



## **Modelo de decisão, unificado e integrador, que:**

- ❖ **Determina e revela o propósito organizacional em termos de Missão, Credo, Objetivos, Estratégias, Programas de Ação e Prioridade na Alocação de Recursos;**
- ❖ **Delimita os domínios de atuação da Instituição;**
- ❖ **Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;**
- ❖ **Engaja todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores.**



Estratégico

Missão  
Visão de Futuro  
Objetivos estratégicos

Tático

Funções Ações  
(Atividades e Projetos)

Operacional

Detalhamentos e Execuções da  
Atividades e projetos.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Situação Atual  
e Histórica

Plano Estratégico



Objetivos

Metas

Estratégias

Táticas

Execução

Indicadores

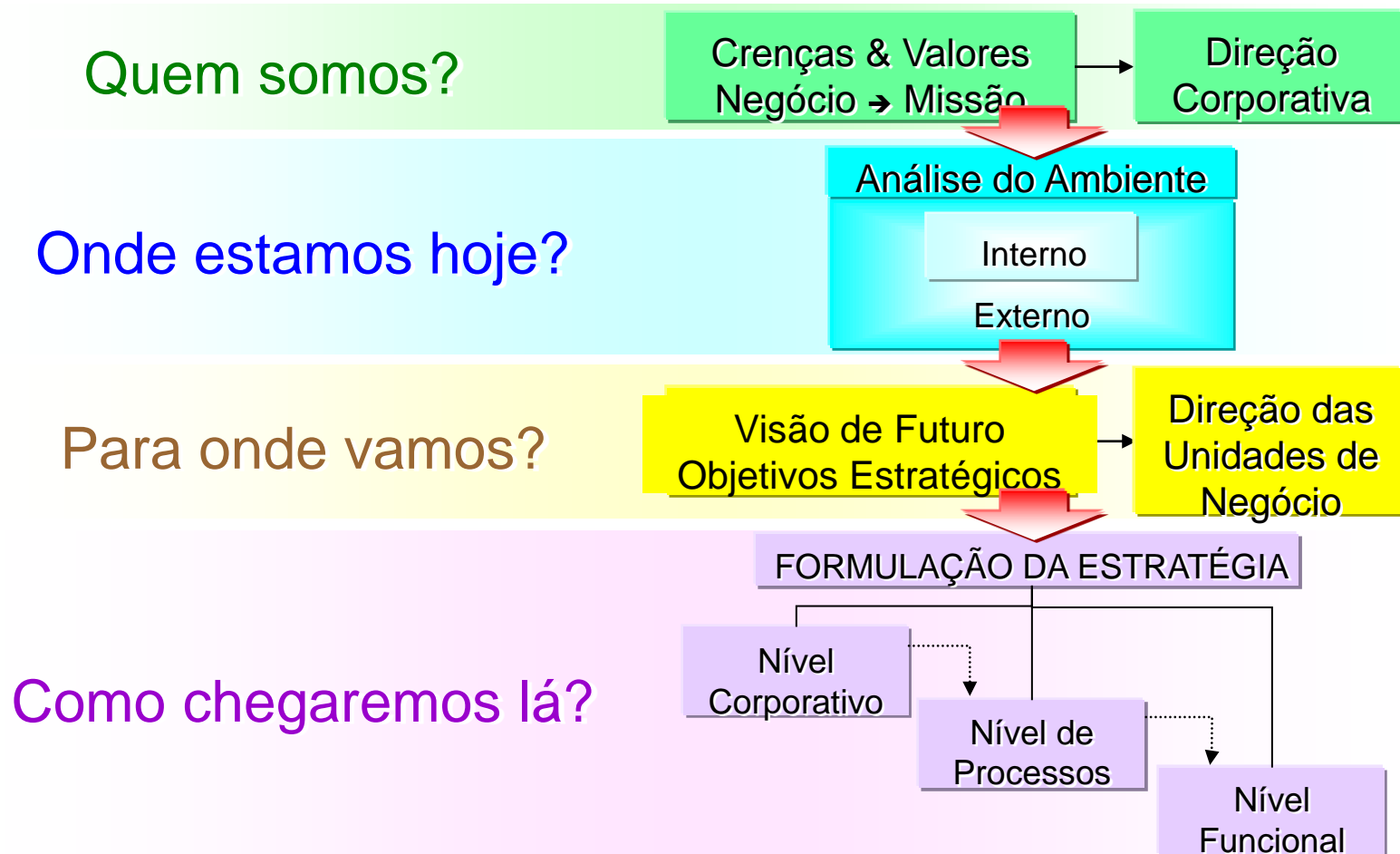
Objetivos Individuais

Processo Acompanhamento

Gestão Execução

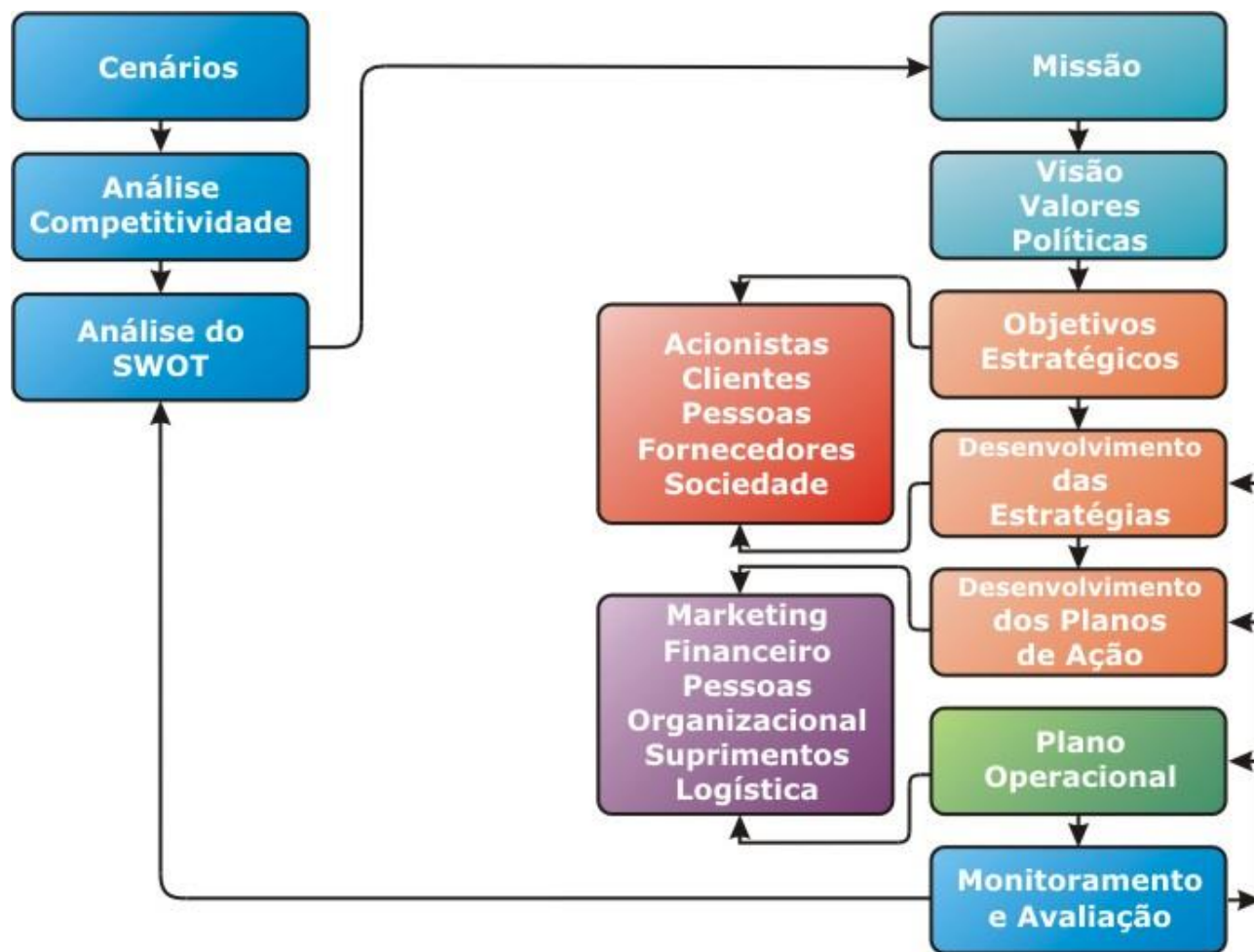
Visão

# Modelo Estratégico

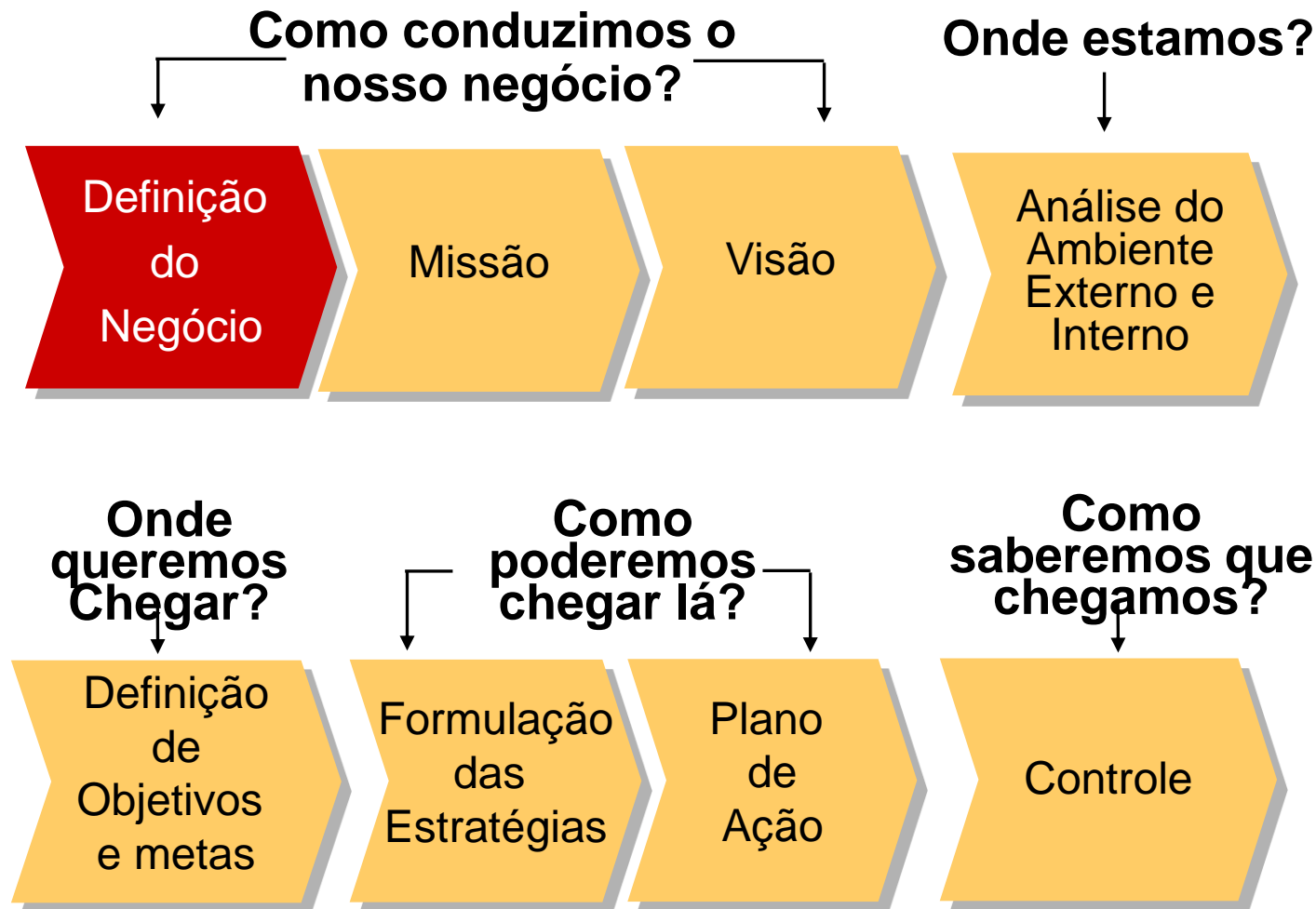




# O ciclo da Gestão estratégica



# Processos de um P.E.





# Diagnóstico Básico

- Antes de definir o negócio temos:
- Cultura - vídeo
- Valores – vídeo

## Relações de Poder -

O grupo que deseja realizar o Planejamento Estratégico detém o poder necessário para promover a mudança?

# Diagnóstico básico - Sensibilização

- ↘ Todos devem ter uma visão global do P.E.
- ✦ Todos devem se envolver com o P.E.
- ☒ Todos devem estar motivados com o P.E.
- ⌘ Cada um deve entender o seu papel no P.E.
- ⌘ Cada um deve entender o papel do P.E. na sua atividade
- ⌘ Todos devem entender os conceitos envolvidos no P.E.
- ⌘ Caso haja um comitê, todos devem entender o seu papel no P.E.

# Definição do negócio



# Definição do negócio

**Trata-se do entendimento do principal benefício esperado pelo cliente**

**Focaliza as competências fundamentais, definindo um guarda-chuva para atuação da organização**

# Definição do negócio

## **Por que é estratégico entender o Negócio da Empresa?**

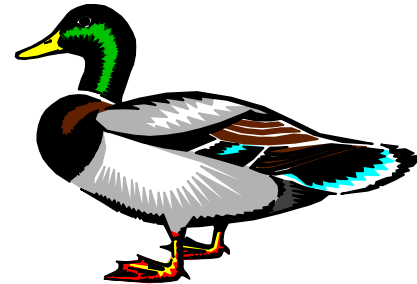
- O cliente compra benefícios, não produtos ou serviços
- É fundamental entender o que o cliente quer
- Ajuda a focar no diferencial competitivo
- Orienta os investimentos e o marketing
- Orienta o treinamento e o posicionamento estratégico
- Orienta a terceirização
- Ajuda a identificar quem é concorrente
- Ajuda a conquistar mercado e criar mercado futuro
- Evita a miopia estratégica

# Definição do negócio

- **Se a empresa não define com clareza qual é o seu negócio corre o risco de virar uma empresa pato.**

O Pato é um animal polivalente que:

- voa
- nada
- mergulha
- anda
- canta



**Porém tudo mal!!!**



# Definição do negócio

- Deve-se ter o cuidado para não definir de forma restrita o negócio, com base em produtos e serviços. Uma definição com base em produtos e serviços limita a percepção de oportunidades e ameaças à empresa.

- **Negócio Restrito**

Limita as opções de produto/serviço para o atendimento às necessidades do mercado.

- **Negócio Amplo**

O produto/serviço passa a ser um dos meios de satisfazer os desejos e necessidades do mercado.

