

# Planejamento Estratégico

Visão de Futuro

## Evolução da Visão Estratégica

1950

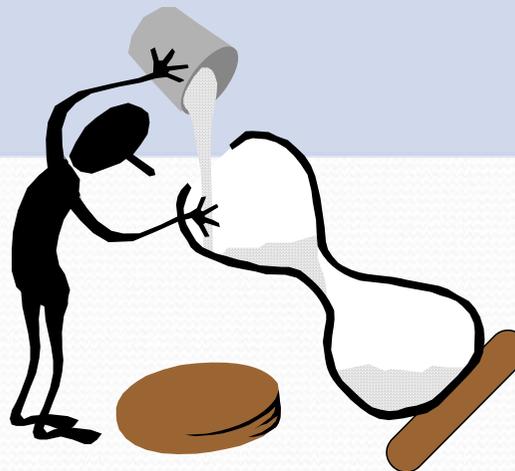
- **Planejamento a longo prazo**
- Futuro Previsto por Extrapolações (*Estatísticas*)

1970

- **Planejamento Estratégico**
- Cenários Prospectivos (*Método Delphi*)

1990

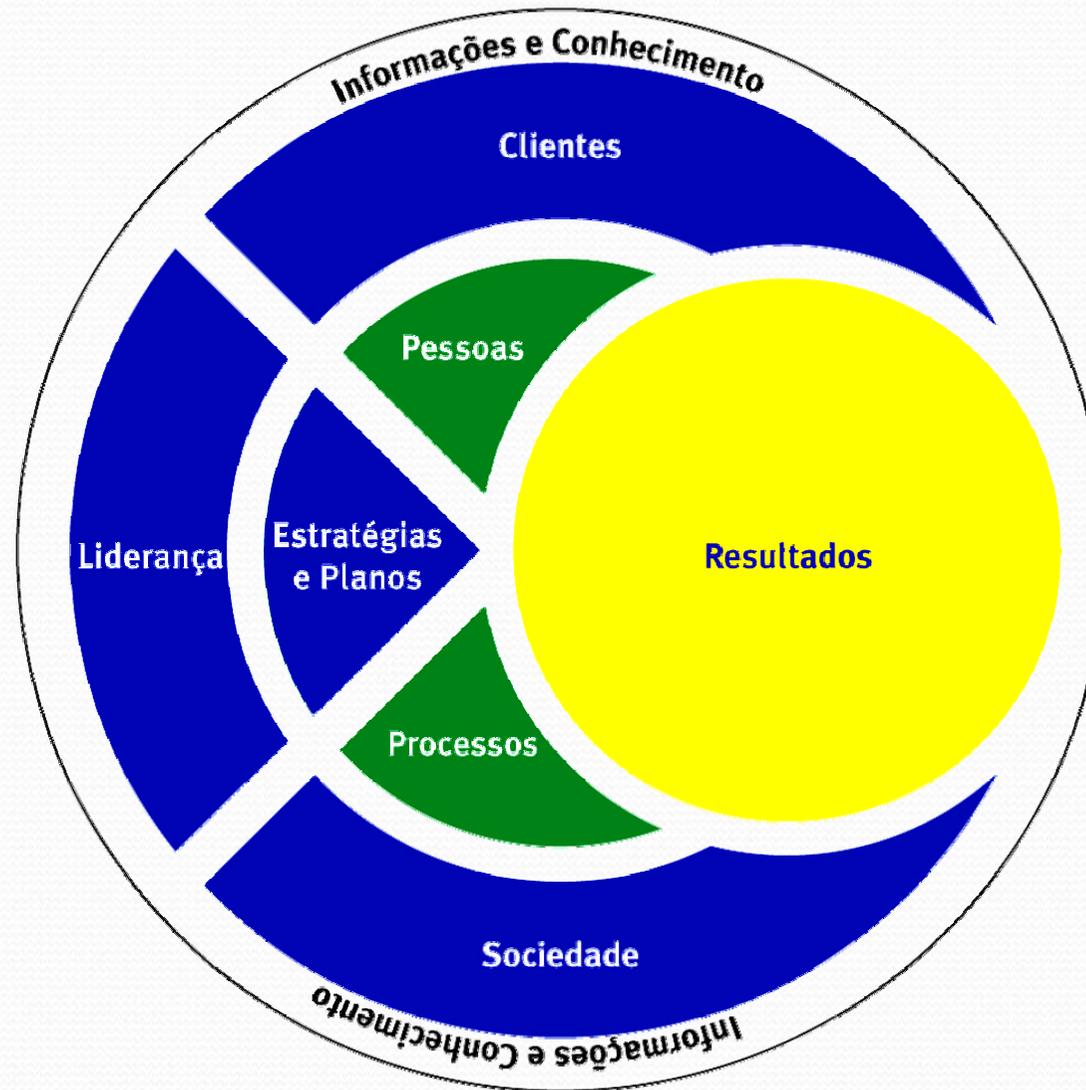
- **Gestão Estratégica**
- Planejamento Estratégico + Monitoramento (*BSC*)



