

Planejamento Estratégico

Facilitador: Cláudio Silvestre

21 e 28 de Setembro 2021




The slide features a white background with a blue geometric pattern of interconnected lines and dots at the bottom. It contains a title box, a facilitator name, dates, and a collage of four photos showing educational activities. A logo for 'SIMESPI CURSOS' and a '30 ANOS' anniversary logo are also present.

1

Apresentação

- Facilitador
- Participantes
 - Nome
 - Área de trabalho
 - Porque está aqui
 - Expectativa em relação ao curso




The slide has a dark teal header with the title 'Apresentação'. The main content is a list of bullet points for a presentation. The bottom right corner features the 'SIMESPI 30 ANOS' logo. The background has a light blue geometric pattern.

2

Nossa agenda

- 28/04 e 05/05
- Horários
- *Cofeebreaks*




The slide features a dark teal header with the title 'Nossa agenda'. Below the header, a white content area contains a bulleted list. The background of the slide is decorated with a network of light grey lines and nodes. In the bottom right corner, there is a logo for 'SIMESPI 30 ANOS' with 'PIRACICABA-SP' written below it.

3

Contrato

- Horários
- Participação
 - Exemplos, vivências e dúvidas
 - Exercícios e dinâmicas
- Apreciar a participação do outro
- Divirta-se!



The slide features a dark teal header with the title 'Contrato'. Below the header, a white content area contains a bulleted list. The background of the slide is decorated with a network of light grey lines and nodes. In the bottom right corner, there is a logo for 'SIMESPI 30 ANOS' with 'PIRACICABA-SP' written below it.

4

O que leva ao Planejamento Estratégico?

- O crescimento da organização
 - aumenta a complexidade dos processos: Exige maior número de decisões de longo prazo e longo alcance (implicam investimentos)
- A escassez de recursos
 - obriga a opções e renúncias, buscando a melhor relação custo-benefício dos investimentos
- Uso de recursos - maximização de oportunidades
- Mercado Global, Conhecimento Local, Competição Mundial
- Ciclos de Vida mais curtos (de produto)
- Elevadas taxas de mortalidade empresarial e de produto
- Forte ritmo das mudanças
- Grupos de interesse
 - acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, formadores de opinião, parceiros
 - =relacionamento mais complexo que exige inteligência e sabedoria.



5

Planejamento Estratégico

**Um empresa sem planejamento
corre o risco de se transformar em uma folha seca
que se move ao capricho dos ventos da concorrência**

(Michael E.Porter)



6

Planejamento Estratégico

**Nenhum vento sopra a favor, de quem não sabe
para onde ir.**

(Sêneca)



SIMESPI 30 ANOS
PIRACICABA-SP

7

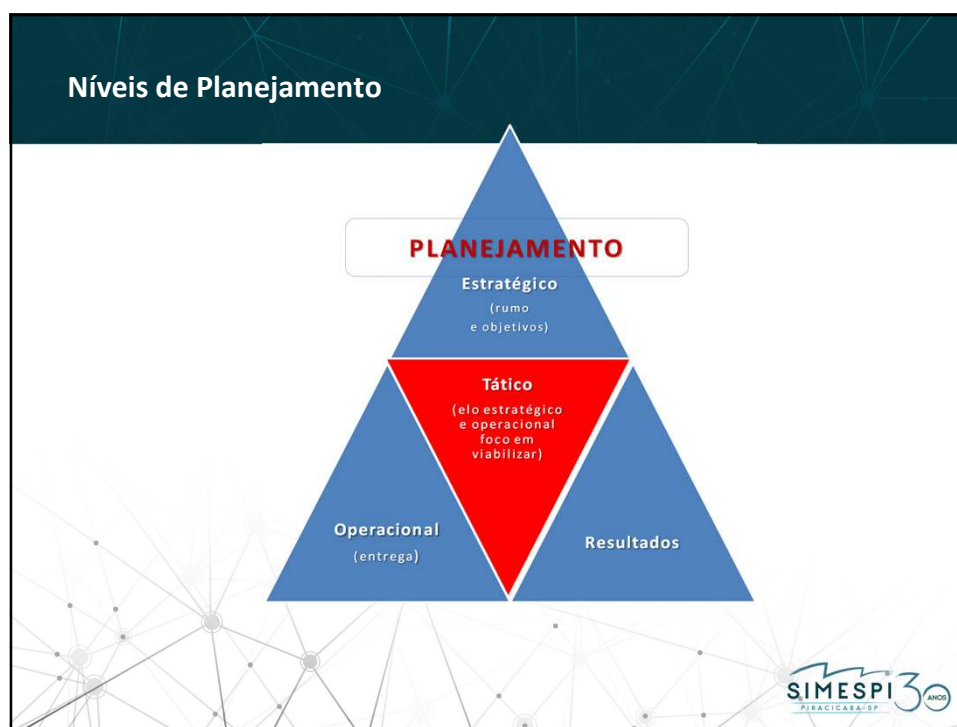
Planejamento Estratégico

- Origem: Primórdios da Teoria Administrativa
- Taylor e Fayol
 - forma de escolher como os recursos financeiros e produtivos seriam alocados de forma mais eficiente



SIMESPI 30 ANOS
PIRACICABA-SP

8



9

Planejamento Estratégico

É uma metodologia gerencial que permite estabelecer para a organização como um todo **orientações** amplas de atuação, **objetivos** a serem alcançados e **estratégias** a serem utilizadas.