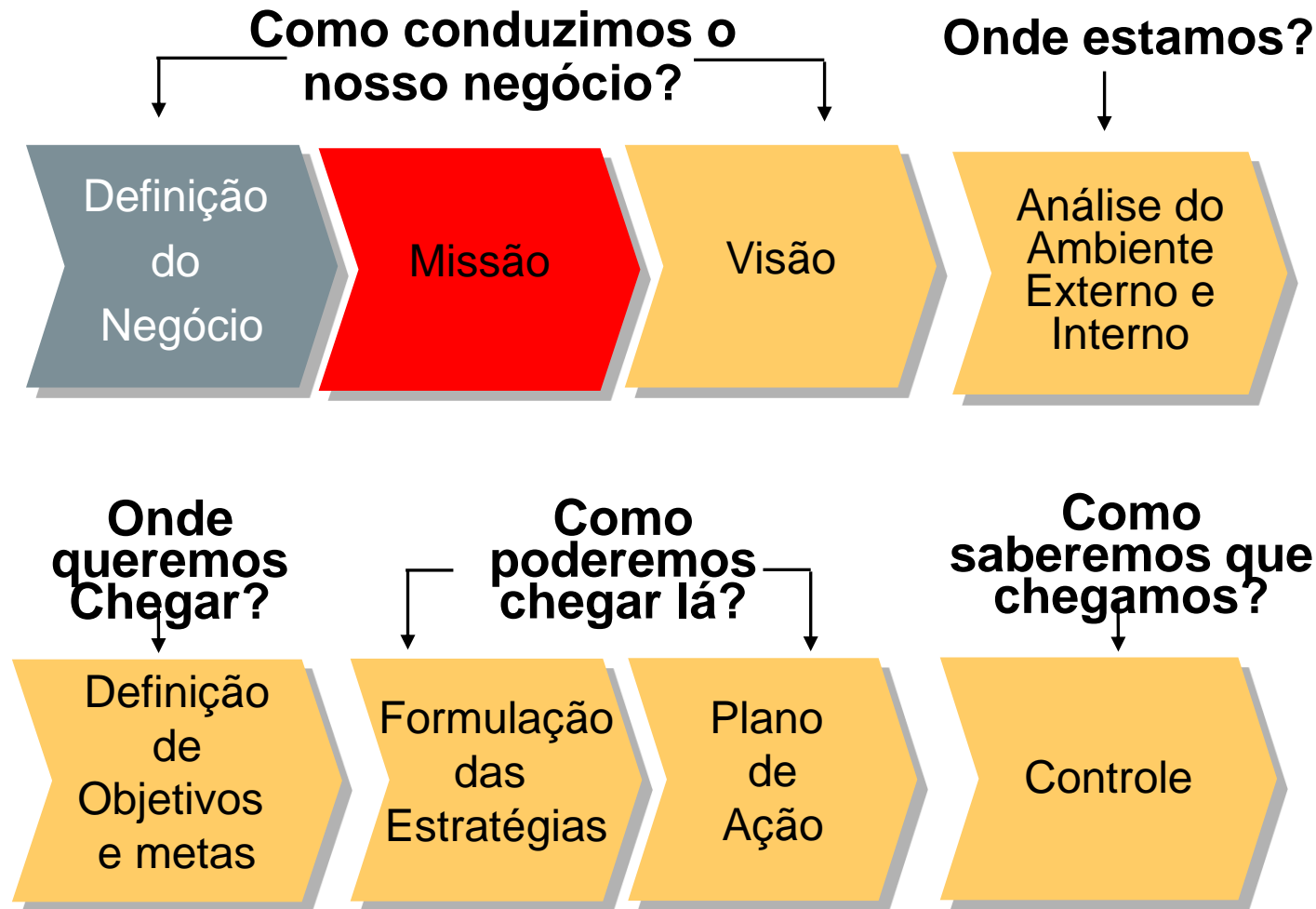
# Definição do negócio

<b>Organização</b>	<b>Produto/Serviço (Restrita)</b>	<b>Definição de Marketing – Benefício (Ampla)</b>
Avon	Fabricamos Cosméticos	“nós vendemos esperança.” / Beleza
Xerox	Fabricamos Copiadoras	“nós ajudamos melhorar a produtividade de escritórios” / automação de escritórios
Columbia Pictures	Fazemos Filmes	“nós vendemos entretenimento” (Diversão e Cultura)
Honda	Fabricamos motos/automóveis	Transporte
Petrobrás	Petróleo	Energia
Ford Tratores	Tratores	Produtividade agrícola
Philips	Televisão	Informação, lazer, cultura e entretenimento
Randon	Veículos / Implementos	Soluções para transportes

# Atividade

## Definição do Negócio da Empresa

# Processos de um P.E.



# Missão

Razão de existir da empresa em seu negócio



Missão  
Visão  
& Valores

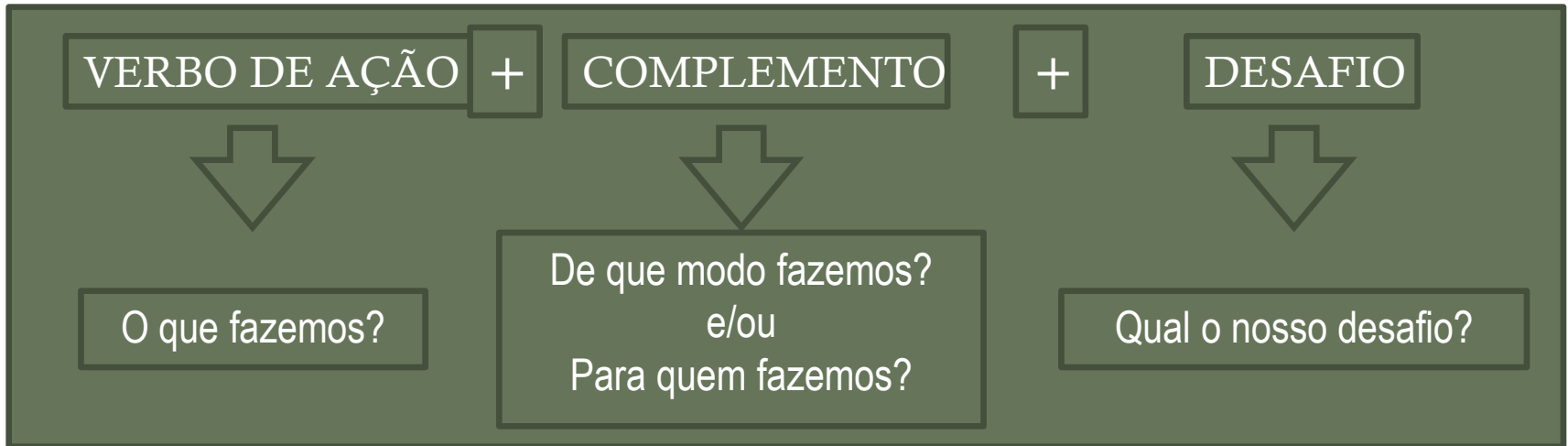
# Missão

A Missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente ela estabelece o que a empresa faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe.

- É a razão de ser da empresa, em nível corporativo.
- É o papel que a empresa deve desempenhar em seu negócio.
- Deve responder às perguntas:
  - **o que?**
  - **para quem?**
  - **como?**



# Missão



A Missão deve ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da empresa. Ela servirá para que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da empresa.

# Missão

- **Exemplos de missão:**
- “Oferecer contribuições técnicas para o progresso e bem-estar da humanidade” (HP)
- “Resolver problemas não solucionados de forma inovadora” (3M)
- Walt Disney: Tornar as pessoas felizes
- Wal-Mart: Oferecer às pessoas comuns a chance de comprarem as mesmas coisas que as pessoas ricas
- “Oferecer qualquer serviço financeiro em qualquer país, onde for possível fazê-lo de forma legal e rentável”(Citibank)

# Missão

- **Exemplo de negócio e sua missão:**

## NEGÓCIO

“Soluções educacionais para o desenvolvimento empresarial.”

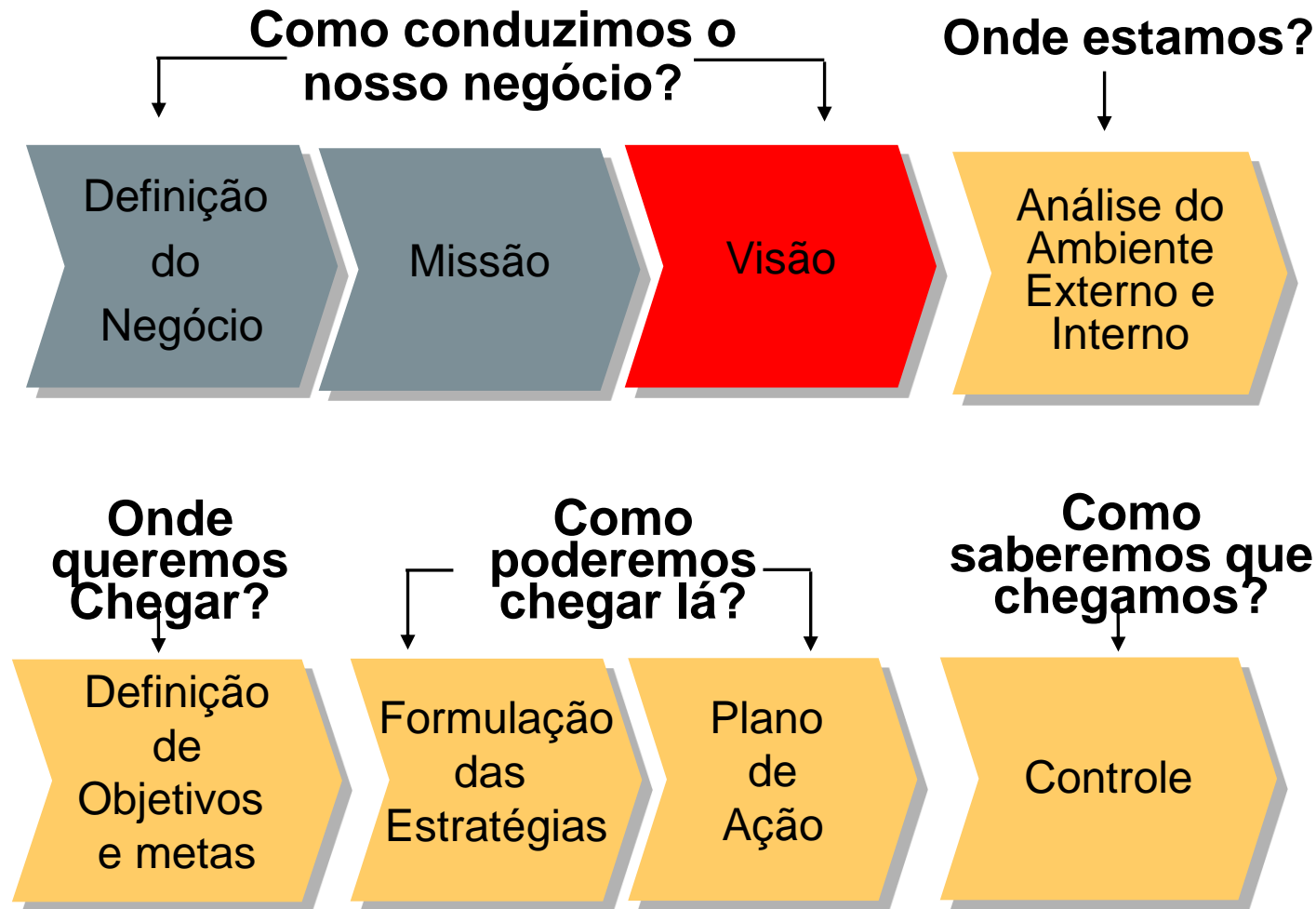
## MISSÃO

“Contribuir para o desenvolvimento da sociedade através da educação e capacitação de executivos, empresários e empresas.”

# Atividade

## Definição da Missão da Empresa

# Processos de um P.E.



# Visão



“A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo.”

Alan Kay



# Visão

**CONCEITO:** é um quadro claro que define o futuro, tendo o poder de motivar e inspirar.

Expressa as aspirações de uma organização, descrevendo uma nova e inspiradora realidade em direção a qual a empresa deve caminhar.

Visa a busca do crescimento e perpetuação da empresa através de um processo de motivação e envolvimento de todos os colaboradores.

# Visão

- Uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável,
- relacionado com o cliente, a equipe e o acionista,
- e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual.

# Visão

- Criar uma imagem identificável do futuro, fornecendo um critério para medição do êxito;
- Deve ser tão clara e convincente que requeira pouca ou nenhuma explicação, gerando comprometimento com o desempenho;
- Deve estar fora da zona de conforto. Deve exigir esforço heróico;
- Deve ser tão excitante e audaciosa que continuará a estimular o progresso, mesmo que líderes desapareçam antes que ela seja alcançada.
- Somente 1% do sucesso da empresa depende da visão; 99% dependem da adesão da equipe que a visão consegue gerar (pesquisa de Collins e Porras, feita na HP, 3M, Disney e P&G).

# Visão

- Exemplos:
- Ser a primeira ou a segunda em todos os mercados a que atende, atuando com a velocidade e agilidade de uma pequena empresa (GE)
- “ Construir um lugar onde as pessoas encontrarão felicidade, entretenimento, sonhos e conhecimento” (Disney)
- Apple – Mudar o mundo através da tecnologia.

# Visão

Organização	Visão
Perdigão	A marca mais gostosa deste e do novo milênio
Coca-Cola	Matando a sede do mundo
Audi	O carro do ano e do próximo século
Amex	Ser o melhor cartão de crédito do mundo
Bradesco	Sempre a frente
China in Box	Ser o melhor <i>delivery</i> de comida chinesa do mundo
Vale	Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.

