

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">= 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 <i>balanced scorecard</i>		<ul style="list-style-type: none">• Mais burocrático• Centralizado na cúpula da organização• Compõe a gestão estratégica (menos amplo)• Fases básicas:<ol style="list-style-type: none">1. Diagnóstico estratégico2. Missão da empresa3. Instrumentos prescritivos e quantitativos4. Controle e avaliação

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 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 (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

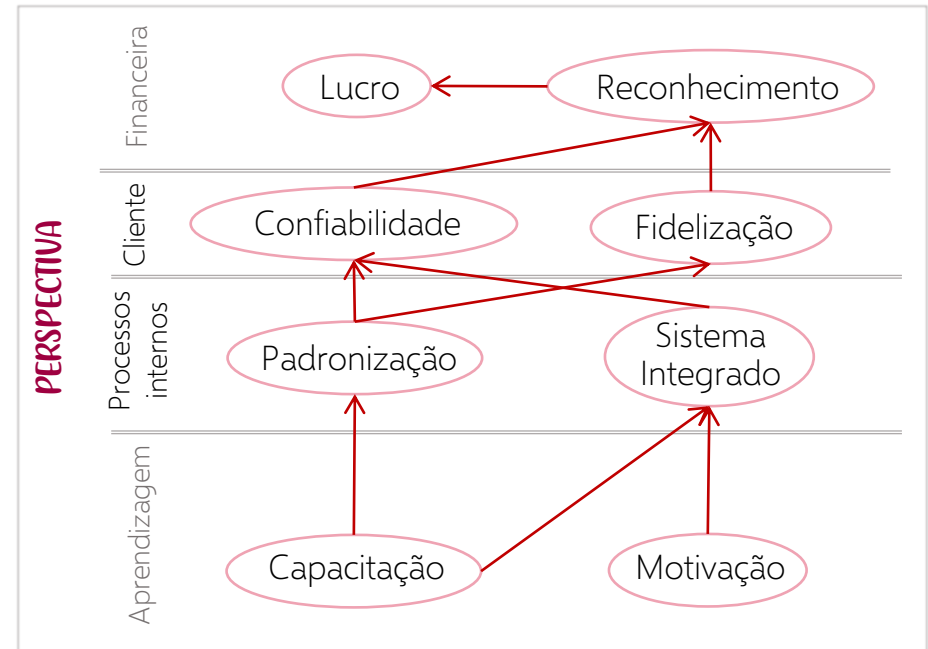
PRINCÍPIOS

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**