

**CONSTRUINDO O
PLANO
ESTRATÉGICO**

Cases reais e dicas práticas

Conselho Editorial

Alex Primo – UFRGS
Álvaro Nunes Laranjeira – UTP
Carla Rodrigues – PUC-RJ
Ciro Marcondes Filho – USP
Cristiane Freitas Gutfreind – PUCRS
Edgard de Assis Carvalho – PUC-SP
Erick Felinto – UERJ
J. Roberto Whitaker Penteado – ESPM
João Freire Filho – UFRJ
Juremir Machado da Silva – PUCRS
Maria Immacolata Vassallo de Lopes – USP
Marcelo Rubin de Lima – UFRGS
Michel Maffesoli – Paris V
Muniz Sodré – UFRJ
Philippe Joron – Montpellier III
Pierre le Quéau – Grenoble
Renato Janine Ribeiro – USP
Sandra Mara Corazza – UFRGS
Sara Viola Rodrigues – UFRGS
Tania Mara Galli Fonseca – UFRGS
Vicente Molina Neto – UFRGS

Roger Born

**CONSTRUINDO O
PLANO
ESTRATÉGICO**

Cases reais e dicas práticas

Colaboração:

Adalberto Garcia - Cássio Machado

Gabriel Fiori - Geraldo Nunes - Paulo Bittencourt

3ª edição



Editora Sulina

© Autores, 2007

Capa: Andrey Damo

Editoração: Clotilde Sbardelotto / Fosforográfico

Revisão: Caren Capaverde

Editor: Luis Gomes

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Bibliotecária responsável: Denise Mari de Andrade Souza CRB 10/960

C842c

Construindo o plano estratégico / Roger Born...[et al.]. 3ª ed.
– Porto Alegre: Sulina, 2014.
271 p.

ISBN:978-85-205-0474-1

1. Planejamento estratégico. 2. Administração financeira.
3. Matemática financeira. I. Born, Roger. II. Título

CDD: 658.4012

519.5

CDU: 51

658

658.012.2

Todos os direitos desta edição reservados
à EDITORA MERIDIONAL LTDA.

Av. Osvaldo Aranha, 440 – conj. 101

CEP: 90035-190 – Porto Alegre – RS

Tel.: (51) 3311-4082 Fax: (51) 3264-4194

sulina@editorasulina.com.br

www.editorasulina.com.br

Setembro / 2014

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

DEDICATÓRIA

Este livro é dedicado aos ex-alunos da disciplina de Planejamento Estratégico do MBA Executivo ESPM-RS, com quem tive o prazer de conviver, aprender e ensinar.

AGRADECIMENTOS

Adalberto Garcia, que chamou a si o desafio de desenvolver um manual de finanças para os alunos de Planejamento Estratégico e que nos presenteou com o produto de seu trabalho.

Aracruz, por acreditar no projeto deste livro, patrocinando-o e tornando-o uma realidade.

Carlos Johannpeter, Gil Kurtz, Richard Schwambach e turma da Vossa, sem os quais minhas experiências práticas não teriam a mesma riqueza.

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), pelo apoio financeiro essencial à edição desta obra.

Gabriel Fiori, pelo apoio na pesquisa, fundamental na construção da estrutura teórica proposta.

Marcelo Obino e Pedro Pezzi, amigos e colegas de ESPM, pelas produtivas trocas em torno dos temas Estratégia e Ensino.

Patrícia Merck, Júlia Azevedo e Tessalo Hoff, resilientes estagiários, sem os quais este livro ainda seria um punhado de manuscritos.

Paulo Bittencourt, Cássio Machado e Geraldo Nunes, por cederem fragmentos dos planos estratégicos de suas empresas, tornando, assim, este livro mais prático e de fácil compreensão.

Paulo Bittencourt (mais uma vez), Andréa Fortes e Hendi Lemos Coelho, pela paciência e pelo apoio durante o processo de formatação e revisão.