# Visão

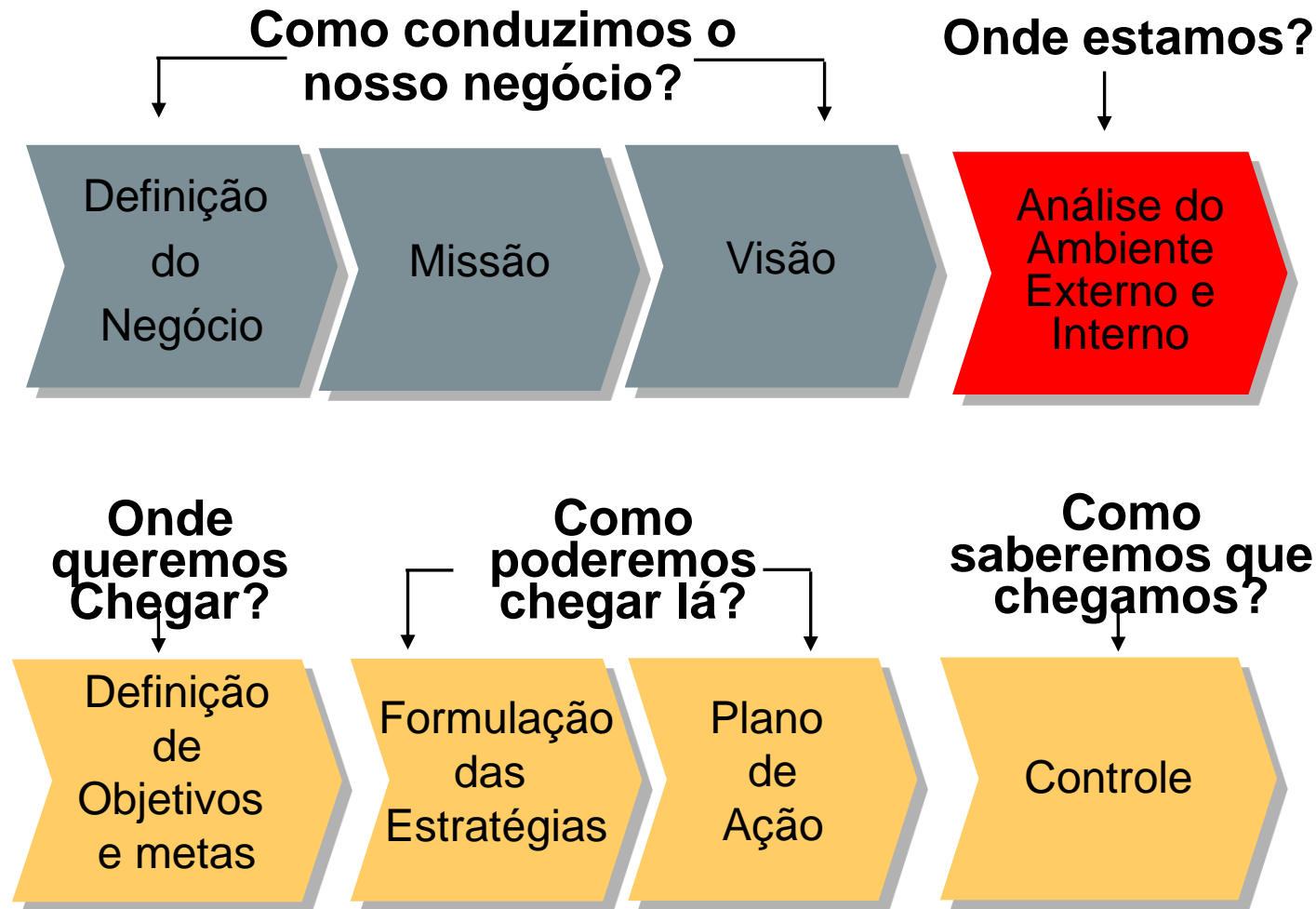
- Exemplo de empresa Visionária.
- Sony
  - Descrição vívida do futuro da Sony nas décadas 50/60
    - Criaremos produtos que estarão presentes no mundo inteiro ...
    - Estaremos no mercado norte-americano sendo a primeira empresa a distribuir nossos produtos diretamente
    - Seremos bem sucedidos onde os norte-americanos falharam ... como nos transistores de rádio ...
    - Daqui há 50 anos nosso nome será reconhecido no mundo inteiro
    - *Made in Japan* será sinônimo de produtos de qualidade



# Atividade

Definição da Visão de Futuro da Empresa

# Processos de um P.E.



# ANÁLISE DO AMBIENTE

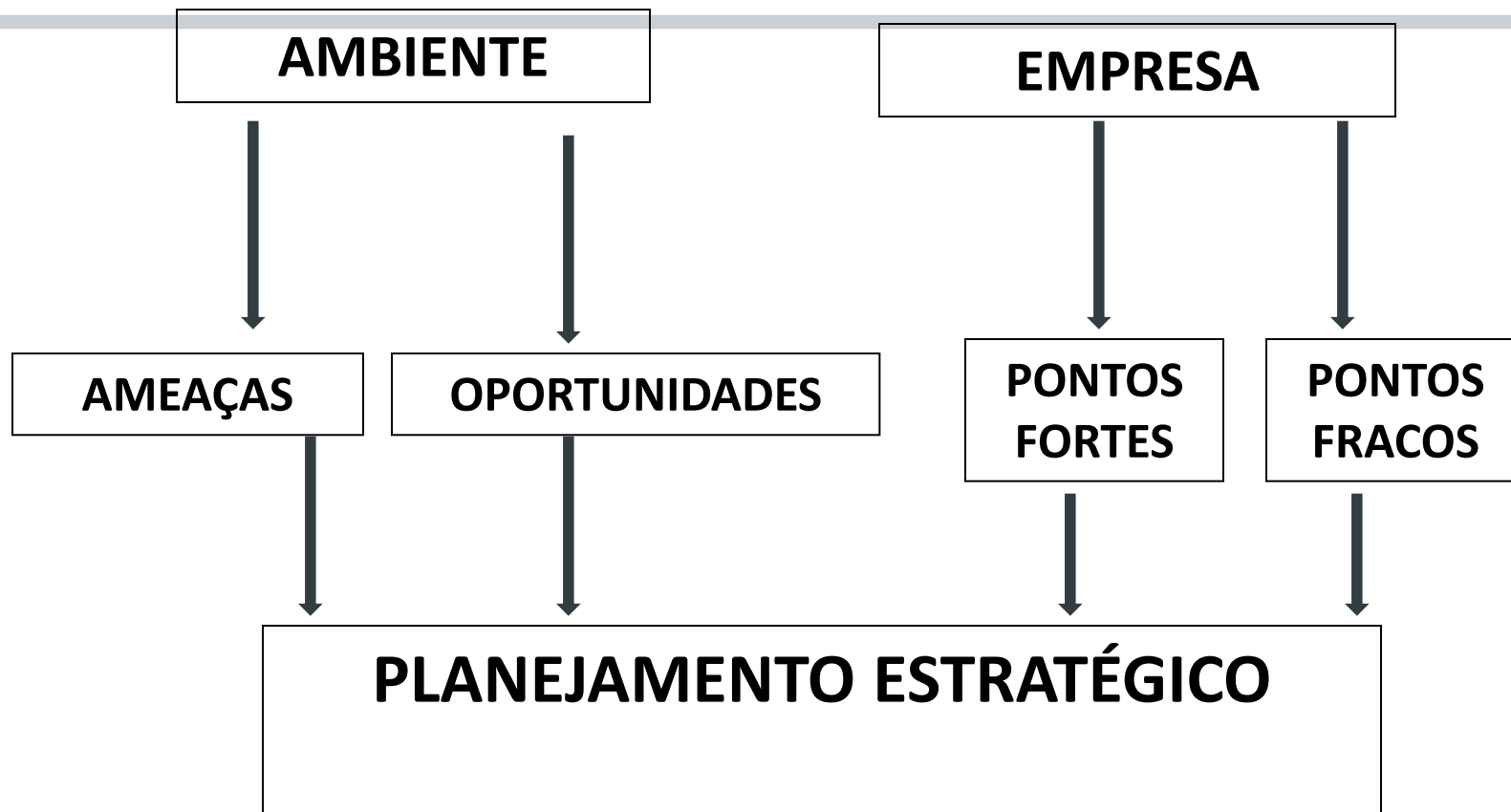
É O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO  
DE **OPORTUNIDADES,**  
**AMEAÇAS, FORÇAS E**  
**FRAQUEZAS** QUE AFETAM  
A ORGANIZAÇÃO NO  
CUMPRIMENTO DA SUA MISSÃO.

# Análise do ambiente

Construir uma base sólida do diagnóstico estratégico da empresa para permitir avaliar e selecionar estratégias adequadas aos objetivos da empresa dos seguintes passos:

- Identificar fatores sistêmicos (políticos, econômicos, sociais, culturais, demográficos, tecnológicos) e fatores setoriais (mercado, demanda, tecnologia do setor, forças competitivas) a fim de medir a atratividade do setor e seus fatores críticos de sucesso;
- Compreender profundamente a dinâmica do setor onde a empresa atua, identificando os direcionadores de valor e os fatores-chave de sucesso nesse setor;

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



# PRIMEIRA ETAPA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Análise da Matriz SWOT

SWOT – análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Janela estratégica

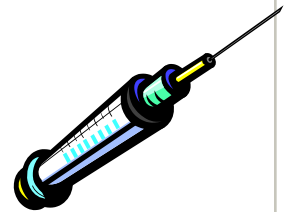


### Forças

Ex.: Recursos financeiros, marcas fortes, habilidades tecnológicas etc.

### Fraquezas

Ex.: Falta de direção estratégica, altos custos, instalações obsoletas etc.



### Oportunidades

Ex.: Novos mercados potenciais, novos produtos, quedas de barreiras comerciais etc.



### Ameaças

Ex.: Nova concorrência, crescimento lento do mercado, novas regulamentações etc.



# PRIMEIRA ETAPA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO

2 – CAPITALIZAR

3 – MELHORAR

OPORTUNIDADES

AMBIENTE  
EXTERNO

4 - MONITORAR

1 - ELIMINAR

AMEAÇAS

PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS



## Análise SWOT

***Para crescer, uma empresa precisa:***

Minimizar



•Fraquezas

•Ameaças

Maximizar



•Forças

•Oportunidades

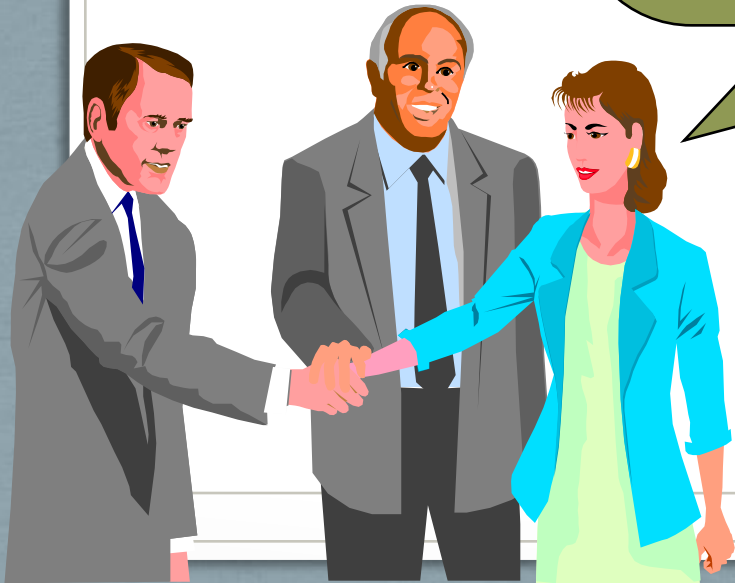


# PRIMEIRA ETAPA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## MATRIZ SWOT

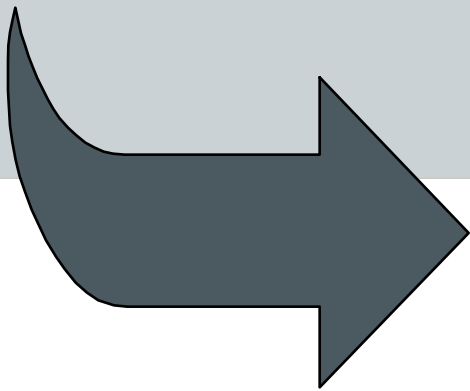
- (1) **Eliminar** os itens classificados como pontos fracos onde a empresa enfrenta ameaças graves do mercado e tendências desfavoráveis no ambiente.
- (2) **Capitalizar** as oportunidades identificadas com os princípios norteadores onde a empresa apresenta pontos fortes perante o mercado.
- (1) **Corrigir** os itens classificados como pontos fracos onde a empresa identificou oportunidades potenciais de negócios alinhadas aos princípios norteadores.
- (2) **Monitorar** os itens classificados como pontos fortes nas áreas onde a empresa enfrenta ameaças e tendências desfavoráveis no ambiente.

**OPORTUNIDADES:** situações externas atuais ou futuras que podem influenciar positivamente a EMPRESA. Trata-se de “chances”

