

Acompanhamento do planejamento estratégico em três palavras: alinhamento, disciplina e resultados!

Conforme já falamos em outros artigos, o **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** é mais do que uma ferramenta, é um processo que engloba a **formulação, a execução e a gestão da estratégia organizacional**, com as finalidades de gerar alinhamento interno, compreender e responder aos movimentos externos, potencializar os resultados no longo prazo e de perpetuar o negócio com lucratividade. É, portanto, essencial para que se tenha uma gestão estruturada e um direcionamento empresarial.

É válido destacar que, no contexto atual e nas mais diversas empresas, é perceptível a existência de dificuldades das equipes quanto à **separação do que é rotina operacional daquilo que é projeto estratégico**; ou seja, daquelas atividades que garantem o resultado imediato versus aquelas que garantem a longevidade do negócio.

Por isso, **acompanhamento consultivo do PE** é bastante propício e efetivo, uma vez que dita o ritmo e mantém o foco das equipes, aportando métodos, cobranças e indicadores, impedindo que o PE se torne obsoleto e que a rotina prevaleça às questões estratégicas.

O acompanhamento, dessa forma, é a etapa mais importante de todo o processo de Planejamento Estratégico, pois é nela que os resultados realmente acontecem, que as dúvidas e questionamentos ocorrem, que os projetos começam a tomar forma e que as equipes devem ser mobilizadas, preparadas e acompanhadas.

Abaixo, são apresentados os pilares que sustentam a execução do acompanhamento de PE que a BCF propõe:

• Comunicação e Alinhamento da empresa ao Plano Estratégico:

Assim que construído o PE (Diretrizes, Mapa Estratégico e Planos de Ação), são promovidas ações de **comunicação e alinhamento da estrutura organizacional** ao que foi planejado. Isso é essencial, pois, sem apoio e empenho dos níveis tático e operacional (aqueles que realmente estão na ponta e conhecem os clientes, os produtos e os processos), o PE não consegue ser executado de maneira satisfatória.

• Implementação da Cultura de Indicadores, Metas e Projetos:

A implementação de uma cultura de acompanhamento e mensuração de resultados por meio de indicadores é um dos principais pilares para a consolidação do Plano Estratégico e de uma GESTÃO ESTRUTURADA E DISCIPLINADA. Ressaltamos que, embora os indicadores sejam essenciais, a empresa **não pode sofrer com uma enorme quantidade deles**; prezamos que existam poucos indicadores, simples, balanceados, mas significativos para o desempenho.

• Apoio nos Planos de Ação e Acompanhamento de Desempenho:

Para cada diretriz/objetivo do BSC/Mapa Estratégico, um ou mais Planos de Ação devem ser estruturados; isto é, as equipes, contando com aporte de métodos e ferramentas dos consultores da BCF, irão detalhar – passo a passo – as atividades que devem ser realizadas, com respectivos **responsáveis, prazos, custos, necessidades e riscos**, para que o objetivo seja alcançado.

Portanto, o que torna tangível o Plano Estratégico são os Planos de Ação de cada equipe. Estes serão acompanhados de perto pela equipe de consultores, evitando que haja distorções de direcionamento, falhas na execução ou atrasos, bem como provendo feedback quanto ao desempenho e direcionamento aos gestores.

• Reuniões Mensais de Resultados:

Ao final de cada mês, uma reunião de resultados acontece com a diretoria da empresa e os gestores (donos dos planos de ação) **para avaliação dos indicadores e do progresso realizado para o atingimento dos objetivos** do Plano Estratégico. Consequentemente, num efeito cascata, há a implementação de rotinas de reuniões mensais de resultados de cada gestor com suas equipes, fazendo com que os objetivos e indicadores setoriais façam parte da rotina.

• Reuniões Trimestrais de Revisão do Plano Estratégico:

Ao final de cada trimestre, ocorre um encontro de checkpoint com toda equipe gerencial e diretoria, para acompanhamento dos resultados da empresa, **revisão da validade e da efetividade da estratégia, dos objetivos e dos projetos**. Nestas reuniões, os gestores preparam seu material, apresentando seus status, bem como planos de ação para crescimento, reversão ou manutenção da situação.

O propósito disso é de manter o Planejamento Estratégico vivo e ocorrendo sistematicamente, evitando que as análises passadas e os planos de ação se tornem obsoletos. Portanto, são propostas revisões da SWOT (ambiente tende a mudar num curto espaço de tempo) e dos objetivos e indicadores (Eles continuam válidos? Estamos perseguindo isso mesmo?). Ressaltamos que, apesar das reuniões de revisão do PE, devemos manter a organização num rumo coerente, disciplinado e que não mude a toda hora de propósito.

• Foco em Resultados e Retornos Financeiros:

Embora estejamos analisando a performance completa da empresa por meio do PE (mercado, clientes, produtos, operações, processos e pessoas), ênfase também é dada à construção de ferramentas que permitam o monitoramento diário/semanal/mensal dos **resultados financeiro-econômicos da empresa**, indicando o ritmo de vendas e de lucratividade e o atingimento ou não do ponto de equilíbrio do negócio. Isso permite que a empresa ganhe agilidade ao longo do período e tome ações corretivas e preventivas para alcance dos resultados e metas.

• Transferência de Conhecimento:

É válido destacar que, além de construirmos, acompanharmos e cobrarmos a execução dos planos, há, no acompanhamento, uma transferência de conhecimento da BCF para as equipes, seja por meio de **treinamentos, reuniões, feedbacks, métodos e/ou ferramentas**. Nossa experiência demonstra que a convivência das equipes com novos métodos de gestão, com uma sistemática de cobrança externa/reuniões de resultados e com uma cultura de mensuração e acompanhamento de resultados trazidos pela BCF provoca um salto significativo de comprometimento, responsabilidade (**accountability**) e performance.

Em resumo, é uma metodologia de consultoria de **qualidade assegurada**: apoio às equipes, à gerência e à diretoria da empresa na implementação e gestão da estratégia – verificação da sua validade e também de sua efetividade –, permitindo correção de rumos, adequação de estruturas e equipe e da manutenção do foco nas ações.

Essencial para obtenção e manutenção de ALINHAMENTO, DISCIPLINA E RESULTADOS!