresa.

Não existe uma fórmula definida. Ninguém disse que ser empreendedor era fácil ou que a vida de gestor não trazia muitos desafios. Mas segue alguns exemplos de métricas e KPIs que todas as empresas podem acompanhar:

Métricas e KPIs de marketing:

- Visitas orgânicas
- Leads
- Custo de aquisição por lead
- Taxa de conversão de visitante para leads
- Leads por origem
- ROI do marketing

Métricas e KPIs de vendas:

- Ticket médio
- Custo de aquisição por cliente
- Taxa de conversão de leads para cliente
- Taxa de churn
- Ticket médio por vendedor

Métricas e KPIs financeiras:

- Receitas
- Custo de implementação
- Custo de operação
- Retorno sobre investimento



Fonte de dados para métricas e KPIs:

Estamos falando aqui de cultura de dados, indicadores, métricas e KPIs, e você deve estar se perguntando: onde encontro esses dados? Existem várias fontes de dados que você pode usar para um gerenciamento eficaz com base na cultura de dados.

Primeiro, observe seus dados internos. Relatórios, ferramentas online, volume de vendas são fontes inesgotáveis de informações a serem analisadas. Além disso,

lembre-se de que seus clientes deixam rastros online.

O Google Analytics, como dissemos aqui, também é uma importante fonte de dados. Lá você não só vai medir o tráfego do seu site, mas pode, por exemplo, saber quais regiões do Brasil têm mais acesso e se usam mais dispositivos móveis ou computadores, entre outras diversas informações que vão te ajudar a entender o comportamento do seu consumidor.

Algumas ferramentas possuem painéis interativos onde você pode visualizar os dados na própria ferramenta. Você também pode criar tabelas no Excel, que não preci-

podem ser complicadas. Há quem pense que o Excel perdeu seu lugar na era das ferramentas em nuvem, mas acredite, ele ainda pode ser bastante valioso e útil.

Além disso, pesquisas de mercado é uma fonte secundária de referências e métricas para qualquer empresa.



Dicas para implantar uma cultura de dados na sua empresa:

Aqui, vou detalhar as principais dicas que todos podem seguir para começar a aproveitar os inúmeros benefícios que uma cultura de dados pode trazer para sua empresa.

Comece pequeno:

Essa dica se aplica a quase tudo. Você não vai abrir uma empresa com 30 produtos diferentes, 100 funcionários e escritórios em oito cidades. A ideia é sempre começar pequeno e crescer. O mesmo vale para a cultura de dados.

Comece medindo algumas métricas e expanda conforme necessário. Determine as principais métricas e KPIs que você começará a medir em seu negócio a partir de amanhã e comece por eles.

Estabeleça o que medir desde o planejamento:

Você está planejando um novo evento, novo produto, desenvolvimento ou expansão? Ao criar seu planejamento, elabore as etapas de seu plano de ação e determine quais métricas medir junto com ele.

Portanto, se estou fazendo um novo e-book, vou medir as taxas de conversão da página de destino. Se eu enviar um e-mail de marketing, acompanharei as taxas de abertura e cliques. Normalmente, defino uma meta com base em ações anteriores semelhantes que já criei.

Crie rotinas:

A cultura de dados depende da rotina. Não adianta olhar para o número hoje, depois de amanhã, na próxima semana e no próximo mês.

Você vai precisar ter métricas que podem ser acompanhadas diariamente, métricas semanais e métricas mensais.

Isso vai proporcionar um trabalho contínuo de monitoramento, aprimorando essa cultura de análise de dados na sua empresa e tornando-a referência do processo decisório.

Nomeie responsáveis:

Por último, cada métrica deve ter um responsável. Se você vai medir o que entra e sai do estoque da sua loja, quem será o responsável? Se você rastrear os pedidos que chegam à cozinha da sua pizzaria, quem os medirá?

É importante nomear os “gestores” para que todas as métricas e KPIs sejam regularmente monitorados e não esquecidos.



Gestão estratégica e pesquisa de mercado: qual a relação?

Por fim, lembre-se sempre da importância da informação no processo de gestão empresarial. Como sempre dizemos, informação é tudo quando se trata de melhores decisões de negócios.

Faça pesquisas com seu público, seus funcionários, avalie o mercado e a concorrência. Use dados para informar tudo o que você faz e basear suas decisões em fatores reais, atitudes como essas tornam a gestão mais estratégica e foca-

da nos melhores resultados.

Mas, se você ainda tem dúvidas sobre como ter um monitoramento de dados efetivo e uma gestão estratégica alinhada com seu planejamento estratégico e com seus recursos financeiros, saiba que o Sales Clube possui uma imersão de 3 dias que irá trazer ferramentas para você aplicar essas dicas no seu negócio.

Você já pode garantir a sua vaga em 2023, com o valor de 2022. Acesse agora mesmo o link abaixo e esteja entre os melhores.

**Então, para
compreender
mais sobre este
processo, clique
no link abaixo**

**EU QUERO
SABER MAIS**

Guia completo para aplicar a gestão estratégica, na prática.

GESTÃO ESTRATÉGICA

Guia completo para aplicar a
gestão estratégica, na prática.

 SALESCLUBE

www.salesclube.com.br

© 2023 | @salesclube