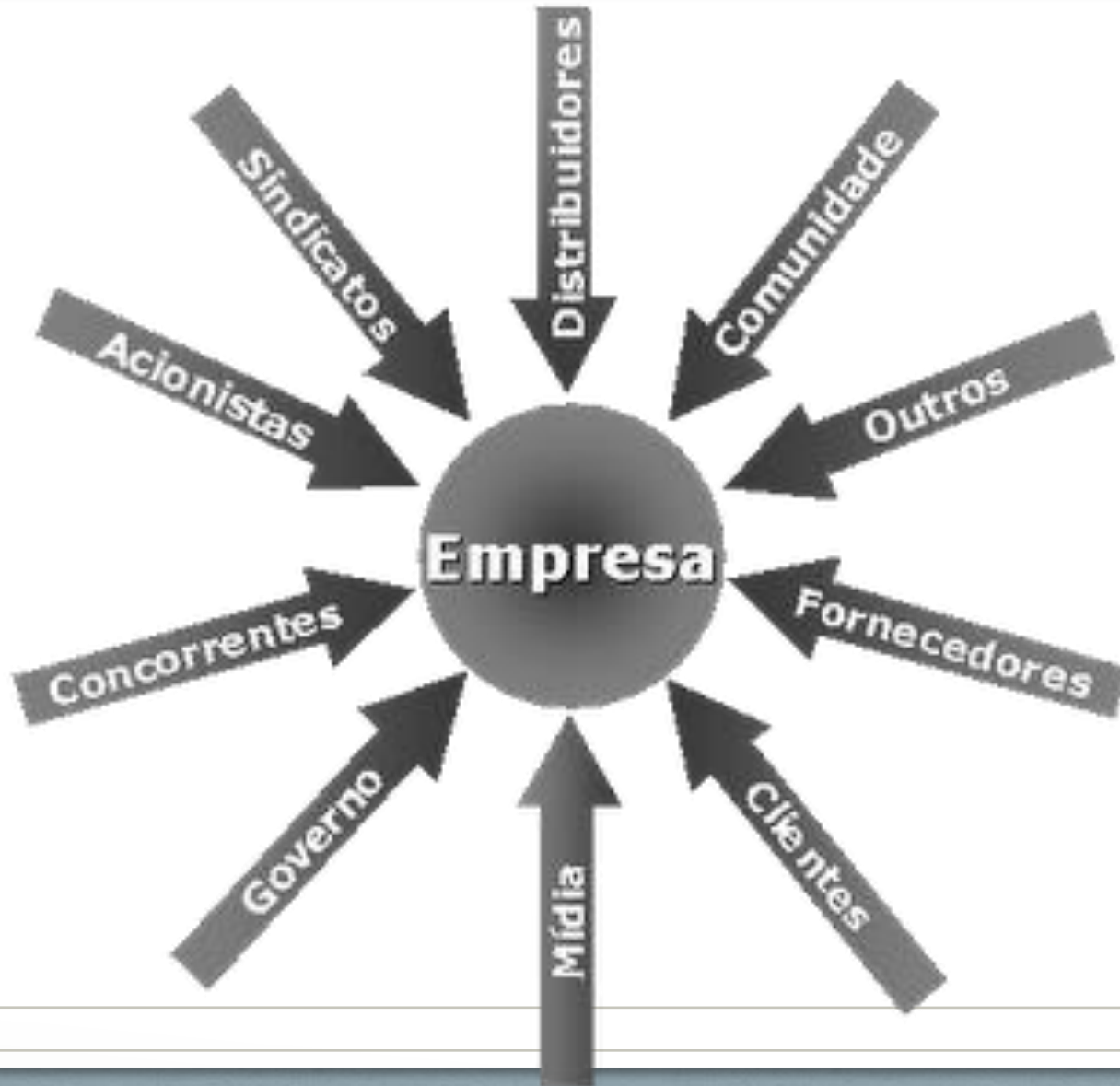


# AMEAÇAS:

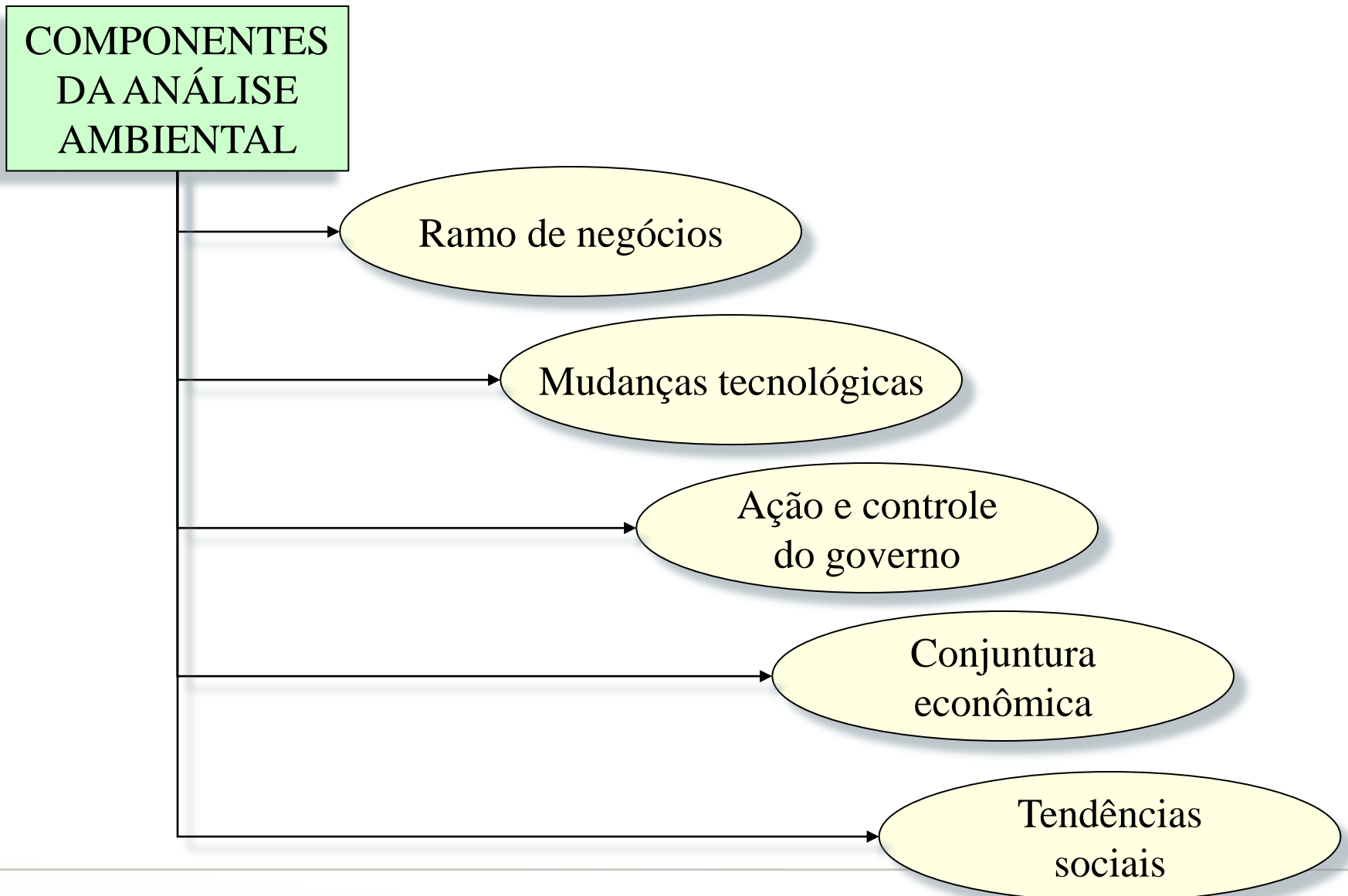
situações externas atuais ou futuras  
que, se não eliminadas, minimizadas  
ou evitadas podem influenciar  
negativamente a EMPRESA.  
Trata-se de “riscos”.



# Forças externas



# *Principais focos da análise do ambiente externo.*



FORÇAS:

características da  
EMPRESA, tangíveis ou  
não, que podem ser  
potencializadas para  
otimizar o seu desempenho





## FRAQUEZAS:

características da EMPRESA, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre o seu desempenho.

# *Alguns tipos específicos de pontos fortes ou fracos que podem ocorrer nas áreas funcionais.*

## PRODUÇÃO - OPERAÇÕES

- Arranjo físico, seqüência das operações, métodos de trabalho.
- Idade e limpeza das máquinas, equipamento e instalações.
- Flexibilidade dos recursos produtivos.

## MARKETING E VENDAS

- Capacidade de entender o mercado, conhecimento de técnicas de pesquisa e marketing, experiência com o mercado.
- Desempenho no lançamento de produtos.

## RECURSOS HUMANOS

- Existência de um departamento de recursos humanos.
- Políticas de administração de recursos humanos.

## FINANCAS

- Fluxo de caixa.
- Liquidez.
- Solvência.
- Retorno sobre o investimento.



## **Exercício: faça a análise SWOT pessoal**

### **STRENGTHS (Forças internas)**

Quais são seus pontos fortes, principais forças, qualidades, virtudes ou talentos?

### **WEAKNESS (Fraquezas internas)**

Quais são seus pontos a serem melhorados, principais fraquezas, defeitos ou dificuldades?

### **OPPORTUNITIES (Oportunidades externas)**

Que oportunidades existem para você aproveitar estas forças e alcançar seus objetivos?

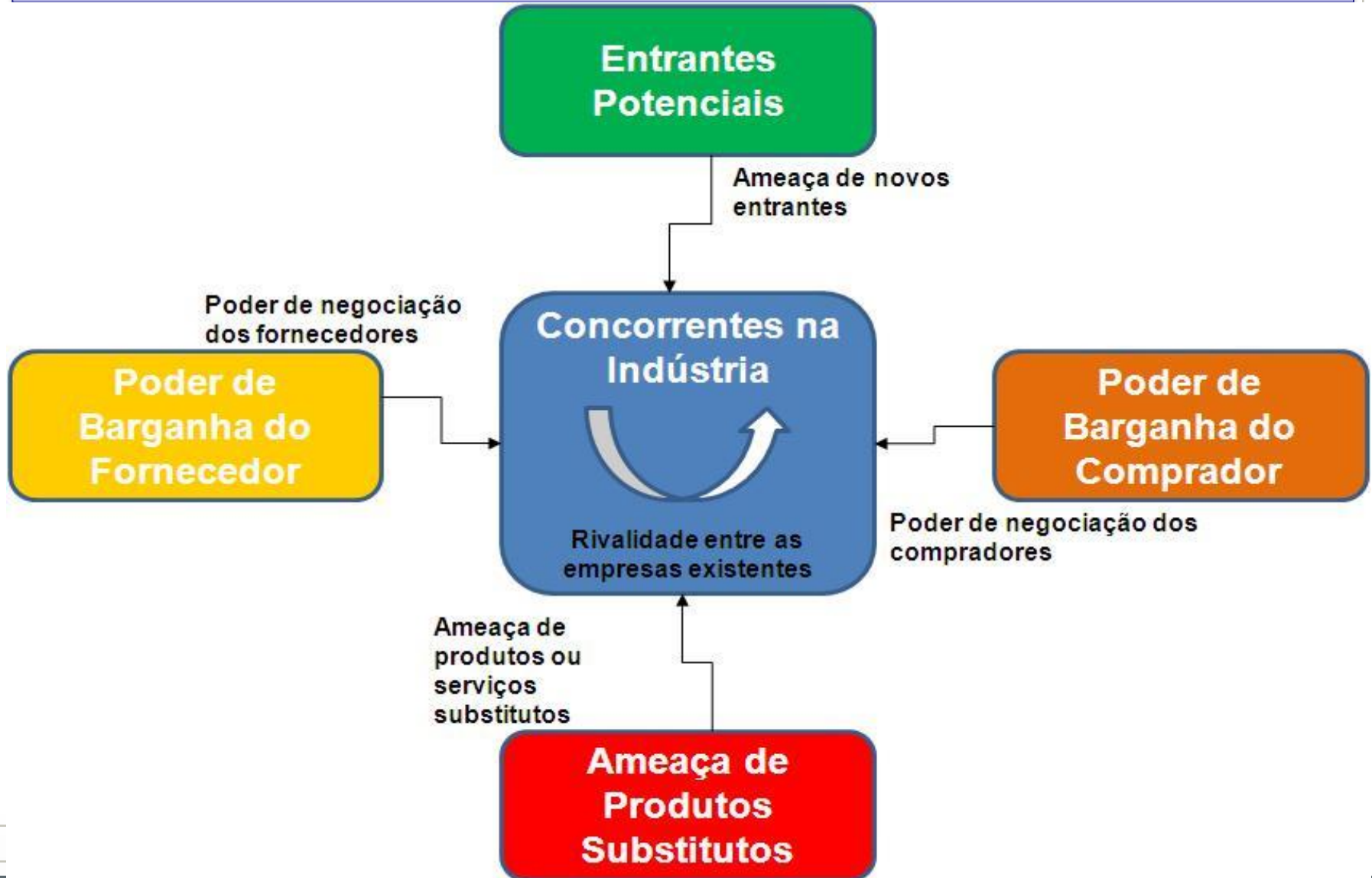
### **THREATS (Ameaças Externas)**

Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de você atingir seus objetivos?

# Atividade

Faça a análise SWOT para sua empresa.

# Forças que dirigem a concorrência na indústria (modelo de Porter)



1. Entrada dos concorrentes. Com que facilidade ou dificuldade os novos concorrentes começam a competir, quais são as barreiras existentes?
2. Ameaça dos produtos concorrentes. Com que facilidade um produto ou um serviço pode ser substituído por outro especial ou mais barato?
3. Poder de negociação dos compradores. Qual é a fortaleza dos compradores. Podem eles influir em grandes variações nos volumes dos produtos ou serviços comercializados?
4. Poder de negociação dos fornecedores. Qual é a posição dos compradores? Existem muitos potenciais fornecedores ou somente alguns poucos? existe monopólio?
5. Rivalidade entre os concorrentes atuais. Existe uma forte concorrência entre os concorrentes atuais? Há uma empresa muito dominante ou a concorrência é bem distribuída?
6. Às vezes uma sexta força é observada vem a ser o Governo.

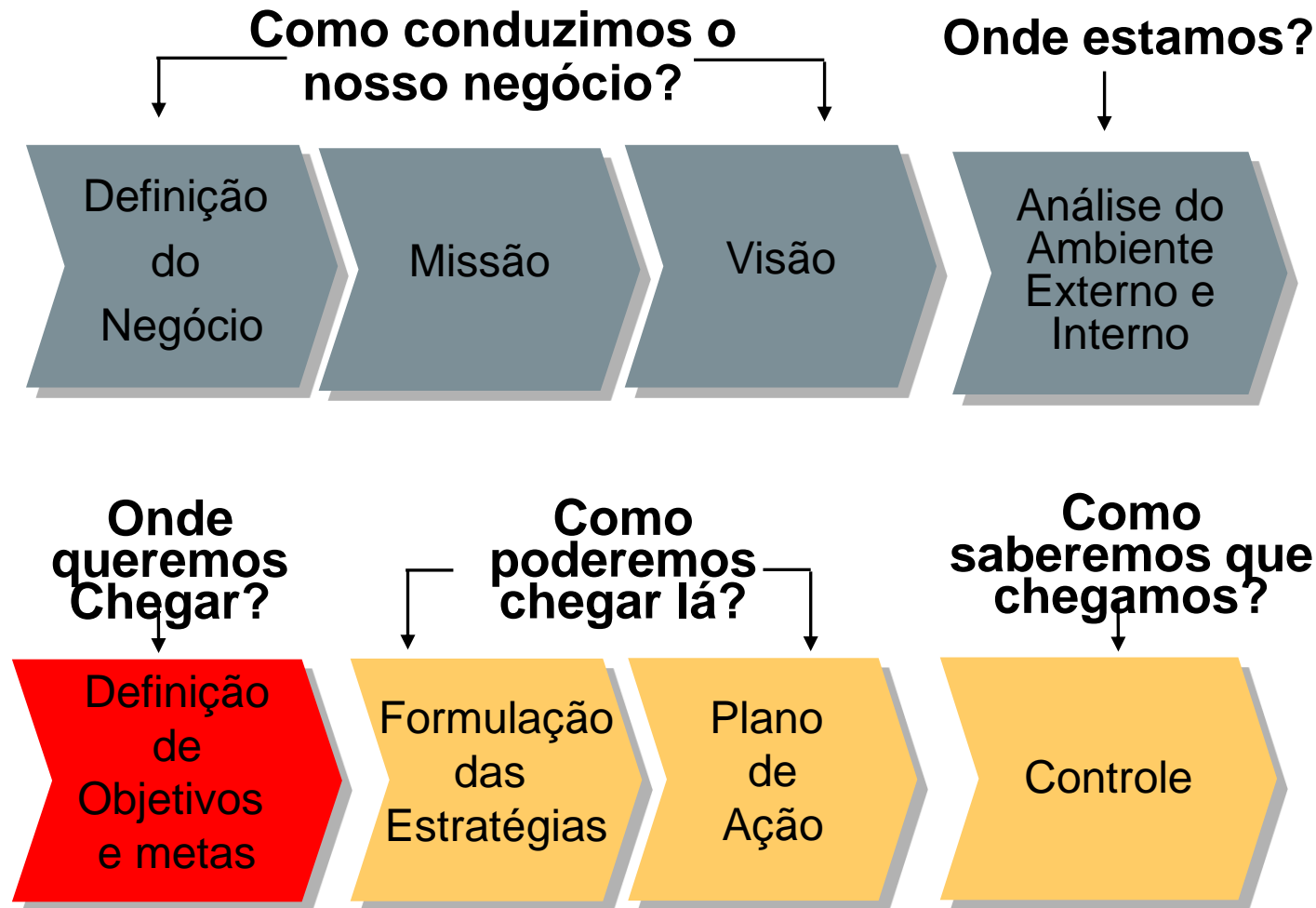
# Fatores chaves de sucesso

- São os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização.
- São fatores que definem as principais orientações que a gestão deve seguir na implementação de um verdadeiro controle sobre os processos de Gestão da Informação.

# Atividade

- Qual os fatores chaves de sucesso do seu negócio.

# Processos de um P.E.



# Objetivos Metas

Realizada a fase de análise estratégica, deveremos estabelecer um conjunto de objetivos e as metas correspondentes, priorizando alavancar as oportunidades de mercado e atenuando as ameaças, minimizando aspectos prejudiciais à empresa.