SIMESPI 30 ANOS
PIRACICABA-SP

10

Benefícios do Planejamento Estratégico

- Permitir a identificação, priorização e exploração de oportunidades;
- Permitir uma visão objetiva dos problemas gerenciais;
- Melhorar a coordenação e controle das atividades;
- Minimizar os efeitos de condições adversas e de mudanças;
- Permitir decisões mais abrangentes para melhor suportar os objetivos estabelecidos;
- Permitir uma alocação mais efetiva de tempo e recursos para cada oportunidade;
- Permitir dedicar menos tempo e recursos à correção de decisões erradas ou ad hoc;
- Criar uma estrutura de referência para comunicação interna com o pessoal;
- Ajudar a integrar o comportamento das pessoas ao esforço global;
- Prover uma base para clarificação das responsabilidades individuais;
- Encorajar o pensamento prospectivo;
- Prover uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para atacar problemas e oportunidades;
- Encorajar atitude favorável frente às mudanças.



11

Encorajar e Despertar o Melhor nas Pessoas



Vamos ver um pequeno exemplo?



12

Perguntas Chave do Planejamento Estratégico

- a.) Quem somos?
- b.) Aonde vamos?
- c.) Onde / como estamos?
- d.) Como vamos?

13

O que faz o Planejamento Estratégico?





Figura: Seqüência lógica das etapas do planejamento estratégico



14

Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

PERGUNTA BÁSICA	ETAPA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	TÉCNICA OU FERRAMENTA
Quem somos?	1 – Declaração da Missão Organizacional	Definição de missão, análise dos <i>stakeholders</i> , valores e crenças compartilhados, competências essenciais
Aonde vamos?	2 – Estabelecimento da Visão de Futuro	Definição da visão de futuro ou intento estratégico
Onde / como estamos?	3 – Avaliação do Ambiente Externo 4 – Avaliação do Ambiente Interno	Análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades, análise PEST (ambientes político, econômico, social e tecnológico), análise de cenários, análise prospectiva genéricas, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor, análise competitiva (ex. modelo de Porter), matrizes de portfólio (ex.: BCG, GE, PIMS), recursos e capacidades chave
Como vamos?	5 – Definição de objetivos estratégicos 6 – Seleção de Estratégias 7 – Políticas e Diretrizes 8 – Planos de Ação 9 – Avaliação do Desempenho	Objetivos chave, estratégias, políticas, controle estratégico, <i>balanced scorecard</i> , ciclo PDCA

15

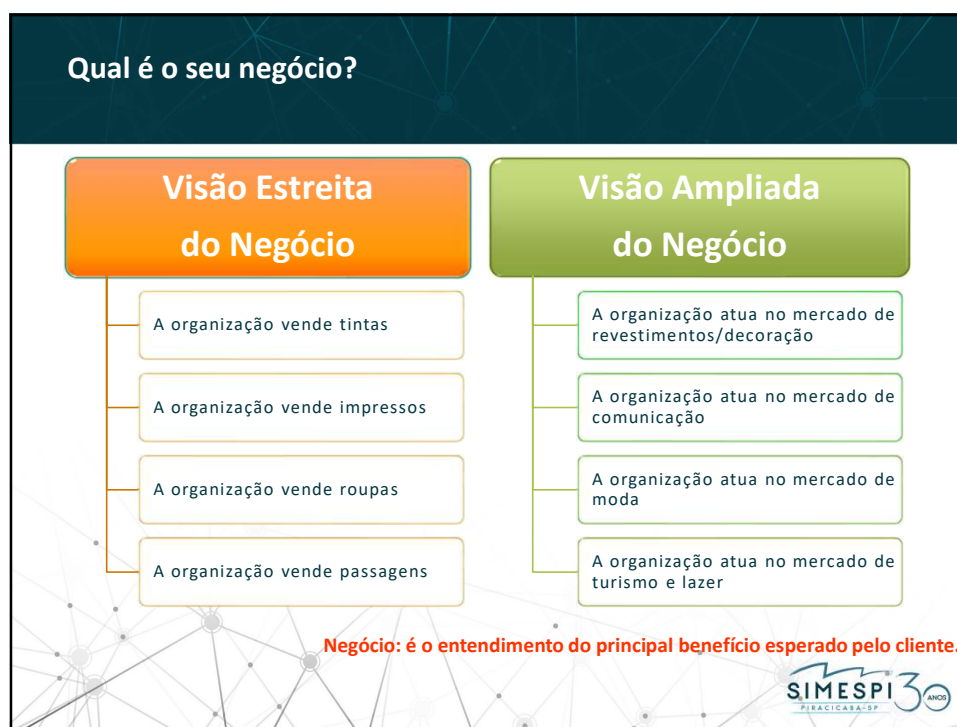
Declaração da Missão Empresarial

- **Missão:**
- é a razão de ser da organização;
- a função que ela desempenha no mercado;

