

## 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**.

# planejamento

## TIPOS:

### ESTRATÉGICO

➔ Presidência/ Diretores

- 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**

GESTÃO ESTRATÉGICA	X	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"><li>= Plano estratégico</li><li>+ Implementação em um processo</li><li>+ Controle</li><li>• Para assegurar as <b>mudanças organizacionais</b> necessárias à implementação do plano</li><li>• <b>Mais ampla</b> que o planejamento</li><li>• Uso de <b>indicadores</b> e <i>balanced scorecard</i></li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Mais burocrático</li><li>• <b>Centralizado</b> na cúpula da organização</li><li>• Compõe a gestão estratégica (menos amplo)</li><li>• Fases básicas:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diagnóstico estratégico</li><li>2. Missão da empresa</li><li>3. Instrumentos prescritivos e quantitativos</li><li>4. Controle e avaliação</li></ol></li></ul>

## 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".


# planejamento

## = CONCEITOS ESSENCIAIS =

## FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

- = Resultados minimamente satisfatórios a serem atingidos para garantir o sucesso (pontos-chave)

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- = O que a organização quer **atingir** em um determinado período
  - Idealmente, focados em **resultados**  (não em atividades)

## METAS

- = Desdobramento dos objetivos em **partes**

- São:
  - Específicas
  - Mensuráveis
  - Atingíveis
  - Relevantes
  - Temporais

SMART

## VALORES

- = 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/ sócio cultural
  - Tecnológico
  - Competitivo

# planejamento

= MATRIZ S.W.O.T =

## ASPECTOS GERAIS

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

Ambiente **Interno** { S : *strenghts* (forças)  
W : *weaknesses* (fraquezas)

Ambiente **Externo** { O : *oportunities* (oportunidades)  
T : *threats* (ameaças)

## 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 <b>Interno</b>	
		Pontos <b>fracos</b>	Pontos <b>fortes</b>
Ambiente <b>Externo</b>	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 (de Porter)

= 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

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

## AS 3 ESTRATÉGIAS 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

# planejamento

## = BALANCED SCORECARD =



### ASPECTOS GERAIS

- Ferramenta de **gestão estratégica**.

Planejamento  
estratégico

**BSC**  
(integração)

Gestão do  
dia a dia

- 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

CAI MUITO!

#### 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
  - Qualidade
  - Desempenho
  - 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

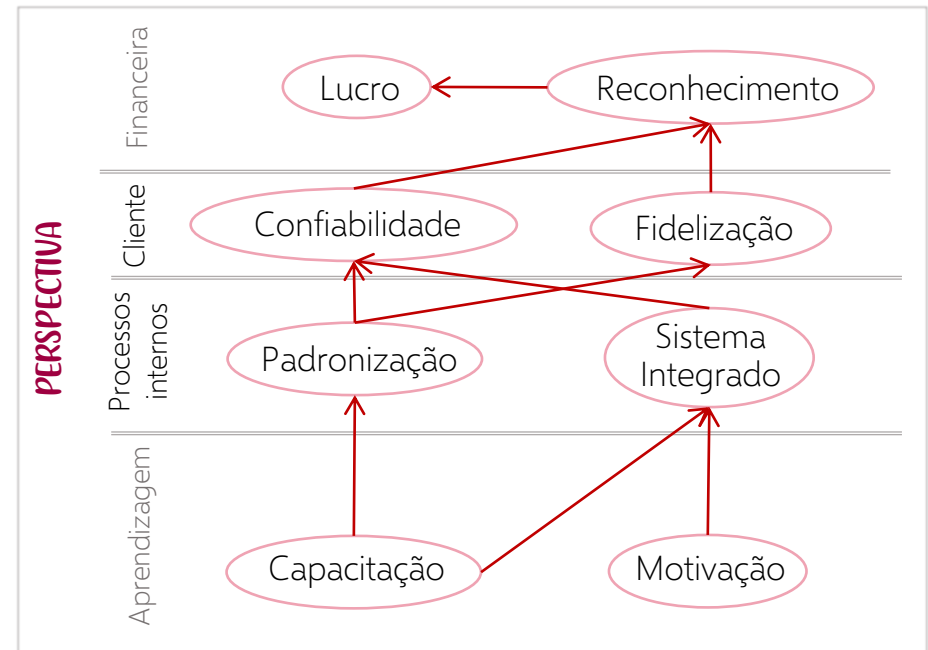
### PRINCÍPIOS

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, ações } e indica sua posição no **mapa estratégico**