Sergio Checchia, por (mais uma vez) incentivar meus sonhos.

SOBRE OS AUTORES

Roger Born é natural de Porto Alegre e dedica-se ao planejamento estratégico e mercadológico há dez anos. Nesse período, orientou centenas de alunos de pós-graduação na elaboração de seus planos, além de ter auxiliado grande número de empresários e executivos na estruturação de suas empresas e em questões de gestão estratégica. Atualmente, é editor do Caderno Think da ESPM/RS, onde também leciona as disciplinas de Planejamento Estratégico e Plano de Marketing. Administrador e pós-graduado em Engenharia de Produção (UFRGS), é especialista em Business Management pela University of California (SD). Possui mestrado em Marketing e é doutorando em Educação pela PUCRS. Atua como sócio-diretor da Vossa – Empresa de Estratégia e Comunicação.



Adalberto Garcia é natural de Porto Alegre. Possui formação em Ciências Contábeis, especialização em Finanças, mestrado em Administração e é doutorando em Administração de Empresas na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Desenvolveu atividades profissionais na área de controladoria em empresas de grande porte, inclusive multinacionais. É professor dos cursos de graduação e do MBA Executivo da ESPM/RS.



Cássio Machado fez sua incursão no mundo dos negócios aos 18 anos, quando teve sua primeira empresa. Desde lá, errou e aprendeu muito, colecionando também alguns bons acertos. Graduado em Ciência da Computação pela UFRGS, cursou MBA em Gestão Empresarial e Marketing de Serviços pela ESPM/RS, onde estruturou as bases de crescimento da empresa em que é sócio-diretor: a Human Mobile, que oferece soluções corporativas para comunicação móvel. É mes-trando em Administração pelo PPGA-UFRGS.





Gabriel Fiori é administrador formado pela ESPM/RS, onde conquistou o prêmio Francisco Gracioso para trabalhos acadêmicos. Com pós-graduação em Gestão Comercial pela FGV, iniciou a carreira profissional e acadêmica cedo, inclusive lecionando em cursos de pós-graduação aos 23 anos de idade. Apaixonado por marcas, cursou Global Branding na McGill University em Montreal/Canadá e teve passagem pela GAD´DESIGN. Atualmente, atua como diretor de Marketing da Revista *Amanhã*.



Geraldo Nunes é empresário, sócio-diretor da Technopack, empresa gaúcha pioneira na fabricação nacional de rótulos com tecnologia *heat transfer*, sistema adotado por grandes empresas, como Petrobras, Shell e Ipiranga. Graduado em Engenharia Química pela UFRGS, cursou MBA em Marketing pela ESPM/RS e, atualmente, participa do programa de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da FGV.



Paulo Bittencourt é publicitário por formação e empreendedor por vocação. Na Fabico (UFRGS), além de Comunicação, fez teatro, amigos e uma escolha que mudou sua vida: começar a Mais Comunicação. Hoje, 15 anos depois, essa escolha representa um sonho que deu certo de uma agência-não-agência especializada em comunicação industrial. Sócio-diretor da Mais e da Sarau Comunicação entre Empresas, tem MBA em Marketing pela ESPM.