- Diz respeito a:
 - **Qual o negócio da organização?**
 - **Quem é o seu cliente?**
 - **Onde ele tem sua base de atuação?**
 - **Qual a sua vantagem competitiva?**
 - **Qual a sua contribuição social?**

- **O QUE A ORGANIZAÇÃO É**

16



17

Exemplos de Declaração da Missão Empresarial

“Nossa missão é atender as necessidades de transporte de nossos clientes, aprimorando nossos produtos e serviços, prosperando como organização e proporcionando retorno aos acionistas.”

Fundação Roberto Marinho

“Contribuir para o desenvolvimento social através de ações educacionais, culturais e de apoio às atividades comunitárias, conduzidas através de modelos ou de programas sistêmicos de caráter permanente.”

Gerdau

“Nossa missão é desenvolver ambientes de negócio, interno e externo, que nos dêem condições de garantir a satisfação das necessidades dos clientes, através da qualidade diferenciada de produtos e serviços.”



18

Declaração da Missão Empresarial

Pepsi Co.
"Derrotar a Coca-Cola"

Honda
"Esmagar, espremer e massacrar a Yamaha"

Pergunta:
Ficou claro para todos o que era necessário ser feito?
ou
Como era para ser feito?



19

Declaração da Missão Empresarial

Pepsi Co.
"Ser a principal empresa de produtos de consumo do mundo na área de alimentos e bebidas de conveniência."

Honda
"Disponibilizar produtos, técnica e serviços que contribuam para a melhoria das condições de vida das pessoas e da sociedade."

Pergunta:
E agora?



20



21



22

Análise dos Stakeholders



Objetivos conflitantes!

Requer gestão: Modelo de Gestão, Código de Ética, Governança Corporativa, etc...



23

Análise dos Stakeholders

QUEM	EXPECTATIVAS
Clientes	Qualidade (no mais amplo sentido) e preço justo
Público em geral	Oportunidades de trabalho, participação em projetos sociais, respeito ao meio ambiente
Fornecedores	Relação de longo prazo, margem de lucro razoáveis (preços)
Funcionários	Condições de trabalho, oportunidades e remuneração justa
Credores	Posição financeira saudável, pagamento pontual de juros e capital
Administradores	Benefícios pessoais, crescimento da empresa, remuneração
Acionistas	Retorno sobre seus investimentos
Conselho de Administração	Manutenção nos cargos, baixo risco de processos, satisfação geral dos Stakeholders
Distribuidores	Relação de longo prazo e margem de lucro razoáveis (preço)



24

Valores

- Convicções claras e fundamentais que defende e adota
- Comportamento em situações diversas
- Guias para a gestão do seu negócio
- Crenças e posturas éticas:
 - Certo e errado,
 - Bom e ruim,
 - Importante e não importante.
- Requer compartilhar com todos os seus membros.



25

Valores

- Regras de conduta para o **cumprimento de sua missão**
- Indica se a **visão de futuro** está na direção adequada
 - Orientam as ações
 - Compatíveis com a visão da organização
 - Toda a organização deve ter conhecimento



26

Exemplos de Valores Organizacionais

Pepsi Co.

- Crescimento sustentável
- Pessoas com autonomia
- Responsabilidade
- Confiança

Honda

- Criatividade
- Bem estar das pessoas
- Relações de confiança



27

Visão de Futuro

É um ponto no futuro

em torno do qual a organização

deseja que as pessoas que nela trabalham

dirijam os seus esforços



28

Visão de Futuro

É a imagem projetada para o futuro

- e que deve ser compartilhada
- e apoiada por todos os colaboradores da organização.

Sonho...

- O que eu quero ser quando crescer...

Formula o direcionamento estratégico



Sem milagres!!!



29

Visão de Futuro



VISÃO

O que somos ?

No que acreditamos?

O que queremos ser?

COMPONENTES:

- ➔ Missão
- ➔ Valores
- ➔ Objetivos



30


Visão de Futuro


Visão eu atinjo

Missão eu cumpro.