# Objetivos

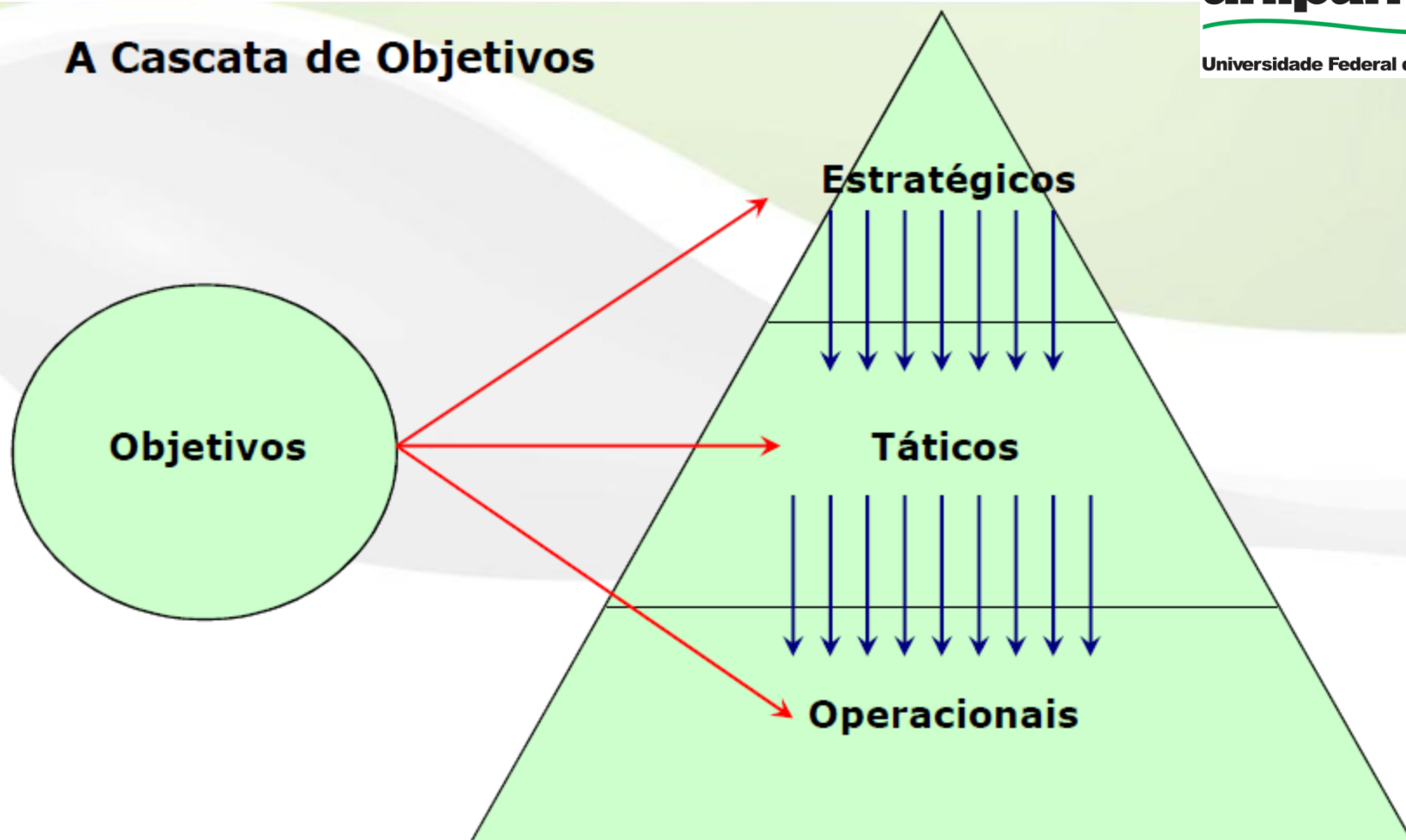


Quem define um problema já o  
resolveu pela metade

Julian Huxley

# Definição de Objetivos

## A Cascata de Objetivos



# Metas

É a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido.

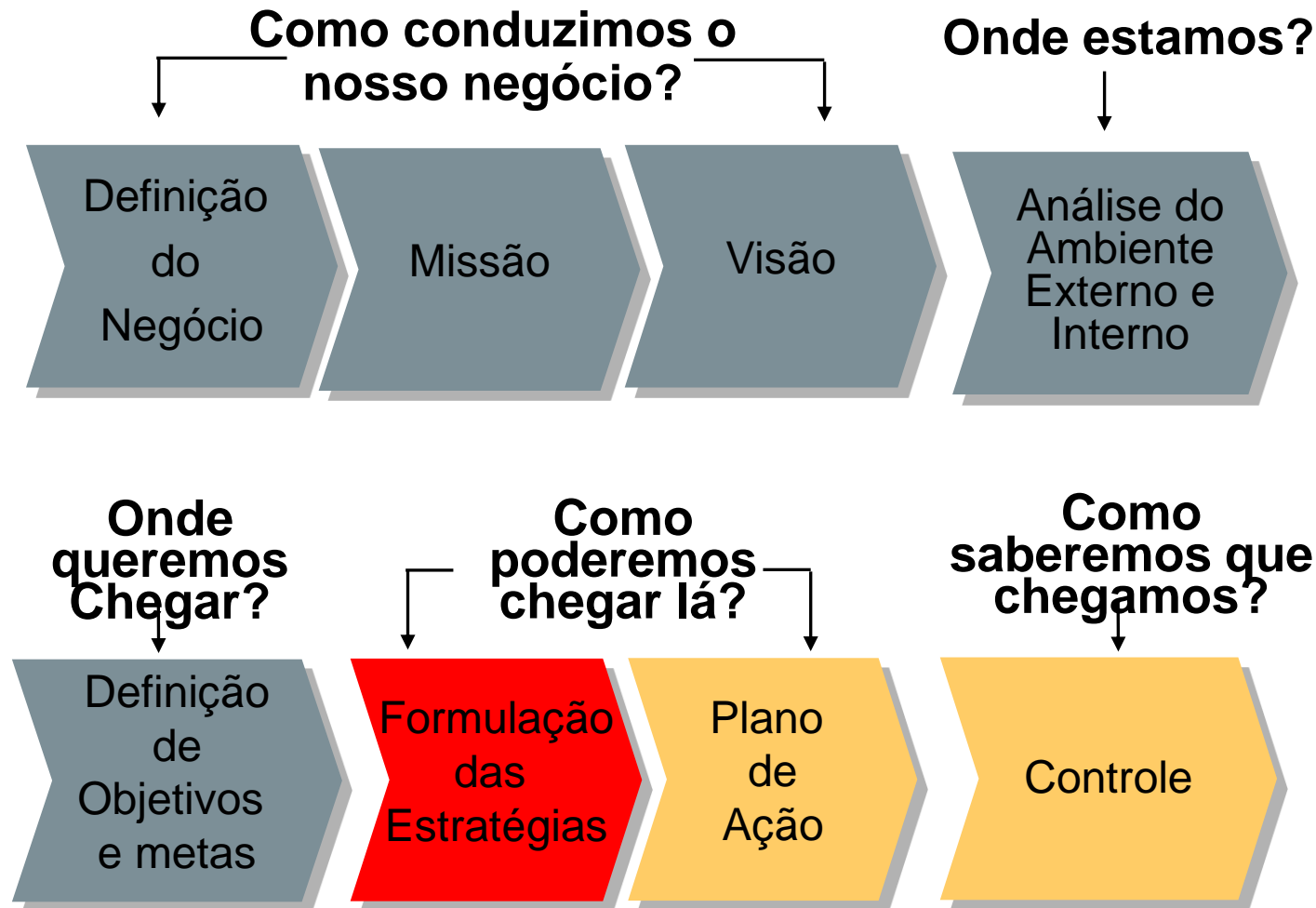


Oliveira

# Atividade

- Determine seus principais objetivos e metas, lembrando sempre indo ao encontro da sua visão.

# Processos de um P.E.



# Estratégia



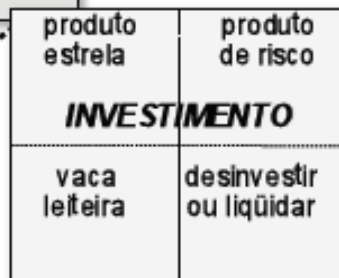
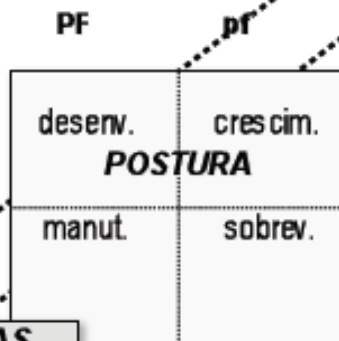
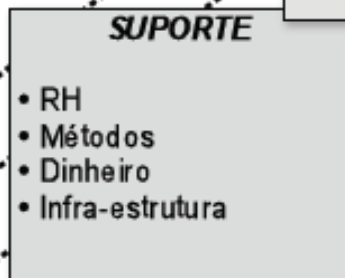
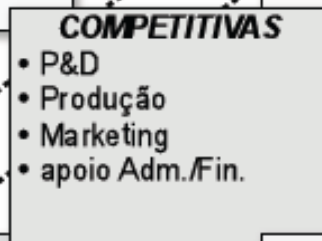
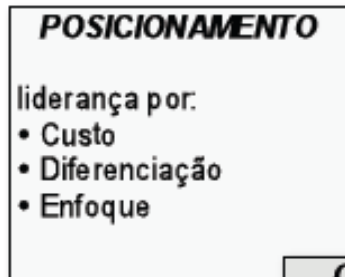
“Moldar evoca habilidade tradicional, dedicação, perfeição por meio do domínio dos detalhes. O que à cabeça não é tanto pensamento e razão, mas sim envolvimento, um sentimento de intimidade e harmonia com os materiais disponíveis, desenvolvido através de longa experiência e comprometimento. A formulação e a implementação se unem em um processo fluido de aprendizado pelo qual as estratégias criativas se desenvolvem” (Mintzberg).

# Delineamento das estratégias

## MISSÃO

o que fazer e para quem?

Como?



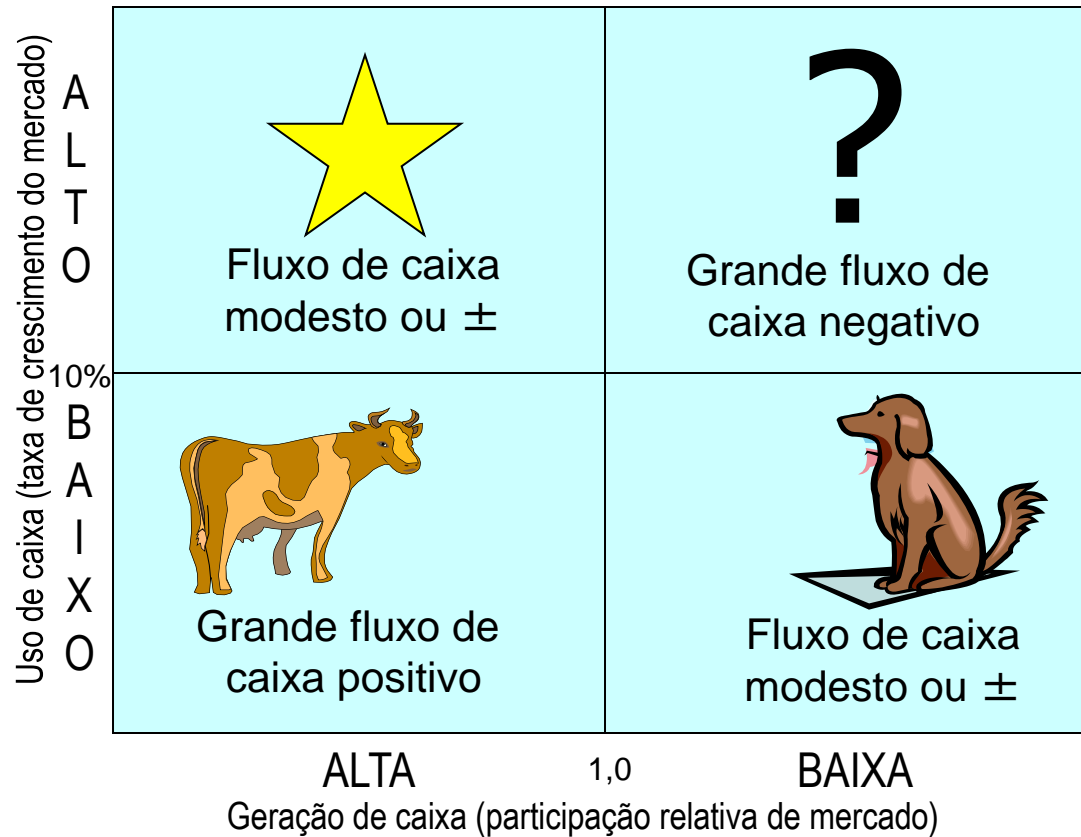
**VISÃO**  
onde queremos chegar?

## VALORES

como devemos nos comportar?

# Matriz BCG

É uma ferramenta para analisar o portfólio de negócios





# Matriz BCG

<p><b>Estrelas</b></p> <p>Participação elevada em mercados com alta taxa de crescimento</p> <p>Alta lucratividade</p> <p><b>Ex: Sony - DVD</b></p>	<p><b>Interrogação</b></p> <p>Pequena participação em mercados com alta taxa de crescimento</p> <p>Retorno incerto</p> <p><b>Ex: empresas.com</b></p>
<p><b>Vacas Leiteira</b></p> <p>Participação elevada em mercados estabilizados</p> <p>Ganham dinheiro sem grandes investimentos</p> <p><b>Ex: Cimento</b></p>	<p><b>Cachorros</b></p> <p>Pequena participação em mercados com pequenas taxas de crescimento</p> <p>Não ganham dinheiro para sobreviver</p> <p><b>Ex: Locadora de vídeo</b></p>

# Balanced Scorecard - BSC

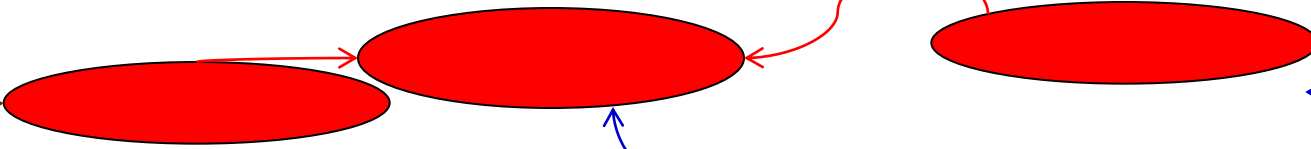
“O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.