SUMÁRIO

Prefácio – 13

Introdução – 17

Um Livro Feito por Muitas Mãos – 18

Roteiro de um Plano Estratégico – 23

Processo de Planejamento Estratégico – 26

Sumário Executivo – 28

PARTE 1 – Análise da Empresa – 30

Histórico, Recursos e Resultados – 33

Norteadores Estratégicos – 48

Cadeia de Valores – 56

Fatores-chave de Sucesso – 70

Referências – 76

PARTE 2 – Análise Estratégica – 77

Análise Macroambiental: Oportunidades e Ameaças – 80

Cenários – 94

Análise da Indústria

(Cinco Forças Competitivas – Porter) – 111

Grupos Estratégicos e Análise da Concorrência – 132

Matriz de Competitividade – 147

Análise de Mercado – 151

Segmentação – 173

Matriz GE – 184

Matriz SWOT (PFOA) – 189

Referências – 194

PARTE 3 – Formulação Estratégica – 195

Objetivos Estratégicos – 197

Estratégias Empresariais – 200

Ações Estratégicas, Cronograma e Orçamentos – 211

Controles Estratégicos – 218

Referências – 223

PARTE 4 – Análise Financeira – 225

Referências – 271

PREFÁCIO

Dizer que o mercado está cada vez mais concorrido, que os clientes estão cada vez mais exigentes e que sobreviver nesse contexto é uma tarefa quase impossível parece não mais surpreender, ou seja, não é novidade para quem quer realmente resultados.

É verdade que não há muito mais espaço para aventuras e aventureiros, que contam com os bons ventos e a sorte na condução de seus negócios. Há, sim, espaço para ações coerentes, pensadas e arquitetadas de forma racional e não emocional.

Criar a cultura de pensar estrategicamente nas empresas tem sido pauta de muitas horas de trabalho de executivos que já entenderam que o planejamento estratégico, sem dúvida, é uma ferramenta poderosa que viabiliza a racionalidade e a arquitetura das ações.

O hábito de planejar deveria estar presente em tudo, na empresa e até na nossa vida pessoal. Por que não?

Há quem pense que planejamento estratégico, essa poderosa ferramenta que há alguns anos vem ajudando empresas a se desenvolverem, é coisa apenas de empresas de grande porte. Grande equívoco. A lógica da utilização de um plano estratégico serve desde a pequena até a grande empresa.

O planejamento estratégico traz para as empresas a antecipação da avaliação de escolhas estratégicas, força a obtenção de uma visão a longo prazo, torna mais visível a decisão de alocação de recursos. Enfim, prepara a organização para enfrentar mudanças, mostrando caminhos de sustentabilidade de forma racional e com base em dados e informações coletados na análise.

A racionalidade no planejar e no agir é uma forte característica do grande amigo e professor Roger Born, que neste prefácio me oportunizou reafirmar minha visão do

diferencial que o planejamento estratégico pode proporcionar para as empresas.

Sou um apaixonado pelo tema e por aqueles que acreditam no planejamento e seu efeito nos resultados de uma empresa.

Neste segundo livro sobre o tema, Roger avançou e colocou de forma muito organizada, para além de todo seu conhecimento teórico do assunto, diversos cases e exemplos práticos coletados ao longo de vivências profissionais e acadêmicas, fruto de suas consultorias a empresas e de orientações aos formandos em trabalhos de conclusão de curso de MBA na ESPM/RS.

A construção de um plano estratégico é algo que precisa ser feito com lógica e deve respeitar uma ordem de passos que no final vão facilitar as tomadas de decisão. Aliás, esta talvez seja a principal função do plano: possibilitar que a empresa alcance melhores resultados e desempenhos fruto das suas tomadas de decisão e de caminhos estratégicos escolhidos. A importância das fases de definição de norteadores e das múltiplas análises possíveis do ambiente e do mercado está exatamente na base que se forma de informações que servirão para a formulação de estratégias e ações competitivas.

Neste *Construindo o plano estratégico*, Roger nos entrega de forma absolutamente simples o complexo plano estratégico, seguindo um roteiro testado e utilizado por diversos tipos de empresas. Rico em exemplos, certamente este livro trará contribuições pontuais tanto para aqueles que buscam respostas teóricas como para os que necessitam de saídas práticas para os seus negócios.