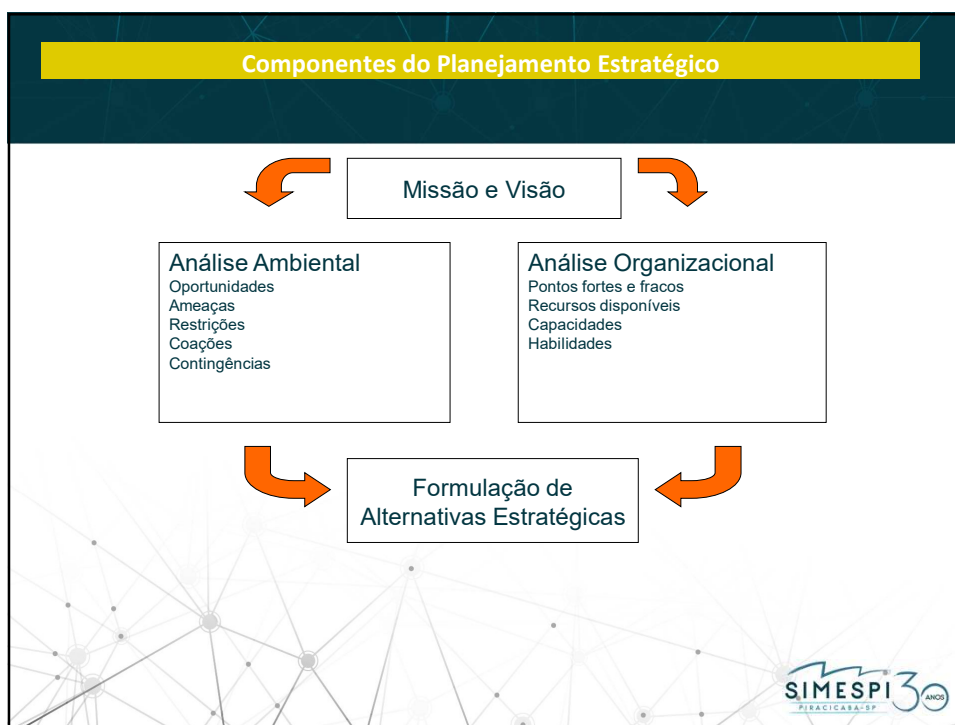
Missão visa a responder a questão “qual a nossa razão de ser”

Visão responde a “o que queremos nos tornar”





31



32

Análise Ambiental

Identificação, acompanhamento e compreensão de tendências e eventos ambientais que possam afetar a estratégia ou os negócios.

SIMESPI 30 ANOS
PIRACICABA-SP

33

Macroambiente e Ambiente Negocial

Macroambiente

```

graph TD
    subgraph Macroambiente
        E[Economia nacional e internacional]
        D[Estrutura demográfica]
        G[Governo e política]
    end
    subgraph Ambiente_da_Industria [Ambiente da Indústria]
        F(Fornecedores)
        C(Concorrentes)
        CL(Clientes)
    end
    subgraph Outros [Cultura, Estrutura Social, Tecnologia]
        CU[Cultura]
        ES[Estrutura Social]
        TE[Tecnologia]
    end
    E --> F
    D --> F
    G --> F
    CU --> F
    ES --> F
    TE --> F
    ES --> C
    TE --> C
    ES --> CL
    TE --> CL
    
```

Michael Porter chama de Indústria Setor ou segmento

SIMESPI 30 ANOS
PIRACICABA-SP

34

Matriz de Priorização

Tendência ou evento	Possibilidade de ocorrência (10) (A)	Importância do impacto (10) (B)	Importância da tendência ou evento (A) x (B)
Melhora na distribuição de renda	6	8	48
Redução das taxas de juros internas	8	9	72
Aumento na utilização de transportes coletivos	3	7	21
Eliminação de isenção de impostos a taxistas	7	10	70
Redução de ostentação como estilo de vida	5	8	40

35

Análise de Cenários

Método disciplinado
para imaginar futuros possíveis
e ordenar as percepções alternativas
a respeito de ambientes
sobre os quais uma decisão precisa ser tomada.



36

Análise de Cenários

É fundamental atentar aos seguintes pontos:

- O cenário deve ser relevante aos tomadores de decisão,
- O cenário deve ser internamente consistente.
- O cenário deve ser possível.