# Gestão Estratégica

**DEFINIÇÃO** - processo contínuo e interativo que visa manter uma **1. ORGANIZAÇÃO** como um conjunto apropriadamente **2. INTEGRADO** ao seu **3. AMBIENTE**, por meio da determinação de sua missão, objetivos e **estratégias** que levam em conta suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

# Modelo Sistêmico dos Critérios de Avaliação de Gestão



# Estratégia

- Ocupa-se da definição de uma posição competitiva futura favorável ante seus principais concorrentes.
- “Procuramos entender onde estaremos no mundo de amanhã e não onde esperamos estar, avaliando onde podemos estar e, depois, onde queremos estar”.

*Jack Welch*

**IPEG**

Instituto Paulista  
De Excelência da Gestão

# Critério 2 – Estratégias e Planos

*Examina o processo de formulação das estratégias , enfatizando a análise do mercado de atuação e do macroambiente. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.*

## *Itens de Análise*

2.1 Formulação das Estratégias

2.2 Implementação das Estratégias

## 2.1 Formulação das Estratégias

- Requisitos para a gestão
  1. Analisar o macro ambiente organizacional
  2. Analisar o mercado de atuação da organização
  3. Analisar o ambiente externo da organização
  4. Definir e apresentar as estratégias da organização
  5. Envolver todas as áreas da organização nos processos de formulação das estratégias

## 2.2 Implementação das Estratégias

- Requisitos para a gestão

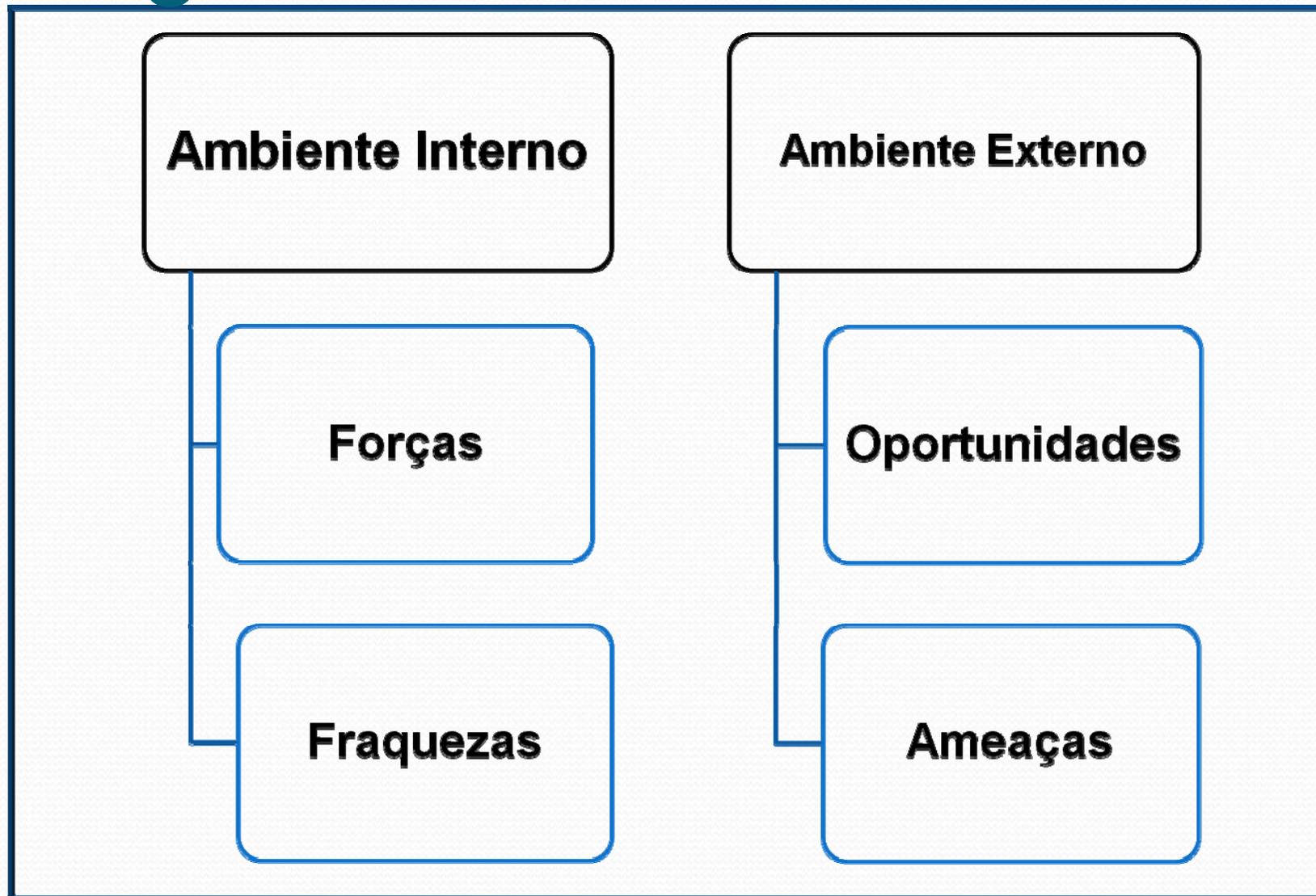
1. Criar metodologia para definição dos indicadores estratégicos (avaliam o grau de implementação das estratégias)
2. Estabelecer metas de curto e longos prazos para cada um dos indicadores estratégicos
3. Definir planos de ação estratégicos
4. Alocar recursos (garantir a sustentação) para a implementação dos planos de ação estratégicos
5. Comunicar a estratégia, as metas e planos de ação estratégicos a toda a força de trabalho
6. Comunicar a estratégia, as metas e planos de ação estratégicos às demais partes interessadas, quando pertinente
7. Monitorar a implementação dos planos de ação estratégicos