Tive a feliz oportunidade de estar com Roger durante algumas experiências profissionais e pessoais. Garanto que este trabalho espelha o seu jeito de ser e de atuar como consultor e professor, refletindo os anos de estudo e o domínio da teoria que ele sabe, como poucos, apresentar de forma clara e direta, ao seu estilo, com a autoridade de quem já viu de tudo e conhece o caminho do resultado. Roger agrega ainda sua experiência na consultoria, âmbito de atuação na qual ele mostra na prática

a importância da implementação de planos estratégicos e das ações cirúrgicas em seu controle e gestão.

Obrigado ao Roger por mais este presente a todos aqueles que apreciam o tema do planejamento estratégico ou vivenciam a necessidade da aplicação de um plano estratégico em seus negócios e empresas. Nós sabemos aproveitar a sua dedicação neste livro em nossas andanças empresariais.

Marcelo Renck Obino

Mestre em Administração pela UFRGS;
professor do MBA da ESPM nas áreas
de Estratégia e Marketing;
sócio da MR Obino Assessoria Empresarial.

INTRODUÇÃO

UM LIVRO FEITO POR MUITAS MÃOS

A construção de um plano estratégico é, possivelmente, uma das mais complexas tarefas em gestão empresarial. Muito embora alguns pensem, equivocadamente, que se trata de um processo simples de preenchimento de modelos teóricos de análise, para uma posterior tomada de decisão, baseada em mais teorias, como numa sequência linear de causa e efeito, esse é um desafio que exige um enorme esforço de reflexão de tal forma que se chegue a um bom plano. Nesse sentido, saber como aplicar as teorias é sem dúvida conhecimento e habilidade que se aprofundam e agilizam com a prática, em seu sentido mais puro, ou seja, ao fazer muitas vezes, acaba-se aprendendo mais e atingindo melhores resultados. O problema é que, muito embora o planejamento estratégico há bastante tempo tenha deixado de ser uma novidade, ainda assim, são poucos os alunos, executivos e empresários com vivência prática na área. Chama a atenção o fato de, mesmo dentre aqueles que gozam de alguma experiência no assunto, a extensa maioria parece se surpreender com a vastidão do ferramental existente dentro do amplo escopo de cobertura de um plano estratégico efetivamente completo. Dessa forma, observa-se um campo ainda enorme para o desenvolvimento de bons planejadores estratégicos no Brasil.

Este livro se origina da crença da existência de uma lacuna na formação dos planejadores estratégicos. Essas conclusões foram formadas gradativamente ao longo de anos de atuação na construção

e execução de planos junto a várias empresas, mas principalmente a partir das dificuldades observadas e relatadas por alunos do MBA Executivo da Escola Superior de Propaganda e Marketing ESPM/RS, entre os anos de 2001 e 2007.

O primeiro ponto evidenciado como oportunidade de contribuir com a formação de planejadores foi a estruturação de um texto tratando da introdução ao tema, desde os conceitos básicos, focando nas dúvidas e confusões mais frequentes, passando para a discussão de conhecimentos essenciais a quem deseja se engajar nesse tipo de atividade. Esses saberes essenciais, que devem ser construídos pelo planejador antes do início da elaboração de um plano, sob pena de se comprometer a profundidade dos diagnósticos realizados e das soluções formuladas nas estratégias, foram apresentados no livro *Desvendando o planejamento estratégico*. Contudo, *Desvendando...* era apenas uma introdução, visto que não abordava outros dois pontos de enorme carência dentre alunos e profissionais: a apresentação da teoria consolidada de forma “palatável” e de dicas práticas de como elaborar os modelos analíticos e de tomada de decisão. Dessa maneira, em 2002, surgiu a ideia de escrever este livro, com o propósito de difundir e contribuir com a tarefa de planejar empresas. Para tanto, seria necessário colocar, em uma só obra, toda a teoria empregada no roteiro completo de um plano, além de prover exemplos práticos em todas as suas partes, bem como dicas aos leitores.