37

Ambiente Competitivo, Negocial ou Operativo

Entender a estrutura do ambiente competitivo

é crítico para determinar tanto o comportamento provável do setor

quanto para identificar fontes de **vantagem competitiva**

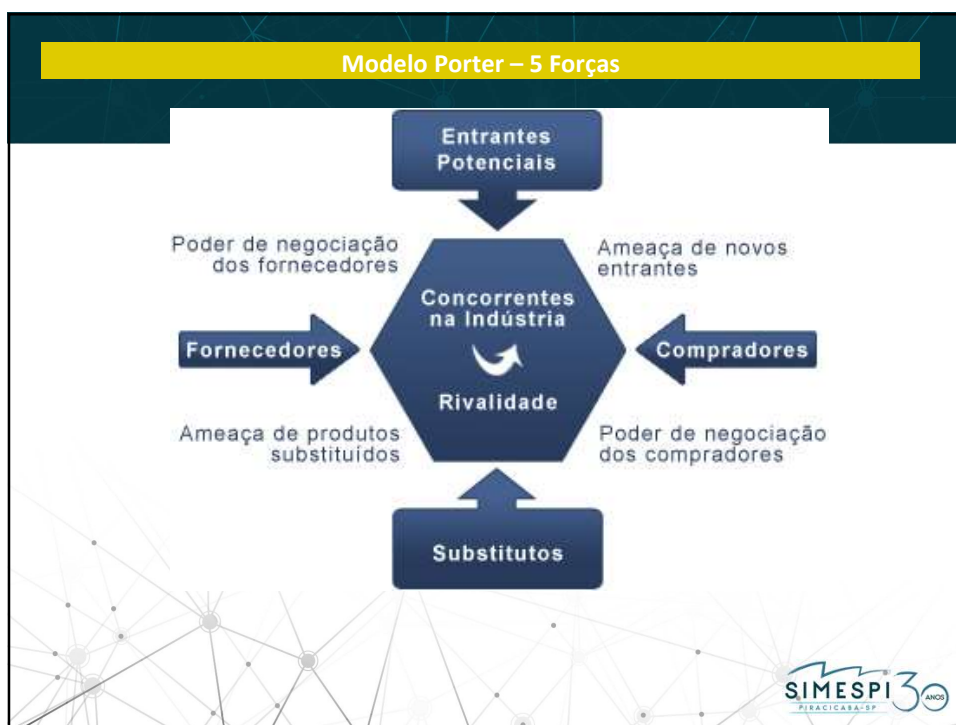
e definir a **estratégia da organização**.



38



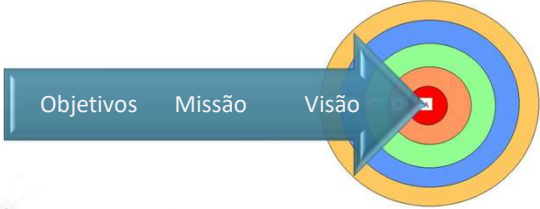
39



40

Fatores Críticos do Sucesso

- Fatores Chave do Sucesso
- Condições que em nível satisfatório assegura o sucesso competitivo
- São específicos para cada negócio e setor de atuação




SIMESPI 30 ANOS
PIRACICABA-SP

41

Fatores Críticos do Sucesso

As principais fontes de FCS são determinadas por:

- estrutura;
- estratégia competitiva da organização, posição competitiva e localização geográfica;
- fatores ambientais;
- fatores temporais, referentes a áreas de atividades em determinado momento.



SIMESPI 30 ANOS
PIRACICABA-SP

42

Fatores Críticos do Sucesso	
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	MÉTRICAS PARA ACOMPANHAMENTO
Sucesso no Mercado	Crescimento da parcela de mercado Clientes novos/total de clientes
Satisfação no trabalho	<i>Turnover</i> Absentéismo
Imagem para o mercado financeiro	Valor da ação sobre patrimônio
Localização	Número de clientes potenciais por km ²
Nível de estoque	Rotatividade do estoque


43



44

Análise SWOT – Pontos Fortes – caso hotel


Pontos Fortes	Pontos Fracos
➤ Sistema de informações eficiente	➤ Pessoal de atendimento pouco preparado
➤ Instalações amplas e espaços para convenções e treinamentos	➤ Administração familiar, com problemas sucessórios
➤ Localização, de frente para o mar	➤ Ausência de parcerias com operadores turísticos fortes
➤ Nome tradicional e associado à qualidade	➤ Despreparo para atender turistas estrangeiros
➤ Disponibilidade de capital de giro suficiente	➤ Falta de capital para investimento
➤ Baixo endividamento	➤ Capacidade de oferta de acomodações inferior à demanda
➤ Disponibilidade de computadores para uso pelos hóspedes, inclusive com acesso à Internet	➤ Desmotivação do pessoal, principalmente por falta de plano de carreira
➤ Existência de programa de fidelidade	➤ Falta de gerador próprio e instabilidade da rede elétrica
➤ Vendas de pacotes pela Internet	➤ Não sistematização e atendimento das reclamações dos hóspedes



