

Por Guilherme Brum Gazzoni (*)



Mais um ano que vai chegando ao seu fim. Já vivemos boa parte das situações e cenários que o ano de 2015 nos apresentou. Tivemos mudanças em diversas esferas governamentais, crises econômicas e políticas, CPIs, alterações normativas, ensinamentos ao redor de fomento, melhores práticas, oportunidades e desafios, e assim em diante. Essas e outras variáveis permeiam o dia-a-dia das organizações e trazem impactos desde as operações mais corriqueiras até as estratégicas.

Portanto, se sua organização possui um plano estratégico plurianual, é bem possível que ele precise ser revisto para que continue aderente aos novos desafios e oportunidades. Se, no entanto, o planejamento estratégico de sua organização é feito ano a ano, por certo suas características para 2016 serão bem diferentes daquelas estabelecidas para 2015. E se você não possui como hábito utilizar o planejamento como ferramenta de gestão, saiba que ele é essencial em momentos de grandes mudanças como este que vivemos: comece com um planejamento simplificado e vá evoluindo com o tempo, mas não deixe de dar o pontapé inicial. Qualquer que seja sua situação, um ótimo momento para discutir e começar a definir planos é agora!

Há diversas maneiras de traçar planos, de acordo com características da organização, da gestão e da abrangência pretendida para o planejamento. Por isto, acredito que tentar estabelecer um roteiro ideal para se fazer planos, que deva ser seguido à risca por gestores, possa ser algo frustrante e ineficaz. Assim, sem me ater ao rigor técnico, compartilho com vocês alguns passos generalistas que entendo serem base para qualquer planejamento e organização. Vamos lá?

1º passo: enxergando ao redor e a si mesmo

Ter clareza sobre o que está acontecendo nos ambientes externo e interno de nossas organizações é um ótimo ponto de partida.

Para os fundos de pensão, os arredores se mostram bastante turbulentos e em pleno processo de mudanças. Talvez você tenha a impressão que tudo está como foi, mas veja de novo: o público-alvo mudou de perfil e de características, em boa parte está migrando para outras formas de poupança ou está cogitando ter acesso às reservas que já possui, neste momento de crise; as discussões sobre fomento nunca estiveram tão em voga e políticas efetivas já começam a se concretizar; uma parte significativa da legislação e, por consequência, dos processos que se aplicavam a 2015 sofreram ou ainda sofrerão alterações para 2016; isto para não discorrer sobre o momento econômico e político que vivemos, que é altamente impactante para o setor. Tão profunda é a mudança que se falou muito, no último Congresso que ocorreu aqui em Brasília, em termos como “ruptura” e “reestruturação”, indicando que pouco permanecerá como antes.

E dentro de casa? Quão bem preparada sua estrutura tecnológica, orçamentária, de pessoal, de prestadores e de processos está para enfrentar os desafios que vêm de fora? Você está protegido contra riscos – especialmente quando as coisas estão mudando cada vez mais rápido e de forma mais profunda? O que seus principais indicadores de gestão apontam e como eles se comparam aos de outras organizações similares?

Esta é uma etapa mais analítica, que pode ser iniciada através de tempestades de ideias (ou brainstorms, para quem prefere o termo em inglês) e que deve ser aprofundada até a medida que seja necessária para subsidiar o planejamento. O fundamental, aqui, é ter precisão! Começar o planejamento esquecendo ou avaliando mal algo importante põe por água abaixo os esforços seguintes.

2º passo: problematizando e oportunizando

Ato quase reflexo do passo anterior, começamos a identificar problemas que precisaremos enfrentar e, também, boas oportunidades que podem ser melhor aproveitadas.

Cada característica identificada no passo anterior costuma ter reflexos em situações que, se bem trabalhadas, podem transformar potenciais (ou atuais) problemas em oportunidades. Um exemplo prático: se a crise debilita as economias dos cidadãos, é momento de reter os atuais participantes, com flexibilidades que os ajudem a atravessar o momento sem ter de sair do plano e prejudicar seu futuro. Por outro lado, é hora de mostrar àqueles que não aderiram ao plano ainda o quão importante é estar preparado para tempos de vacas magras e com isto, quem sabe, elevar o número de participantes.

Uma ferramenta muito prática para este passo é a matriz FOFA (ou SWOT, no inglês), que ajuda a

organizar o diagnóstico de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

3º passo: traçando ações alinhadas aos objetivos da organização

Comece este passo tendo clareza sobre aonde sua organização quer chegar. Afinal, de que adiantaria conhecer muito bem o ambiente, sua estrutura e riscos possíveis sem saber para onde se deseja ir? Para darmos forma ao “mapa” que é o planejamento, precisamos dessas informações. A depender do caso, o destino final pode até não ser tão exato, mas precisamos pelo menos do rumo e do direcionamento para seguir.

Passe então a elencar ações que remediem os problemas e abracem as oportunidades já identificadas. É possível que conste da lista de ações oferecer estruturas de atendimento mais modernas, com emprego de tecnologias atuais; estruturar produtos e planos mais adequados também pode ser algo muito importante neste momento em que se apregoa novas abordagens; ter boas práticas de governança e saber evidenciar isto aos “clientes” é passo fundamental; dentre outras medidas. E por quais modificações sua organização precisa passar para estar pronta para tudo isso?

Ponto importante aqui é enxergar as ações elencadas de forma integrada e harmônica. Primeiro, como falamos antes, é preciso convergir a um objetivo central (ou conjunto de objetivos). Segundo, é necessário checar se não há ações conflitantes ou elementos soltos, que levarão a lugar nenhum. Por último, mas não menos relevante, é saber medir o fôlego e a disponibilidade de recursos para fazer tudo que se deseja.

4º passo: indicadores, metas e pontos de controle

Com o planejamento já estruturado, busque verificar formas de medir o sucesso ou fracasso das ações ao longo do percurso através de indicadores, que refletirão o status atual e o desejado. Isto apontará o que está dando certo e o que precisa ser revisto, ajudando a lidar com as incertezas que (com certeza!) aparecerão no caminho.

Quanto mais for possível quantificar os indicadores e ter referenciais, melhor. Por exemplo, nível de adesão: identifique qual o nível de adesão atual; analise referenciais de planos / fundos semelhantes; e estabeleça uma meta de onde se pretende chegar. Revise novamente o planejamento e certifique-se de que há ações suficientes dando apoio à mudança pretendida (de/para estabelecido para o indicador), fazendo alterações sempre que necessário. E preveja, de antemão, momentos futuros em que o planejamento deverá ser novamente revisto.

Por fim, talvez o planejamento lhe soe um pouco burocrático e teórico demais. Mas há poucas ferramentas tão práticas e eficazes como um planejamento bem feito. Por isto, encorajo-o(a) a arregañar as mangas e seguir em frente com seus planos para 2016!

(*) **Guilherme Brum Gazzoni** é Administrador, graduado pela Universidade de Brasília – UNB, Pós-Graduado em Finanças pelo IBMEC, e Especialização em Entrepreneurship pela Babson College – Boston / Massachusetts. É Diretor Administrativo e Comercial da GAMA Consultores Associados.

Fonte: [GAMA Consultores Associados](#), em 27.10.2015.