O ponto de partida foi o método que vinha sendo utilizado em sala de aula, que possuía como base os processos e as práticas realizadas por mim há alguns anos, tanto em empresas como no ambiente acadêmico. Entretanto, como praticamente nada documentado existia em relação a esse método, além de meus rabiscos no quadro e dos inúmeros fragmentos de textos “receitados” aos alunos, o desafio de escrever este livro deveria se iniciar pela revisão de toda a bibliografia proposta no roteiro do plano, composta basicamente por autores clássicos e consagrados. Colocar “tudo junto”, de forma resumida e facilmente compreensível era um desejo manifestado por alunos e por profissionais. Então, para completar o livro, o passo seguinte seria a obtenção de exemplos práticos. Mas aí incidiam dois grandes problemas: primeiro, a indisponibilidade de casos para divulgação, dada a confidencialidade com que os planos estratégicos são tratados; segundo, o distanciamento existente entre os exemplos que constavam nos livros e a realidade prática das empresas, notadamente daquelas de menor porte. Assim sendo, ficou bastante evidente que ajuda extra seria necessária, caso eu realmente desejasse terminar aquilo que estava me propondo a fazer.

As primeiras mãos a me auxiliarem neste livro foram as do Gabriel. Havia a necessidade de um aporte teórico capaz de auxiliar o leitor a responder duas questões essenciais em relação a cada um dos itens que compõem o plano estratégico: “o que é...?” e “para que serve...?”. Tratam-se de duas perguntas simples, mas que por vezes não ficam claras aos leitores dos diversos livros que serviam de referencial ao plano. Assim, partimos do trabalho de conclusão do curso de Administração dele, que eu havia tido a satisfação de orientar, realizando os ajustes necessários aos propósitos deste livro. Mesmo havendo restado muito pouco em relação ao texto original do TCC do Gabriel, foi ele o responsável pelo material que serviu como ponto de partida, bem como pelo apoio na pesquisa bibliográfica ao longo do período de dois anos e meio, no qual tratamos de modificar a abordagem anteriormente acadêmica para algo mais próximo de uma abordagem empresarial.

A necessidade de aportar exemplos reais, que tivessem aderência ao perfil real da média do planejador brasileiro, fez com que mais mãos fossem passando a escrever este livro. Primeiro, o Geraldo, que ainda em 2004 mostrou enorme prontidão e dedicação ao prover todas as informações solicitadas sobre seu plano estratégico e sua empresa. Logo no primeiro conjunto de exemplos práticos que consegui obter junto a um de meus melhores alunos de MBA, tive a felicidade de conseguir um plano de características extremamente práticas que tinha como objeto uma empresa fabril e que, anos após, veio a confirmar a sua eficácia, conduzindo a empresa a superar seus objetivos pretendidos.

Em 2005, uniu-se a nós o Paulo, trazendo consigo um ótimo plano de uma agência de comunicação focada em um nicho específico do mercado. Além de agregar um exemplo de serviços, em um setor de elevada concorrência, ele também trouxe ao grupo algumas reflexões e abordagens que marcam um interessante estilo de planejar.

Por fim, já em 2006, o Cássio, talento com grande interesse na ciência e na escrita, trouxe vigor e amplitude ao nosso grupo, através da adição de trechos de um belo plano estratégico sobre uma jovem empresa atuante no macrossetor de Tecnologia da Informação (TI).

Finanças sempre provocaram arrepios em muitos alunos e até em planejadores profissionais. Contudo, sabemos, é impossível planejar sem uma perspectiva quantitativa. As “qualidades” planejadas, expressas no formato de decisões, implicam necessariamente em

“quantidades”, tornando possível e necessária a realização de uma conciliação entre o custo X benefício do planejado, antes de se realizar a sua efetiva aprovação. Contudo, os números causam certo “bloqueio” em algumas pessoas, por isso surgiu a necessidade de se trabalhar, com vistas a superar essa questão. Então, em 2004, quando provocado acerca dessa situação, o professor Adalberto Garcia desenvolveu a primeira versão de um “manual de finanças para o planejamento”, contendo dicas e explicações detalhadas às dúvidas mais frequentes dos alunos. Tendo observado o favorável impacto de suas ideias junto aos alunos, convidei-o para unir-se ao desafio de tornar finanças empresariais uma ferramenta, e não um empecilho aos planejadores. Assim, ao longo dos últimos dois anos, Adalberto aperfeiçoou suas ideias e métodos, chegando à singular contribuição apresentada na parte final deste livro.