45

Análise SWOT – Ameaças e Oportunidades – caso hotel

Oportunidades	Ameaças
➤ Inflação reduzida	➤ Interesse na região por redes hoteleiras internacionais
➤ Crescimento do turismo interno	➤ Guerra de preços entre concorrentes
➤ Valorização do lazer	➤ Vazamento de petróleo ocorrido em região próxima
➤ Fortalecimento do <i>cluster</i> hoteleiro na região	➤ Crescimento no número de vendedores ambulantes
➤ Oferta de crédito	➤ Rede de esgotos no município deficiente
➤ Crescimento na utilização de <i>resorts</i> e hotéis para treinamentos executivos	➤ Trânsito excessivo de lanchas próximo à praia
➤ Melhoria da imagem do país no exterior	➤ Trânsito desordenado e falta de estacionamento próximo às praias
➤ Redução dos custos de combustíveis	➤ Crescimento do buraco de ozônio
➤ Estabelecimento de SENAC para formação de pessoal especializado	➤ Vinculação do câncer de pele ao tempo de exposição ao sol
➤ Utilização da praia do hotel em propaganda de cerveja divulgada em horário nobre	➤ Aumento da criminalidade




46

Análise SWOT

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Possibilita tomar decisões e escolher estratégias, como veremos a seguir:



47

Análise SWOT


		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos Fortes	DESENVOLVIMENTO	MANUTENÇÃO
		<ul style="list-style-type: none"> de Mercado de Produtos Financeiro de Capacidades de Estabilidade Diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidade Nicho Especialização
	Pontos Fracos	CRESCIMENTO	SOBREVIVÊNCIA
		<ul style="list-style-type: none"> Inovação Internacionalização Parceria Expansão 	<ul style="list-style-type: none"> Redução de custos Desinvestimento Liquidação do negócio



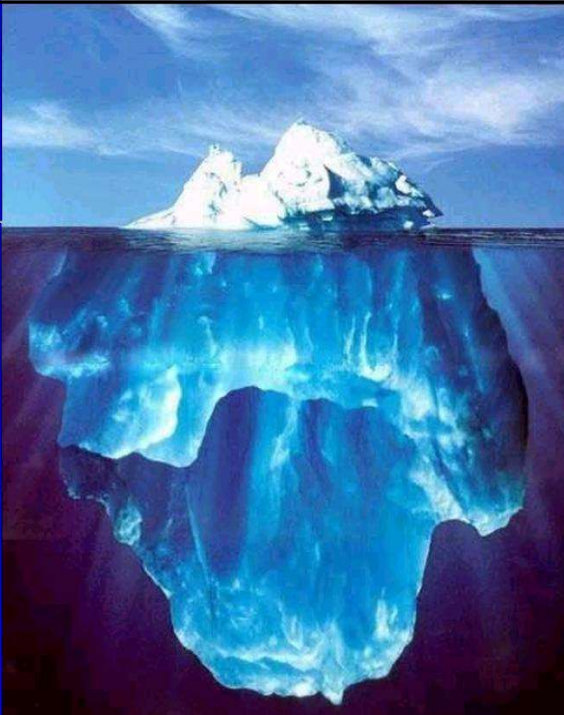
48

Competências Essenciais ou Organizacionais

- Conjunto de habilidades e tecnologias
- Representam diferenciais ao cliente
- Maior valor percebido pelo cliente
- Aumenta a competitividade

49

Valor de Mercado da Empresa	Capital Financeiro	
	Capital Intelectual	

50

Competências Essenciais ou Organizacionais

Análise do Ambiente Interno

Quem somos?	Quem queremos ser?
<ul style="list-style-type: none"> > Missão > Visão > Valores 	<ul style="list-style-type: none"> > Objetivos > Indicadores > Diferencial

Quais as competências requeridas para chegar aonde queremos?


Identificação e descrição das competências organizacionais



51

Competências Essenciais ou Organizacionais

Ponto de Partida: Alinhamento Estratégico

ESTRATÉGIA

MISSÃO


CULTURA

De que capacidades necessitamos para atingir os objetivos ?

Quais os *gaps* existentes e as ações recomendadas ?

O que precisamos fazer?

Sistema de Gestão de Competências



52

Exemplos de Competências Essenciais ou Organizacionais		
EMPRESA	COMPETÊNCIA	BENEFÍCIO PERCEBIDO
Sony	Miniaturização	Tamanho "de bolso" dos produtos
Wal-Mart	Gestão logística	Escolha, valor e disponibilidade
Apple	Interface homem-máquina	Facilidade de uso nos microcomputadores
Federal Express	Gestão logística	Entrega rápida
Motorola	Tecnologias de comunicação sem fio	Comunicação sem fio

53

Árvore de Competências – O DNA de cada um



COPA :
Esta é a parte da árvore que lhe dá maior evidência, a que mais aparece e se destaca, que a diferencia mais nitidamente, onde suas características principais ficam evidentes.
Produtos e serviços finais
MAIS PERCEBIDO.

TRONCO :
Esta parte da árvore é a que determina sua grandeza e sua estrutura.
TRANSMITE SEGURANÇA.