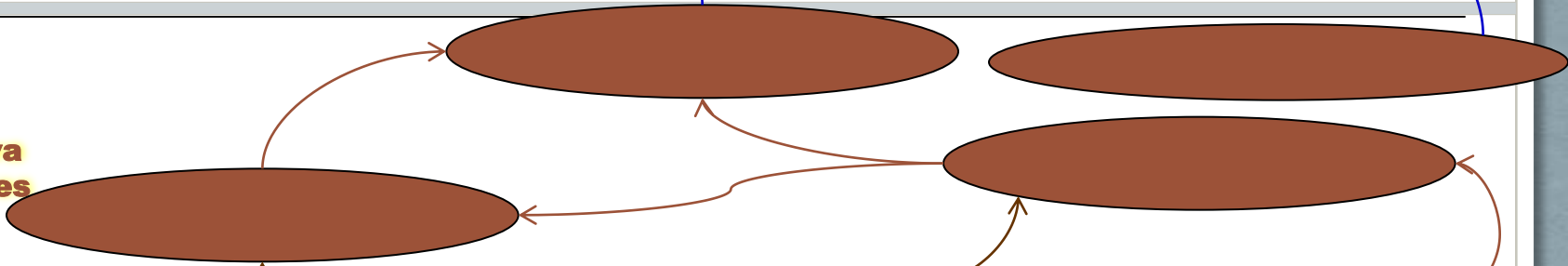
Kaplan e Norton, 1997.

# Integração das Estratégias - Mapa Estratégico – BSC

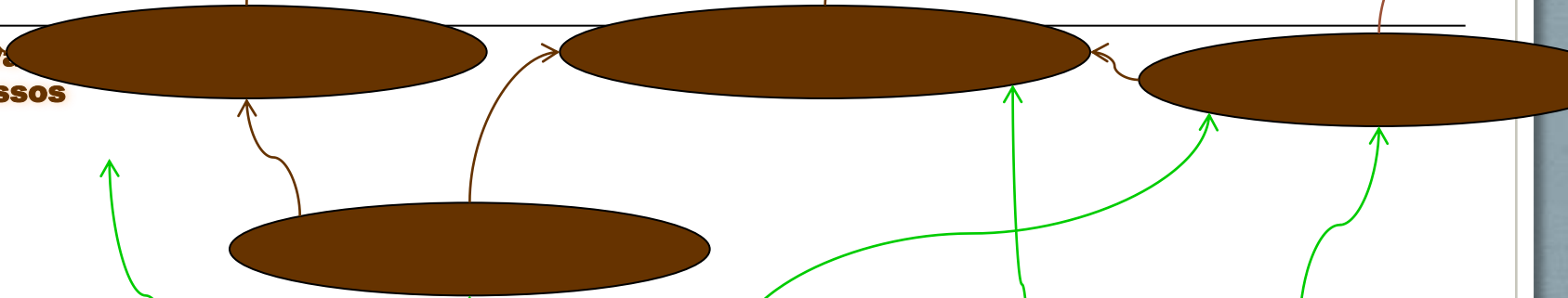
**Perspectiva Financeira**



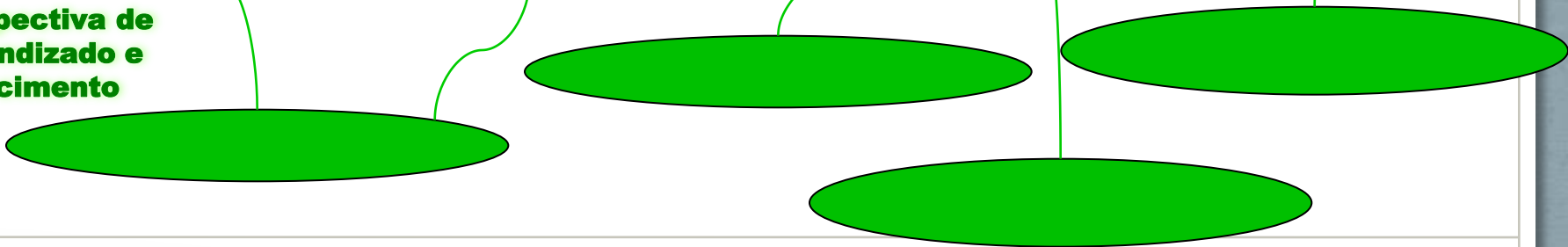
**Perspectiva dos Clientes**



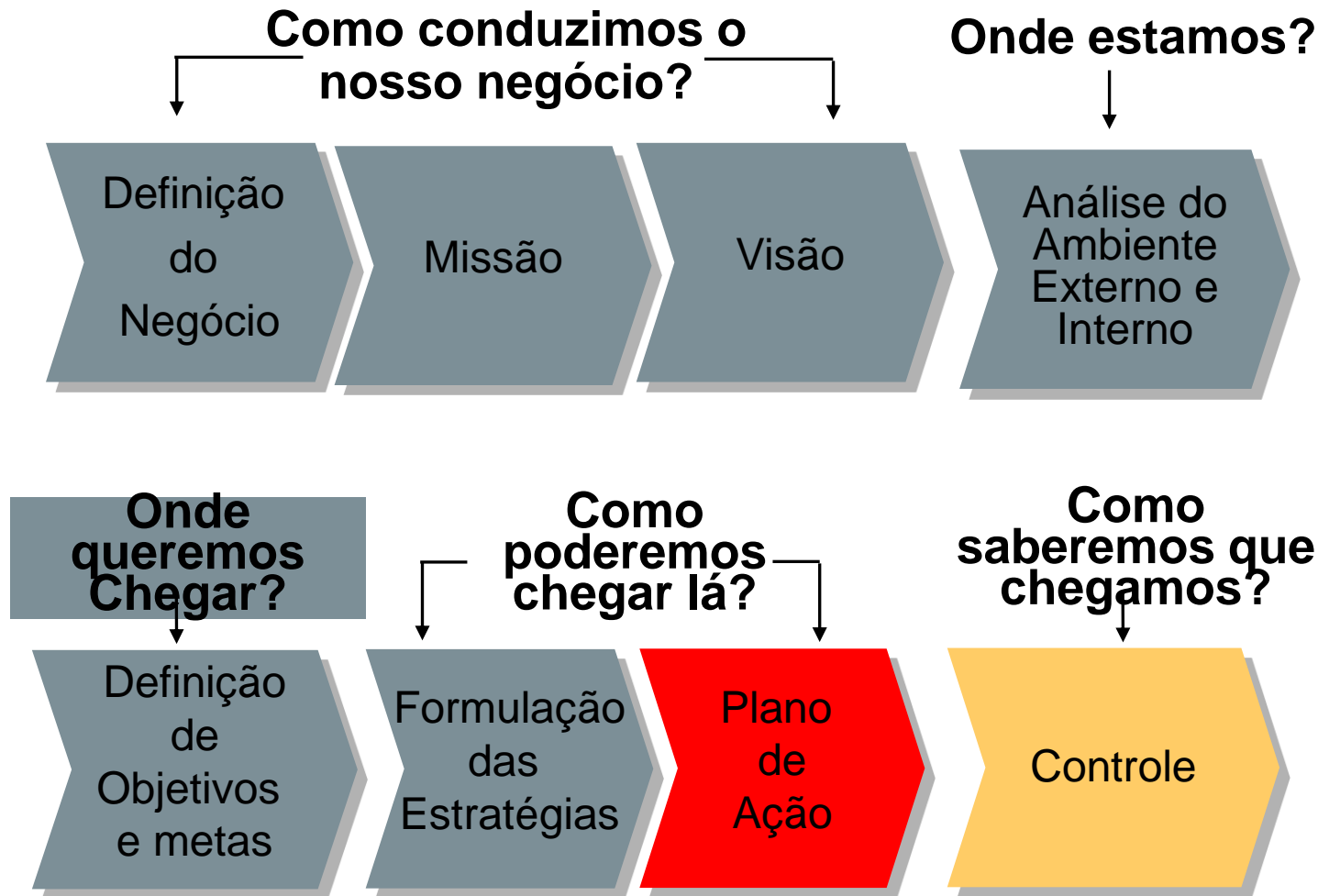
**Perspectiva dos Processos Internos**



**Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**



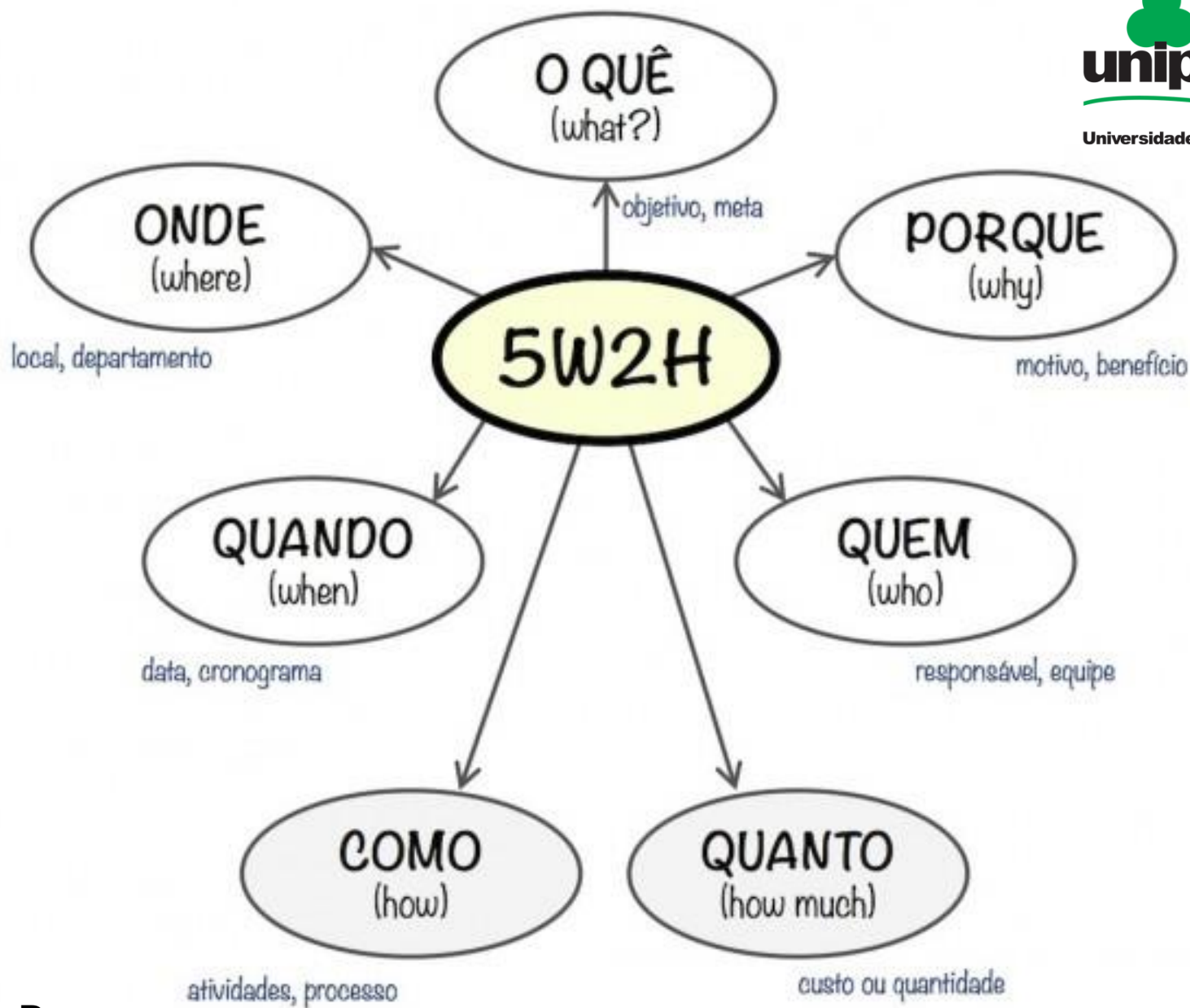
# Processos de um P.E.



# Planos de Ação – 5W2H

O 5W2H, basicamente, é uma metodologia para a elaboração de planos de ação. É uma ferramenta que tem como objetivo eliminar ruídos na comunicação e gerar melhor qualidade na execução de tarefas.

O 5W2H reúne as informações julgadas como as mínimas necessárias para a execução de um determinado plano de ação. Portanto, ao utilizá-lo para a descrição de uma atividade, o responsável pela execução terá todas as condições de realizar o proposto, de acordo com o que foi imaginado por aquele que delegou a responsabilidade.



# Exemplo

- **O quê:** implementar um programa de satisfação dos clientes

**Porque:** Para conhecer o índice de satisfação de nossos clientes com nossos serviços

**Onde:** Área de vendas

**Quando:** A partir de novembro de 2012

**Quem:** Área de qualidade

**Como:** Será elaborada uma pesquisa com 10 perguntas e a cada venda enviaremos a pesquisa ao nosso cliente.

**Quanto:** Teremos o custo de 1.000 por mês.



# Exemplo

**Nome da Organização:**

Responsável pelo P. A.:

Data de elaboração do P. A.:

## PLANO DE AÇÃO

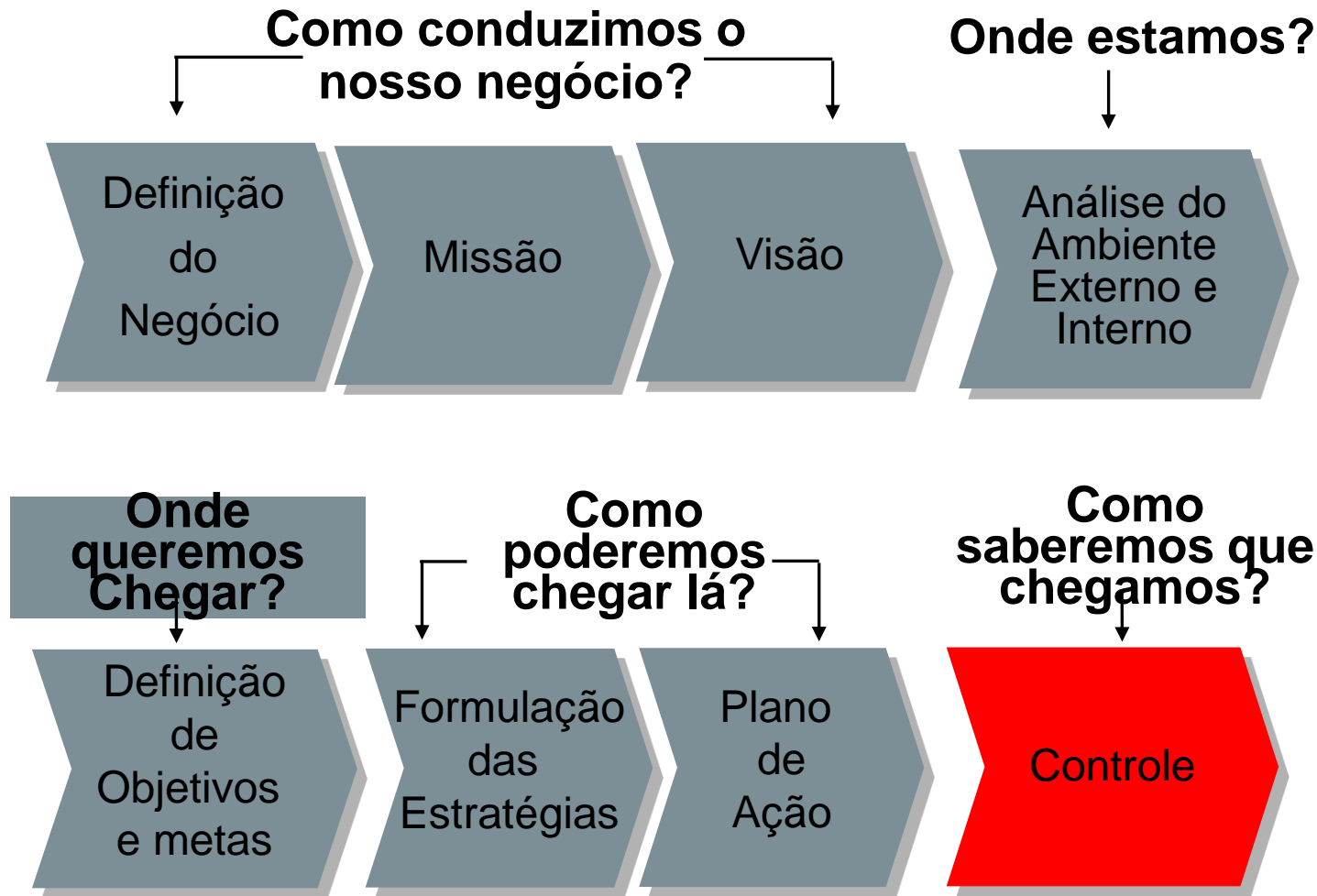
**PORQUE FAZER (WHY) - META:**

WHAT	HOW	WHO	WHERE	WHEN	HOW MUCH
O QUE FAZER	COMO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE	PRAZO	CUSTO/INVEST.

