

ASPECTOS GERAIS

- Plano para se ir **da situação atual para a situação futura** desejada

- Determina como:

- Alocar recursos
- Enfrentar situações
- Interferir no próprio futuro

PRINCÍPIOS (GERAIS)

- Princípio da contribuição aos **objetivos**
- Princípio da **precedência** do planejamento
- Princípio da **maior influência** e abrangência
- Princípio das maiores **eficiência, eficácia e efetividade**.

GESTÃO ESTRATÉGICA

- Plano estratégico
- + Implementação em um processo
- + Controle
- Para assegurar as **mudanças organizacionais** necessárias à implementação do plano
- **Mais ampla** que o planejamento
- Uso de **indicadores** e *balanced scorecard*

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Mais burocrático
- **Centralizado** na cúpula da organização
- Compõe a gestão estratégica (menos amplo)
- Fases básicas:
 1. Diagnóstico estratégico
 2. Missão da empresa
 3. Instrumentos prescritivos e quantitativos
 4. Controle e avaliação

TIPOS:

ESTRATÉGICO

- Pelo **nível institucional** da organização
- Atendimento de objetivos de **longo prazo**
- Visão da organização como **um todo**
- Integra fatores **internos e externos**
- Voltado para a eficácia e **efetividade**

TÁTICO

- Voltado ao **médio prazo** (gerência)
- Níveis **intermediários**
- Planos específicos para cada área ou departamento (+ integração)

OPERACIONAL

- Voltado ao **curto prazo**
- Tarefas do dia a dia
- Supervisores diretos + funcionários
- Foco na **eficiência**

NEGÓCIO

- = Principal **atividade** desenvolvida pela organização

MISSÃO

- = **Razão de existir** da organização na sociedade
 - Afirmação **atemporal** que guia a estratégia da organização
 - Impacto na sociedade → medida da efetividade das ações organizacionais

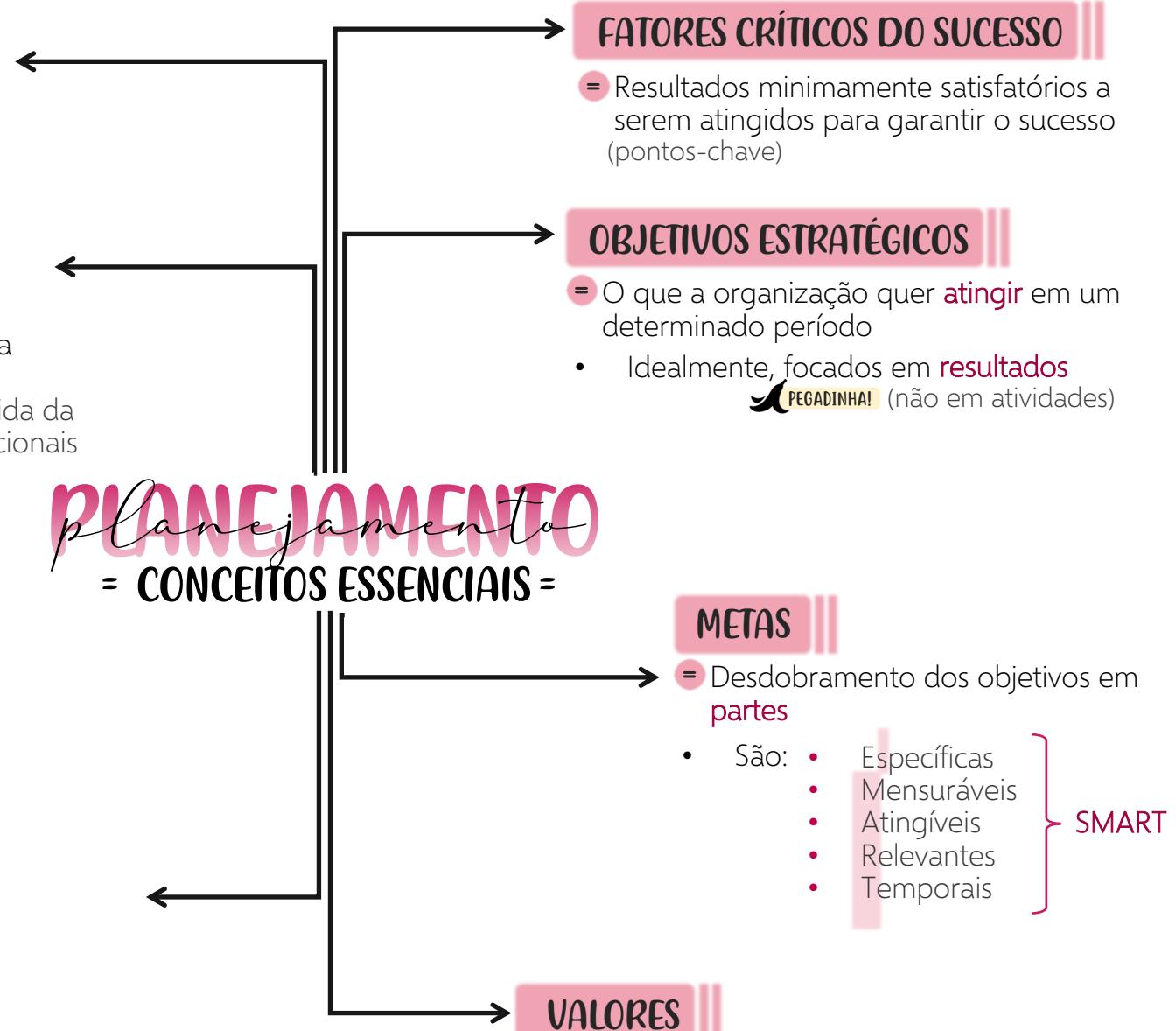
Ex: **Missão** de uma fábrica da **Coca-Cola**:

“Refrescar todos os consumidores em corpo, alma e mente”.

VISÃO

- = Como a organização **se enxerga** daqui a um tempo
 - Grande norte que a estratégia organizacional deve seguir (orienta decisões estratégicas)

Ex: **Visão** de uma fábrica da **Coca-Cola**:
“Queremos ser um dos melhores fabricantes de Coca-Cola do mundo”.



- = Pressupostos básicos que **guiam** o comportamento organizacional

- Ex.: paixão, liderança, ética, inovação...

PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS

- Para que a organização se planeje para diferentes situações futuras. (cenários)
- Aumenta a **flexibilidade** do planejamento

ABORDAGENS PARA O DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS:

- **Projetiva:** projeta dados do passado para o futuro
- Cria modelos deterministas e **quantitativos** do futuro
- **Prospectiva:** busca uma visão global
- O futuro é incerto
- Considera variações **qualitativas** (quantitativas ou não, subjetivas ou não)

Planejamento

MÓDULOS DE AÇÃO INTERATUANTES A CONSIDERAR:

- Tecnológico
- Político-econômico
- Produtos e serviços
- Propósitos atuais e potenciais
- Sociocultural

P.E.S. (Planejamento estratégico situacional)

- Não separa planejamento e execução
- Não usa receitas prontas
- Analisa situações realmente enfrentadas

ANÁLISE DE AMBIENTES

- Faz parte do **diagnóstico estratégico** da organização
- Enfoques:
 - Para resolver algum problema imediato
 - Para identificar futuras oportunidades e ameaças

AMBIENTE INTERNO

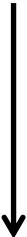
- = Dentro da organização
 - Pontos **fortes**
 - Pontos **fracos**
- A organização **tem controle** sobre ele

AMBIENTE EXTERNO

- = Relação entre a organização e o ambiente externo
 - Oportunidades (positivo)
 - Ameaças (negativo)
- Está **fora do controle** da organização (ela só influencia/ é influenciada)
- Divisões:
 - Natural
 - Econômico
 - Político-legal
 - Social/ sóciocultural
 - Tecnológico
 - Competitivo

Planejamento

= MATRIZ S.W.O.T =



ASPECTOS GERAIS

- Ferramenta de **diagnóstico organizacional** (estratégia organização)

Ambiente Interno $\begin{cases} S: strengths \text{ (forças)} \\ W: weaknesses \text{ (fraquezas)} \end{cases}$

Ambiente Externo $\begin{cases} O: opportunities \text{ (oportunidades)} \\ T: threats \text{ (ameaças)} \end{cases}$

EXEMPLO:

- Se a questão tratar de uma deficiência **interna** da organização = fraqueza

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

S	W
O	T

COMBINAÇÕES

- Elemento externo + interno
- Alavancagem:** oportunidades + forças
- Limitações/Restrições:** oportunidades + fraquezas
Atrapalham o aproveitamento das
- Vulnerabilidades:** ameaças + forças
Ajudam a combater as
- Problemas:** ameaças + fraquezas

ESTRATÉGIAS A SEREM ADOTADAS

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente Externo	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Situação externa **negativa**
(sobreviver/ manter)

Situação externa **positiva**
(buscar algo a mais)

MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

- A ocorrência **não** está limitada aos concorrentes propriamente ditos!
- 5 forças:
 1. Ameaça de **novos entrantes**
 2. Ameaça de produtos **substitutivos**
 3. Poder de barganha dos **clientes**
 4. Poder de barganha dos **fornecedores**
 5. Rivalidade entre os concorrentes **atuais**

A CADEIA DE VALOR

- Relaciona as **atividades** de importância estratégica para a empresa
- Identificar áreas que agregam valor.

- Grupos de atividades:
 - **Primárias**: relacionadas à elaboração do produto, sua comercialização e entrega ao cliente
 - Ex.: Logística interna e externa, operações, marketing e vendas, serviços.
 - **De apoio**: sustentam o funcionamento das atividades primárias e a si mesmas
 - Ex.: Aquisições, infraestrutura da empresa, gerência de RH, desenvolvimento de tecnologia.