RAIZ - CONHECIMENTOS:
Representa os diversos conteúdos e informações acumuladas ao longo de sua história.
Competências... Know-how.
SUSTENTA.

54

Matriz BCG – Boston Consulting Group

- Baseado no conceito de ciclo de vida do produto
- Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer.
- Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa.
- Ambos são necessários simultaneamente
- Indica onde alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos, planejamento estratégico e análise de portfólio.
- Possibilita estratégias distintas para os produtos, de acordo com ciclo de vida e resultados
- Visa equilibrar a carteira de negócios/produtos - geradores e tomadores de caixa





"Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado."
 (Bruce Henderson, criador da Matriz BCG)




55

Matriz BCG – Boston Consulting Group

MATRIZ BCG

Crescimento do mercado (%)	 ESTRELA	 OPORTUNIDADE OU INTERROGAÇÃO
	 VACA LEITEIRA	 ABACAXI OU PET

← Participação de mercado (%)




56

Estabelecimento dos Objetivos Chave ou Objetivos Estratégicos

**São alvos, desempenhos esperados
ou estados futuros desejados
a serem atingidos pela organização,
em um determinado horizonte de planejamento.**

OBJETIVO: forma de expressar RESULTADO

“O alcance dos objetivos deve levar à obtenção dos resultados”




57

Estratégia

**Uma estratégia é um conjunto de ações
destinadas a gerar e manter
vantagens competitivas duradouras**

Como a organização pretende:

- competir e crescer
- atingir seus objetivos
- cumprir sua missão




58

Estratégia

Gestores que adotam estratégia são mais
 bem-sucedidos só nos piores desempenhos
 mundiais de lucro, e
 quando os objetivos não são alcançados
 e
 os resultados não são satisfatórios!

Estratégia ~~≠~~ Milagre




59

Estratégia

**A estratégia é o caminho que a organização
 deverá seguir para obter o sucesso empresarial.**

Ao traçar esse caminho observar os seguintes critérios:


- **Sobrevivência a longo prazo:** continuidade operacional.
- **Crescimento sustentado:** evolução positiva ao longo do tempo.
- **Rentabilidade adequada:** retorno adequado e retribuição aos acionistas.
- **Capacidade de inovação:** adaptação à evolução.



60

Desenvolvimento Estratégico

- Análise Estratégica
- Formulação Estratégica
- Implementação Estratégica




The slide features a dark blue header with a yellow bar containing the title 'Desenvolvimento Estratégico'. The main content area is white with a faint network diagram background. The logo 'SIMESPI 30 ANOS' is located in the bottom right corner.

61

Formulação Estratégica

1. Conter as seguintes características:

- Fundamentação nos resultados da análise dos ambientes interno/externo;
- Criar real vantagem competitiva;
- Ser viável e compatível com os recursos da organização;
- Promover o envolvimento e compromisso das pessoas envolvidas;
- Obedecer aos princípios/valores da organização;
- Ser criativa e inovadora.



The slide features a dark blue header with a yellow bar containing the title 'Formulação Estratégica'. The main content area is white with a faint network diagram background. The logo 'SIMESPI 30 ANOS' is located in the bottom right corner.