Não existe vento favorável para quem não sabe  
onde quer chegar.

*Seneca*

# Diagnóstico (Análise do Ambiente)



# Diagnóstico Estratégico

- ✓ Matriz SWOT – ferramenta de análise do ambiente

**S**

**F  
O  
R  
Ç  
A  
S**

**W**

**F  
R  
A  
Q  
U  
E  
Z  
A  
S**

**O**

**O  
P  
O  
R  
T  
U  
N  
I  
D  
A  
D  
E  
S**

**T**

**A  
M  
E  
A  
Ç  
A  
S**

1

**FORÇAS  
X  
OPORTUNIDADES**

2

**FORÇAS  
X  
AMEAÇAS**

**Análise do Ambiente**

**FRAQUEZAS  
X  
OPORTUNIDADES**

3

**FRAQUEZAS  
X  
AMEAÇAS**

4

# Eleição dos Principais Impactos para estabelecer a **Visão de Futuro**

Melhores Forças	Piores Fraquezas	Melhores Oportunidades	Piores Ameaças
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3

# Visão de Futuro

- Após a análise do ambiente, o líder deve inspirar aos membros da organização uma “**Visão**” do que a organização pode e quer se tornar.
- Trata-se de uma posição de ousadia, que revele desafio e de busca do diferencial competitivo.
- Nas organizações iniciantes, essa visão pode ser desenvolvida pelo líder, mas nas organizações maduras na gestão essa visão é desenvolvida por meio de um **processo participativo** que não dispensa o CEO – decisor estratégico

# Missão das Subprefeituras

- Ser reconhecida como o modelo de excelência em Gestão Pública e de Atendimento à População.

**1. Análise do Ambiente**

**2. Construção da Visão de Futuro**

**3. Criação dos Objetivos Organizacionais (Estratégia)**

**4. Medidas Viabilizadoras (Planos de Ação)**

**5. Análise Crítica**

# A Estratégia Precisa ser Medida

- Requisitos para a gestão
  1. Criar metodologia para definição dos indicadores estratégicos (avaliam o grau de implementação das estratégias)
  2. Monitorar a implementação dos planos de ação estratégicos

# Balanced Scorecard

- Método criado por Kaplan e Norton nos anos 90 para permitir que a organização medisse o grau de sucesso de sua estratégia.