# Atividade

- Faça planos de ações para o seu negócio.

# Processos de um P.E.



# Controle



# Controle

- Estratégia e Indicadores:
- O sistema de medição de desempenho deve induzir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias
- Os sistemas de medição e desempenho constituem os elos entre os objetivos e a execução prática das atividades na empresa.

# Controle

## Indicadores de resultados



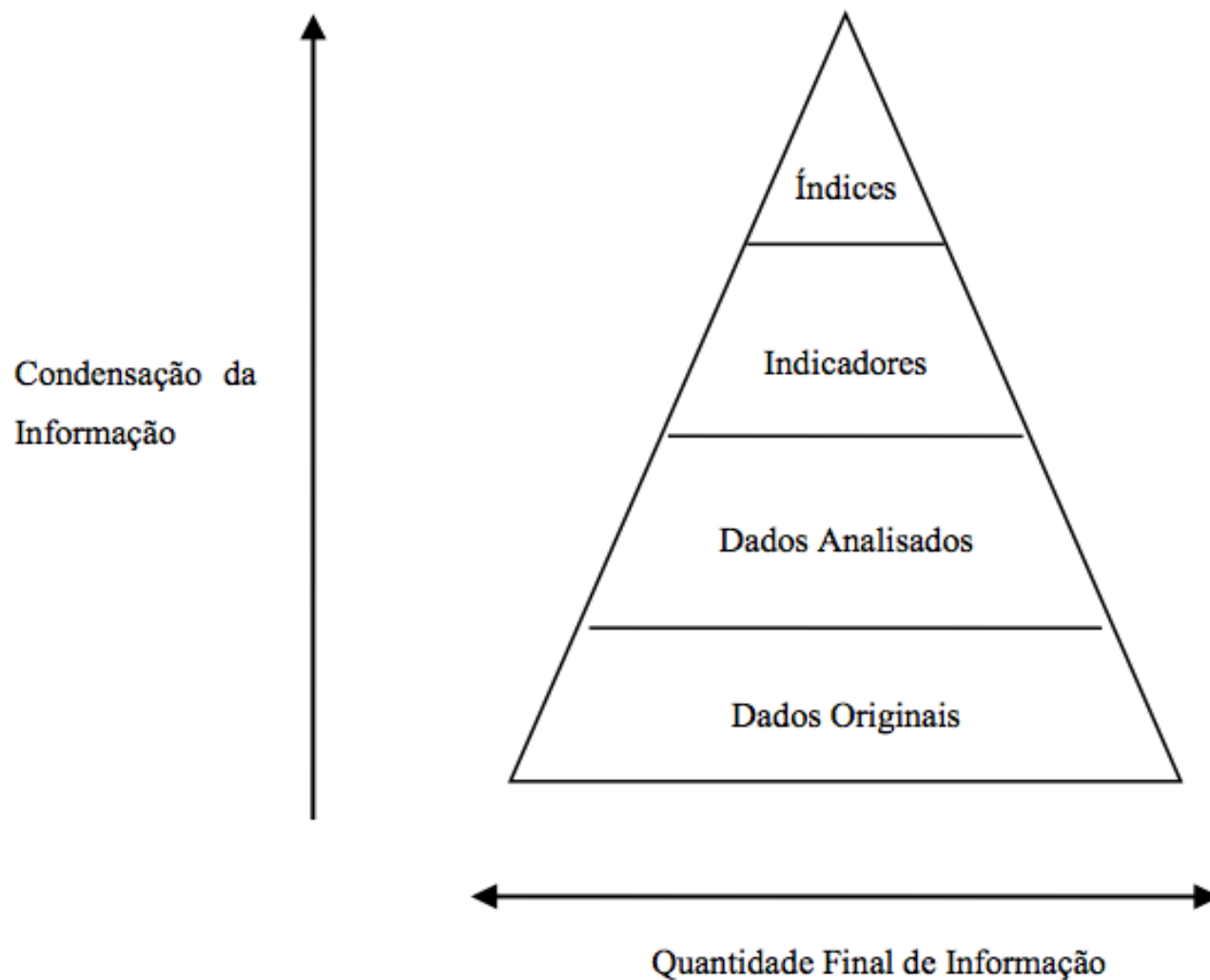
Representam o que foi obtido pela instituição em função de ações passadas, e orientam a formulação do planejamento futuro. Ex: vendas, quantidade de clientes, posição no mercado, saída de funcionários.

# Controle

## Indicadores de desempenho

Podemos dizer que Indicadores são sinais vitais da empresa dizem como as empresas estão fazendo e como estão se saindo como parte do todo, ainda vários autores ressaltam a importância como indutores de mudanças organizacionais (LACERDA, 2006).

“Quem não mede não gerencia”, os indicadores de desempenho servem para conseguirmos medir os fatores críticos de sucesso de uma maneira quantitativa e sair da subjetividade da medição.



**Figura 5:** Pirâmide de informações  
**Fonte:** Hammond. (1995 *apud* BELLEN, 2002, p. 31)

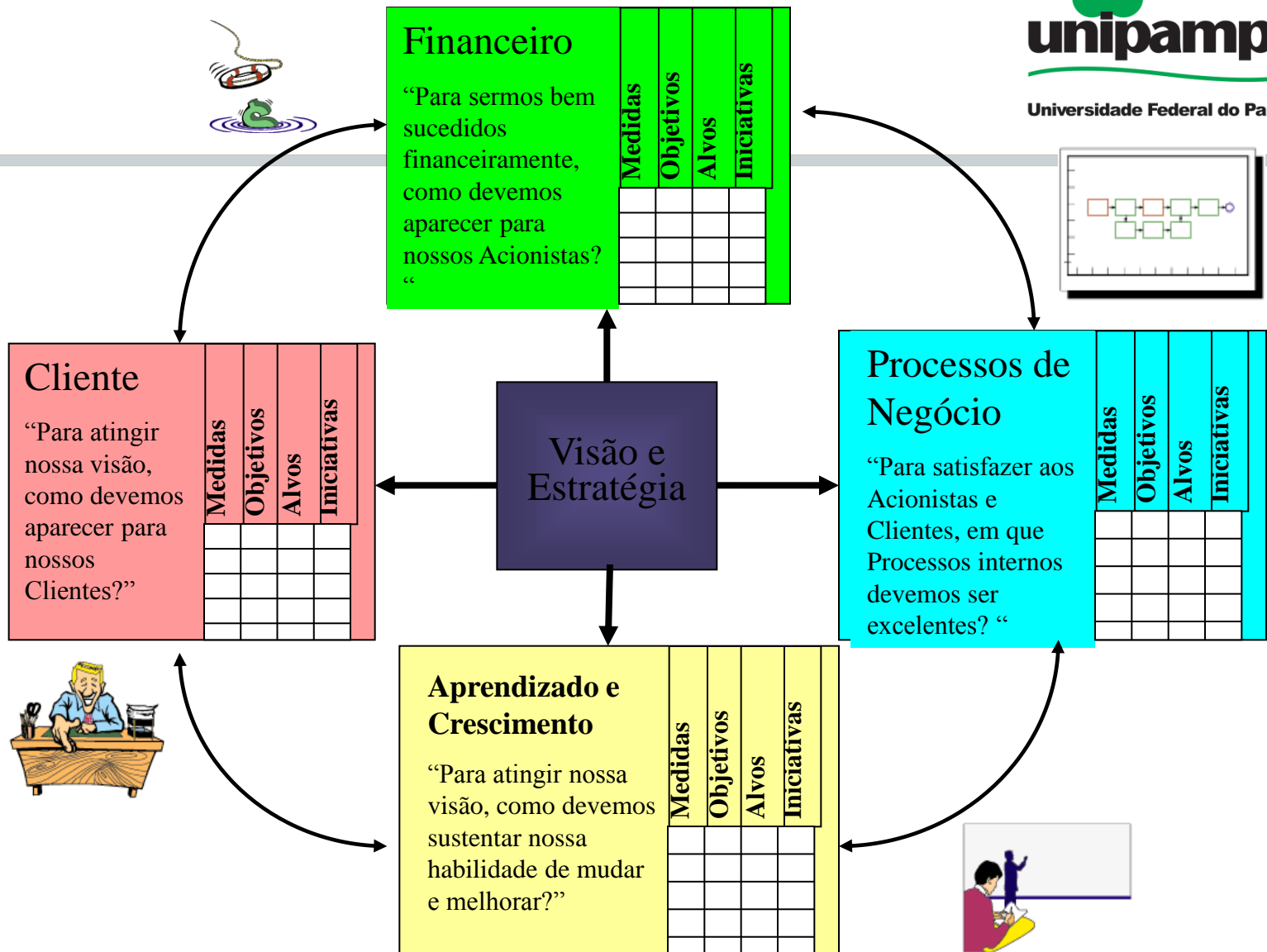


# Como medir o desempenho da organização

## Usando o BSC (Balanced Scorecard) Indicadores Balanceados de desempenho

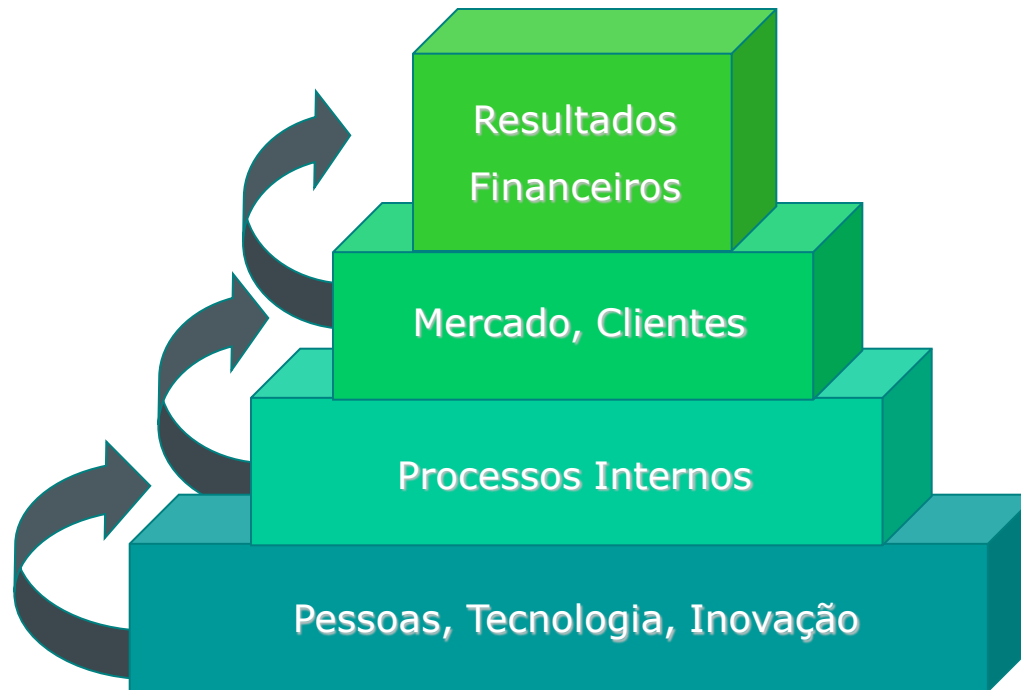
Processo de gestão, baseado na utilização de indicadores de desempenho, organizados e articulados de maneira lógica, que retratem a performance passada e norteie o desempenho futuro da organização.