Doze mãos, cinco anos. Assim, conseguimos “colocar juntos” bons exemplos, elaborados a partir de uma base teórica conhecida e agora desdobrada de uma maneira, em nossa opinião, melhor compreensível. Mas será somente isso o que temos nas páginas que seguem? Creio que não. Acredito que muito mais...

Acima de tudo, este livro contém uma tecnologia de planejamento, atingida através da maneira como se combinam os diversos autores empregados ao longo do plano, bem como das variadas técnicas propostas para levantar informações, analisá-las, tomar decisões e apresentá-las, envolvendo inclusive questões de estilo pessoal na realização de cada uma dessas etapas. Pouco do que será visto, portanto, é original, sendo o todo desta obra absolutamente original. Mas onde está a base da tecnologia de planejamento aqui proposta? A resposta parece estar em várias partes. Certamente não se trata das ideias de um autor em específico, dada a quantidade de referências utilizadas nas diferentes partes do plano, tal como proposto. Também não se trata do método de uma instituição, ou de um professor em específico. Isso jamais poderia ser afirmado. Mesmo considerando algumas técnicas já bastante divulgadas nas salas de aula de planejamento estratégico da ESPM/RS e junto a clientes, por vezes fico a me questionar a origem da ideia de diagramar o texto da análise estratégica de mercado sob o formato de tópicos (achados e tendências), para conseguir entender ou comunicar melhor determinados conteúdos; de realizar uma análise crítica do histórico da empresa, buscando relações entre contextos, eventos e consequências; ou ainda de incentivar e demonstrar graficamente no plano os possíveis movimentos estratégicos que uma empresa pode adotar. A resposta a isso, hoje concluo, está em vários sujeitos, mas também está em mim. A tecnologia de planejamento

trazida por este livro é a ressignificação do conhecimento de muitos com os quais partilhei: alunos, clientes, professores, colegas de doutorado, pares de trabalho. Da mesma forma, aqueles que participaram da elaboração deste livro também ressignificaram a partir de suas interações. Assim sendo, pode-se afirmar, efetivamente, tratar-se de uma obra feita por muitas mãos.

Enfim, chegamos a um livro que contém muitas experiências e que poderá ser bastante útil àqueles que pretendem planejar. Para tanto, fez-se uso de um roteiro bastante completo e, em cada um de seus tópicos, além de um breve apanhado teórico, conforme mencionado, exemplos reais foram fornecidos. Nesse sentido, há de se considerar o contexto da análise realizada ou da decisão tomada. Os diagnósticos referentes à empresa Technopack, por exemplo, possuem três anos. Contudo, não por isso se reduz o valor pedagógico do mesmo, sendo o leitor incentivado a se colocar no contexto temporal em que o Geraldo estava tomando suas decisões estratégicas (maio de 2004). Outro fator a ser observado, e que é comumente deixado de lado na maioria dos livros, é que toda e qualquer análise, ou decisão, é passível de crítica, pelo simples motivo de conter um ponto de vista. Nesse sentido, além de apresentar exemplos práticos, por vezes também serão realizados questionamentos, ou críticas, em relação àquilo que nós mesmos produzimos. Faça isso você também, leitor. Dessa forma, estará se preservando uma característica fundamental daquilo que é um plano em sua essência, uma tese acerca do futuro, bem como se estará possibilitando o diálogo sincero e aberto acerca de planejamento estratégico.