# Método do BSC

1. Dividir a Gestão em Perspectivas
2. Adotar estratégia para cada perspectiva (Objetivos Estratégicos)
3. Reconhecer os fatores críticos para o sucesso da estratégia (objetivo)
4. Implementar medidas para o alcance de cada um dos objetivos
5. Criar indicador para medir a evolução de cada um dos objetivos
6. Realizar Análise Crítica para acompanhar o desempenho estratégico da organização e adotar medidas de correção, se necessário

# 1. Perspectivas da Gestão – visão clássica



## 2. Estabelecer Objetivos para cada uma das Perspectivas

### *Objetivos*

#### Perspectiva Financeira

- Alcançar a lucratividade desejada pelos acionistas

#### Clientes e Mercado

- Ampliar o *Market Share* dos nosso principal produto
- Aumentar a satisfação dos clientes com os nossos preços

#### Processos Internos

- Minimizar os custos de produção
- Aumentar a produção do nosso principal produto

#### Crescimento e Aprendizado

- Buscar novas tecnologias que melhorem a produção do nosso produto principal
- Melhorar a capacitação dos funcionários e o nível de segurança no trabalho para viabilizar aumento na produção



# 3. Identificar os Fatores Críticos para o Sucesso

## Objetivos

## FCS

Aumentar a lucratividade

- Lucratividade das Unidades de Negócio

Ampliar o *Market Share* dos nosso principal produto

- Aumentar o market share em cada uma das áreas geográficas de atuação da empresa

Minimizar os custos de produção

- Diminuir as perdas na produção
- Diminuir os custos com o fornecimento

Buscar novas tecnologias que melhorem a produção do nosso produto principal

- Inovação na produção do produto principal

Melhorar a capacitação dos funcionários e o nível de segurança no trabalho para viabilizar aumento na produção

- Criar Plano Anual de Capacitação
- Atender rigorosamente a legislação de Segurança no Trabalho.

Aumentar a produção do nosso principal produto

- Melhora a produtividade do principal produto

Aumentar a satisfação dos clientes com os nossos preços

- Ter preços competitivos

# 4. Planos de Ação

## FCS

## Plano de Ação

Rentabilidade das Unidades de Negócio

- O que fazer, Como fazer, Quem fará, Onde fará, Por que fará, Quando fará e Quanto custará para aumentar a Rentabilidade das Unidades de Negócio

Aumentar o market share em cada uma das áreas geográficas de atuação da empresa

- O que fazer, Como fazer, Quem fará, Onde fará, Por que fará, Quando fará e Quanto custará para aumentar o market share em cada uma das áreas geográficas de atuação da empresa

Diminuir as perdas na produção

- O que fazer, Como fazer, Quem fará, Onde fará, Por que fará, Quando fará e Quanto custará para diminuir as perdas na produção
- O que fazer, Como fazer, Quem fará, Onde fará, Por que fará, Quando fará e Quanto custará para diminuir os custos com o fornecimento

Inovação na produção do produto principal

- O que fazer, Como fazer, Quem fará, Onde fará, Por que fará, Quando fará e Quanto custará para aumentar a Inovação na produção do produto principal

Criar Plano Anual de Capacitação

- O que fazer, Como fazer, Quem fará, Onde fará, Por que fará, Quando fará e Quanto custará para criar Plano Anual de Capacitação
- O que fazer, Como fazer, Quem fará, Onde fará, Por que fará, Quando fará e Quanto custará para atender rigorosamente a legislação de Segurança no Trabalho.

Melhora a produtividade do principal produto

- O que fazer, Como fazer, Quem fará, Onde fará, Por que fará, Quando fará e Quanto custará para Melhora a produtividade do principal produto

Ter preços competitivos

- O que fazer, Como fazer, Quem fará, Onde fará, Por que fará, Quando fará e Quanto custará para ter preços competitivos

# 5. Criação de Indicadores Estratégicos

## *FCS*

## *Indicadores*

Rentabilidade das Unidades de Negócio

- Índice de Rentabilidade

Aumentar o market share em cada uma das áreas geográficas de atuação da empresa

- Market Share por Região

Diminuir as perdas na produção

- Índice de Perdas

Diminuir os custos com o fornecimento

- Grau de Economia nos fornecimentos do produto principal

Inovação no produto principal

- Índice de Inovação nos processos relativos ao produto principal

Criar Plano de Capacitação

- Número de Horas/Treinamento por funcionário da linha de produção do produto principal
- Número de funcionários treinados