PLANEJAMENTO

AS 3 ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

(de Porter)

- Para **enfrentar as forças** competitivas.
- 3 estratégias:

1. Liderança no custo total
 - Buscar a **redução de custos** de sua indústria → conforme adquirem maior experiência no mercado
2. Diferenciação
 - Criar **aspectos** do produto que sejam considerados **únicos** pelo cliente
 - Projeto, marca, tecnologia
3. Enfoque (foco)
 - Buscar atender as **necessidades específicas** de um público alvo (estratégico)
 - **Pressuposta**: a empresa é capaz de atender seu público específico **mais efetivamente** do que os concorrentes que competem de forma mais ampla

Vantagem competitiva → posição na qual a organização pode se **defender** das forças competitivas do mercado ou influenciá-las a seu favor

Planejamento

= BALANCED SCORECARD =



ASPECTOS GERAIS

- Ferramenta de **gestão estratégica**.



- Estabelece **objetivos e indicadores**

Financeiros e não financeiros.

FUNÇÕES

- Esclarecer e **atualizar** a estratégia
- Divulgar** a estratégia.
- Alinhar** as metas das unidades e indivíduos com a estratégia
- Conectar os objetivos estratégicos às **metas** de longo prazo e aos **orçamentos** anuais
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas
- Conduzir **avaliações de desempenho** periódicas

PERSPECTIVAS



PERSPECTIVA FINANCEIRA

(do acionista)

- Indicadores financeiros como medidas objetivas para acompanhar a contribuição das ações estratégicas ao resultado da organização
- Estratégias: crescimento da receita + produtividade

PERSPECTIVA DO CLIENTE

- O que é importante/agrega valor para o cliente (satisfação, retenção, captação e lucratividade)
- Categorias de interesses:

- | | |
|-------------|--------------|
| • Prazo | • Desempenho |
| • Qualidade | • Serviços |

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

- Processos que servem de base para os demais (essência operacional da organização)
- Focar nos processos que exercem impacto sobre a satisfação do cliente e resultados da organização

PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

- Capacidade de aprendizagem da organização (novos sistemas, procedimentos, treinamentos...)
- Relacionada a indicadores de melhoria contínua (capacitação de pessoal e sistemas)

Planejamento

= BALANCED SCORECARD =



ELEMENTOS

- **Mapa estratégico:**
 - Descreve a estratégia através dos **objetivos** relacionados entre si e distribuídos entre as 4 perspectivas
- **Objetivos estratégicos:**
 - O que a organização quer alcançar
- **Indicadores:**
 - Medem e acompanham o sucesso da estratégia organizacional
- **Metas:**
 - Níveis de desempenho/melhorias que devem ser realizado para que o objetivo seja alcançado
- **Planos de ação:**
 - Ações práticas a serem executadas para que o objetivo seja alcançado

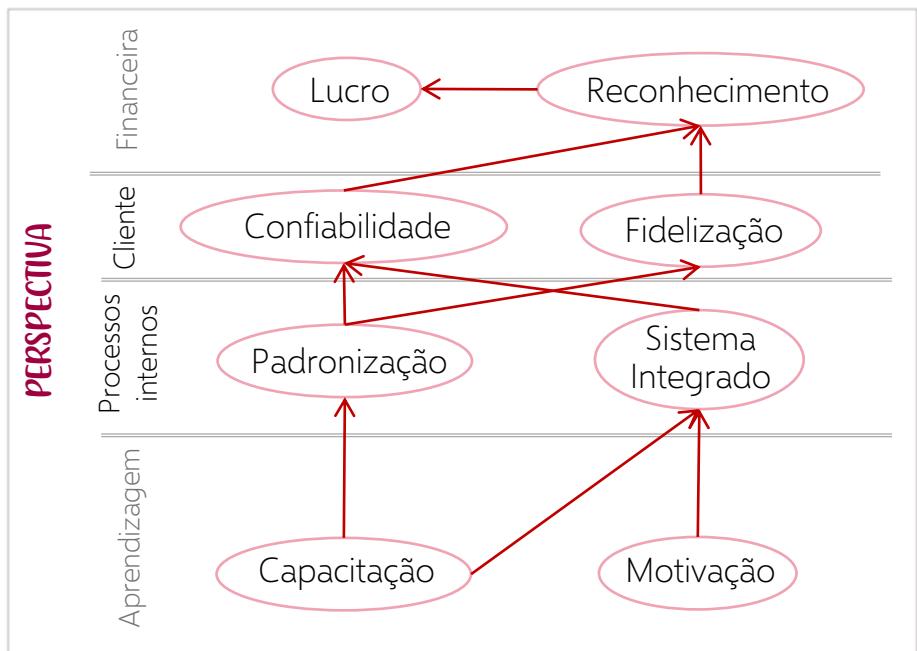
PRINCÍPIOS

1. **Traduzir** a estratégia em termos operacionais
2. **Alinhar** a organização à estratégia
3. Estratégia é **um processo contínuo**
4. Transformar a estratégia em uma atividade do **dia a dia** de todos
5. Mobilizar as mudanças através da **liderança executiva**

DOCUMENTOS ESSENCIAIS

MAPA ESTRATÉGICO

- Mostra a relação **causa-efeito** entre os objetos
- Exemplo:



PAINEL DE DESEMPENHO/ ESTRATÉGICO

- É uma tabela que traduz os **objetivos** em **indicadores**, **metas** e **ações** e indica sua posição no **mapa estratégico**