# Estrutura do BSC

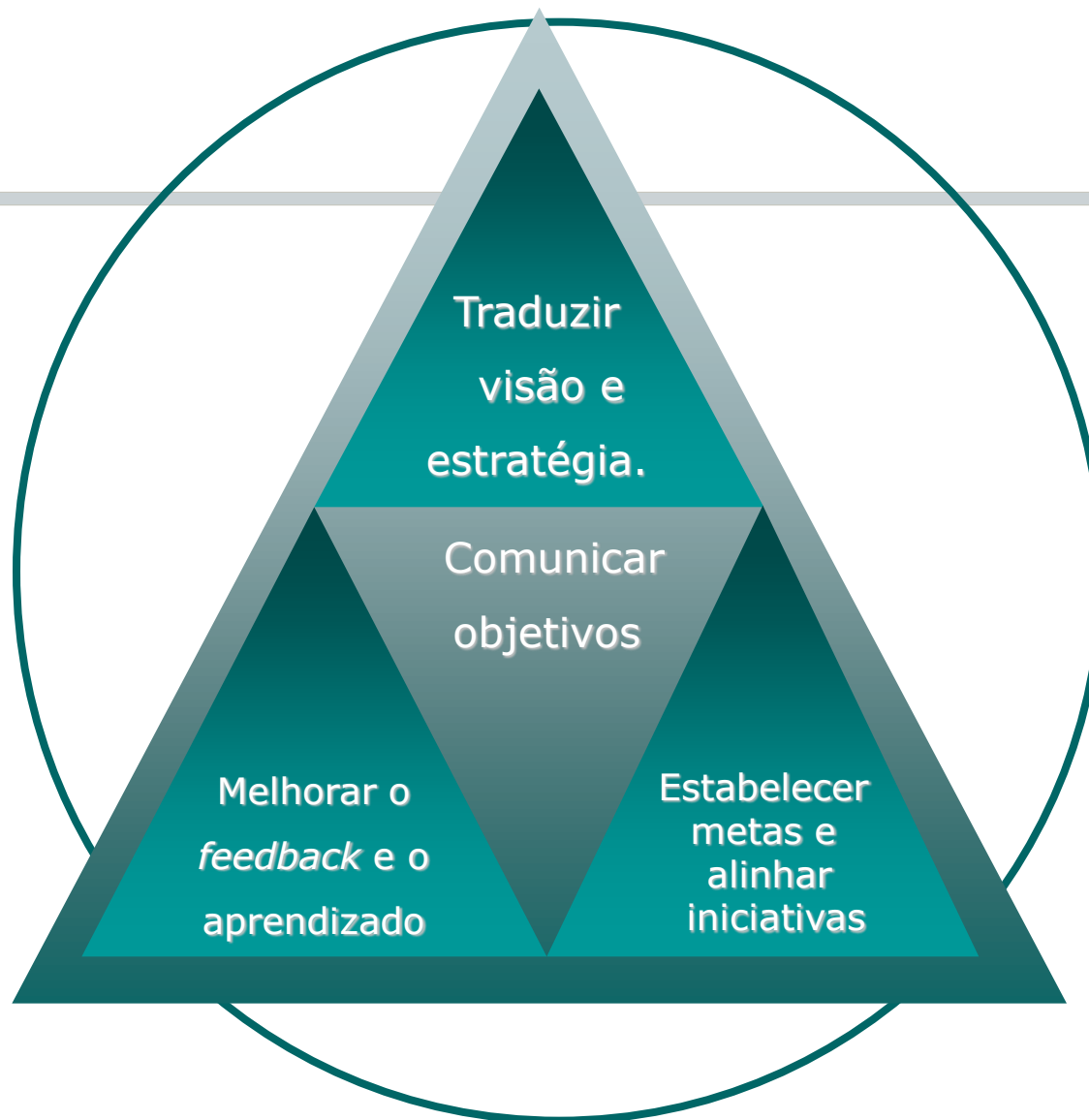


# Controle

## Estrutura do BSC



# Os Objetivos do BSC



# Controle

## Relações Causa e Efeito das 4 Perspectivas BSC



# Principais Indicadores

## Dimensão Financeira

- Rentabilidade sobre o patrimônio líquido
- Valor econômico agregado
- Liquidez corrente
- Crescimento da receita
- Margem bruta
- Geração de caixa
- Vendas

## Mercado e Clientes

- Participação no mercado
- Imagem
- Conhecimento
- Fidelidade
- Insatisfação
- Satisfação
- Reclamações dos Clientes
- Relacionamento

## Processos Internos

- **Conformidade do serviço em relação ao padrão**
- **Produtividade**
- **Eficiência operacional**
- **Conformidade do processo crítico**
- **Variabilidade do processo crítico**
- **Flexibilidade**
- **Desperdício**
- **Qualidade do planejamento**
- **Qualidade resultante do processo crítico de apoio**
- **Eficácia do Sistema de Qualidade**

# Principais Indicadores

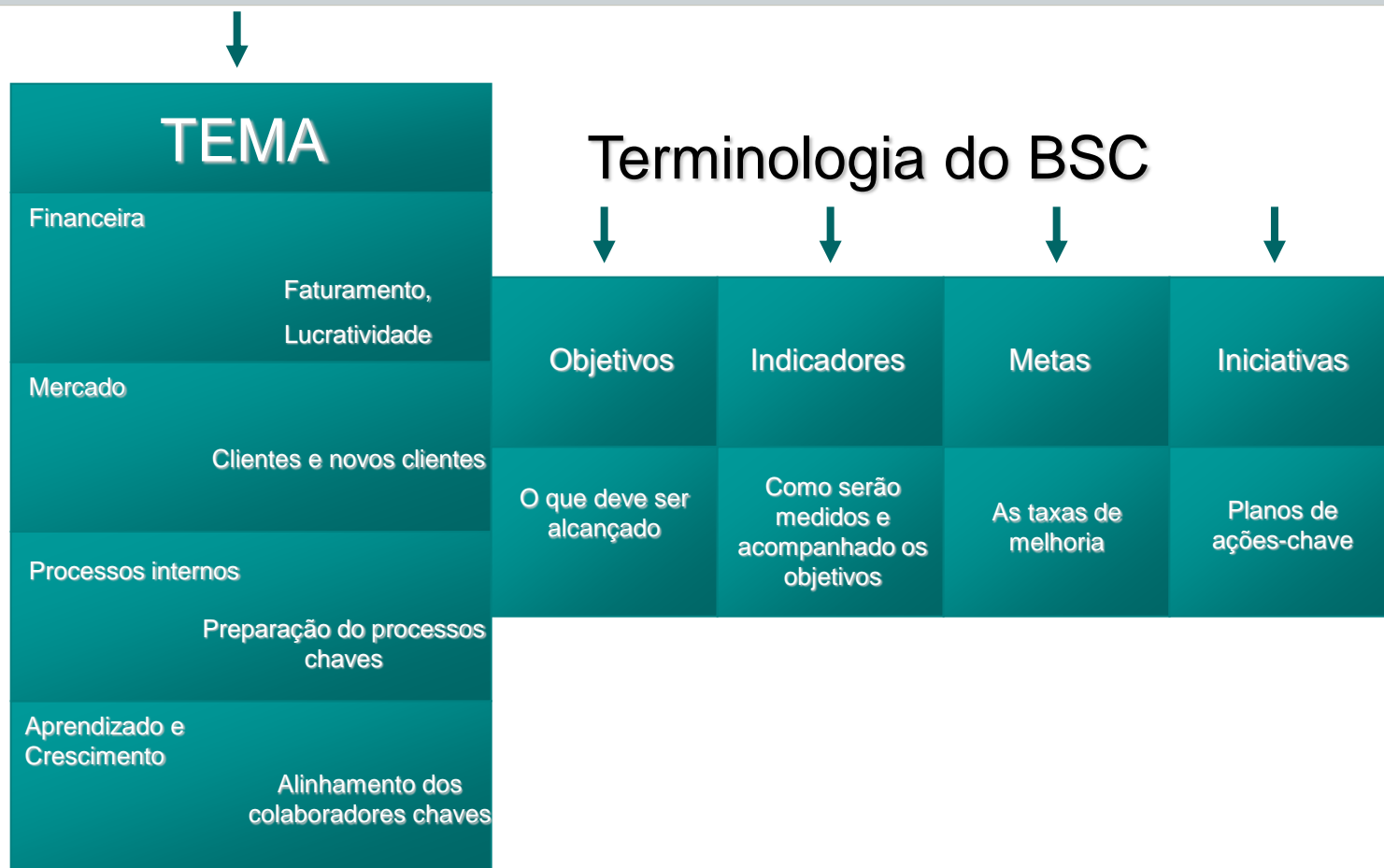
## Aprendizado e Crescimento

- Retenção de pessoas-chave
- Conhecimento/Habilidade
- Satisfação
- Comprometimento
- Competência
- Poder
- Melhoria contínua e produtividade
- Eficácia de treinamento
- Volume de treinamento
- Avanço na carreira
- Equidade de remuneração
- Bem-estar
- Reconhecimento
- Segurança
- Participação

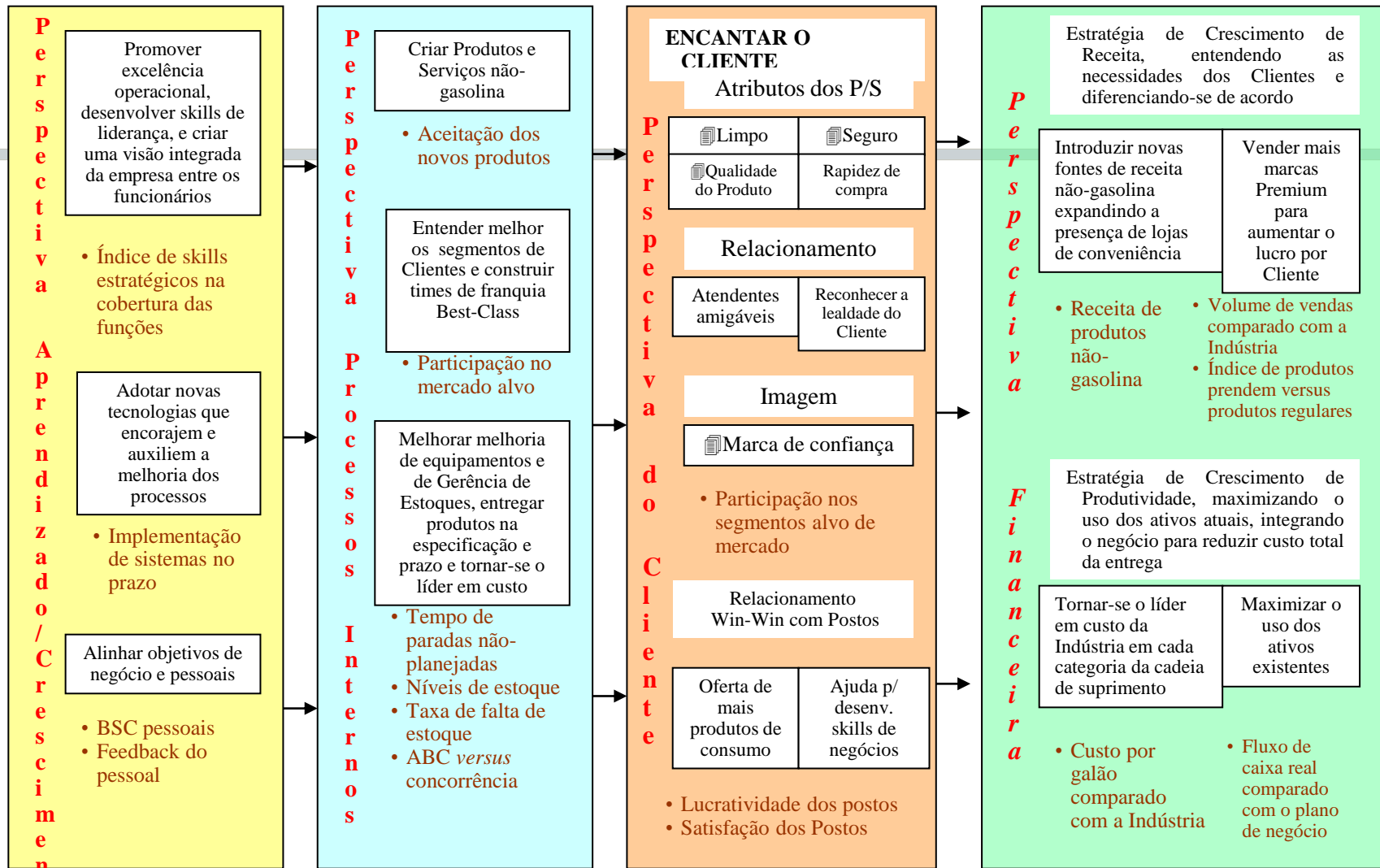


# Estrutura BSC

## Mapa Estratégico



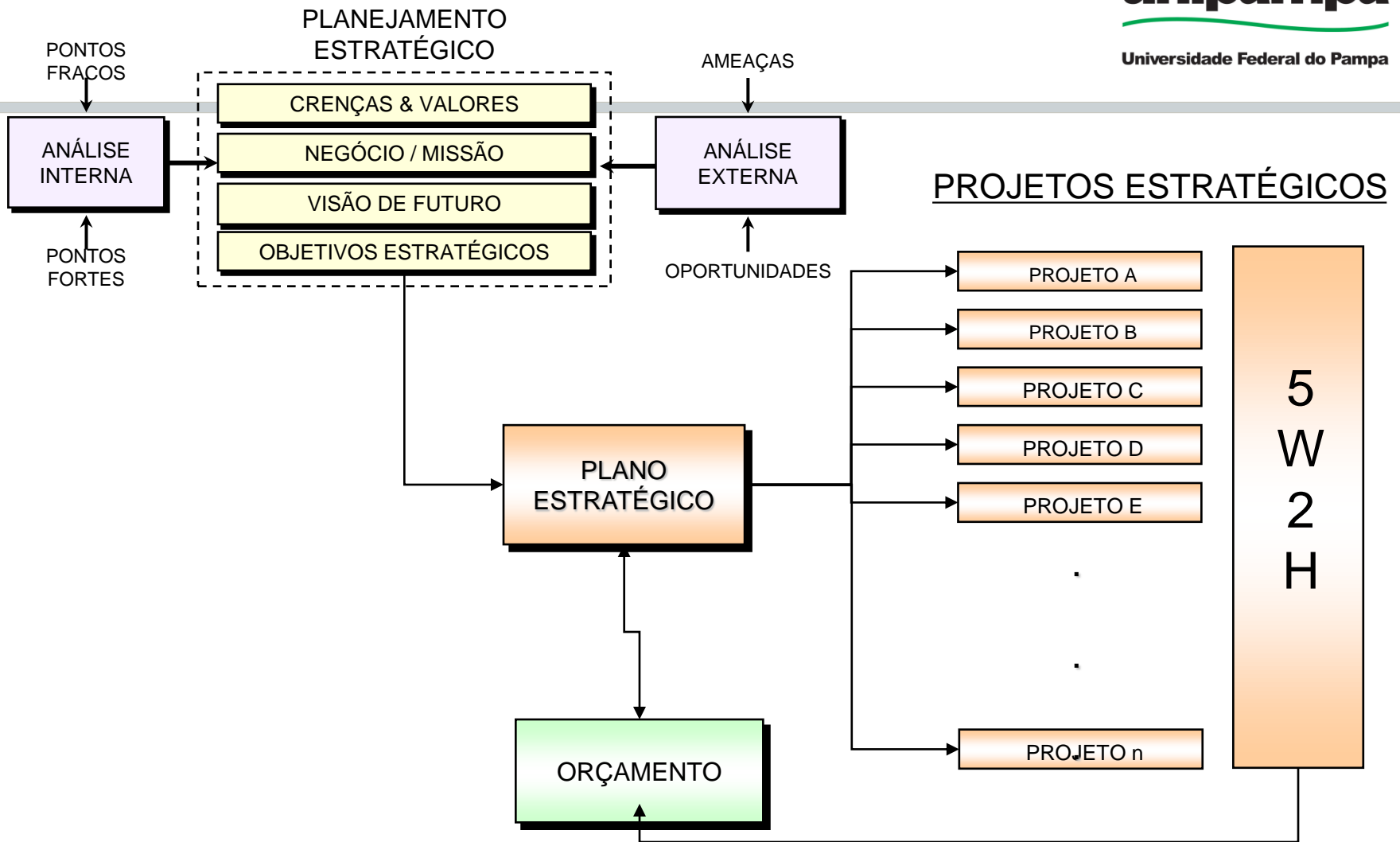
# Exemplo de um Modelo BSC



**Aumentar o Retorno do Capital Investido na MOBIL**

- Retorno real de Capital da Empresa
- Margem líquida comparada com o resto da Indústria

# Projetos e Planos de Ação



# Atividade

## Definindo os Indicadores de Desempenho

“A invencibilidade depende de nós. A vulnerabilidade do rival depende dele.”

**Sun Tzu**