Atender a legislação de trabalho

- Número de acidentes do trabalho registrados
- Índice de Segurança no Trabalho

Melhorar a produtividade do principal produto

- Índice de Produtividade

Ter preços competitivos

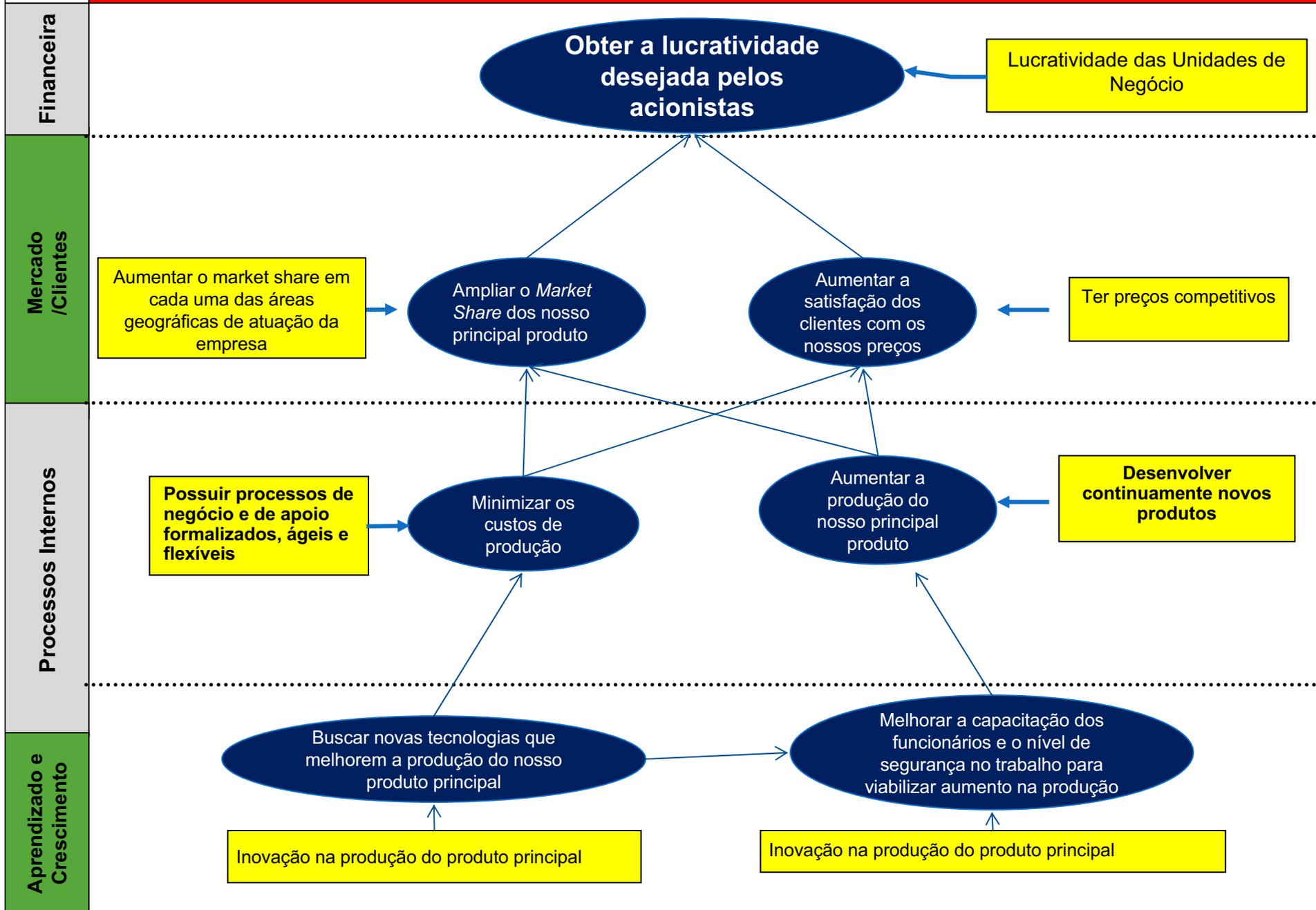
- Margem de lucro no principal produto
- Ranking de preços no mercado do principal produto

# MAPA ESTRATÉGICO - Diagrama de Objetivos Estratégicos e FCS

Legenda:

FCS

Objetivos



# Conclusão

- O planejamento estratégico é uma ferramenta insubstituível para a organização que busca a excelência da gestão
- Deve ser elaborado de forma metódica e participativa
- Deve ser desdobrado em planos de ação
- Deve existir um sistema que meça a capacidade da organização alcançar seus objetivos estratégicos
- Deve ser um processo continuado e permanente