62

Formulação Estratégica

2. Identificar os assuntos relevantes para a criação.

3. Escolher metodologia para orientar a formulação:

- Matriz BCG
- Modelo das 5 forças
- Análise SWOT




63

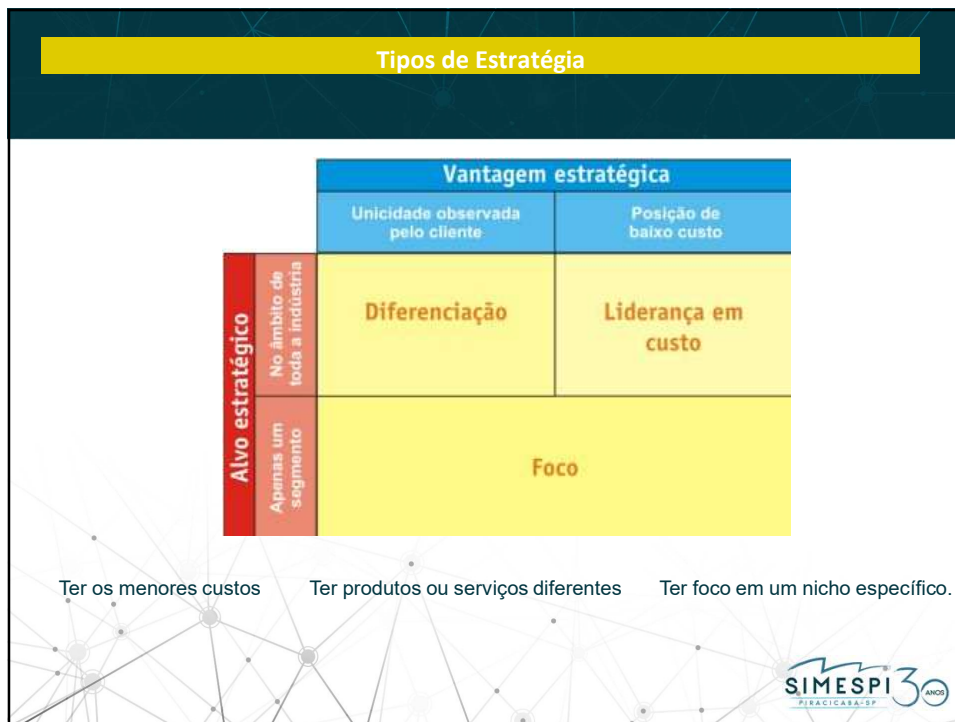
Formulação Estratégica

4. Testar a consistência da estratégia.

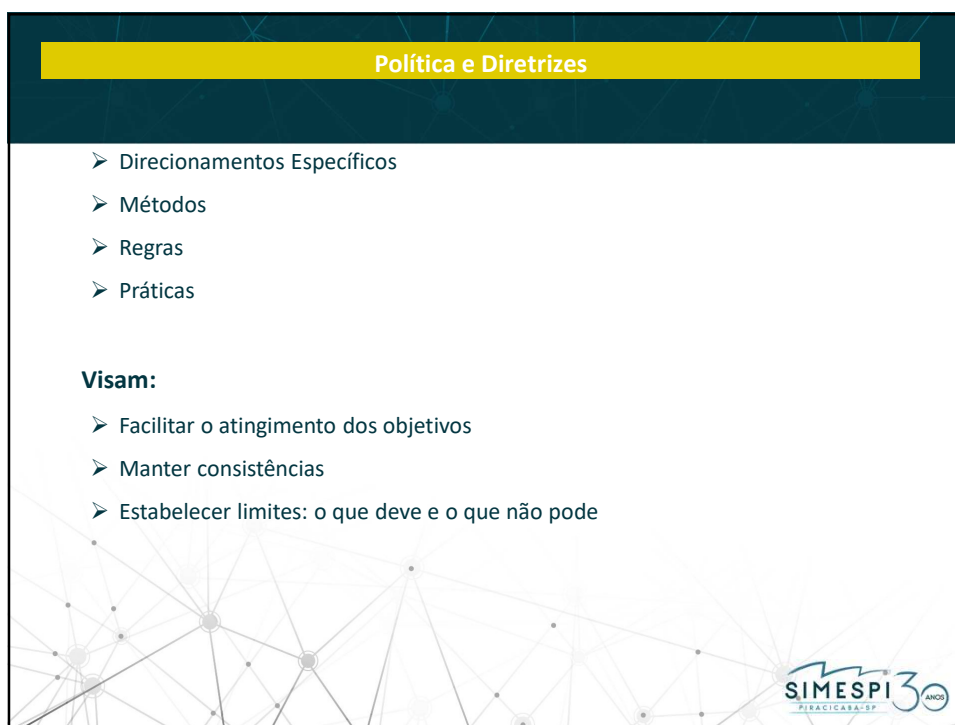
- A estratégia é clara para todos os participantes?
- A estratégia é viável?
- A estratégia é conciliável com os recursos da organização?
- A estratégia cria vantagem competitiva?
- A estratégia aproveita as oportunidades e minimiza as ameaças?
- A estratégia potencia as forças e anula as fraquezas?
- A estratégia respeita os valores da organização?
- A estratégia respeita a responsabilidade social da organização?
- A estratégia promove o envolvimento e compromisso das pessoas envolvidas?
- A estratégia é criativa e inovadora?



64




65



66

Plano de Ação


Um plano de ação bem feito
deve ser capaz de alocar os recursos da organização
ao atingimento dos objetivos,
de modo que todos saibam o que fazer.

67

Plano de Ação – 5W2H – um modelo

PLANO DE AÇÃO					
OBJETIVO	Tornar a empresa 15% mais lucrativa no próximo trimestre				
TAREFA 1					
O QUÊ	Reduzir custos com conta de luz em até 45%. Valor do gasto atual chega a R\$ 3.000, precisamos diminuir para R\$ 1.650				
ONDE	Todos os departamentos da empresa.				
PORQUE	A atual instalação elétrica já está mesmo precisando de reforma, funcionários não estão conscientizados, a conta é alta e pode afetar a lucratividade de forma direta.				
COMO	01 - Instalação dos conectores Dersehn. 02 - Troca do fio (fio fino aumenta o consumo) 03 - Fazer um sistema de aterramento 04 - Instalar mais disjuntores 05 - Treinamento para pessoal.				
QUEM	Luiz - Eletricista e Elaine - RH				
QUANDO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Data1</td> <td style="width: 50%;">Data2</td> </tr> <tr> <td>30/04/2009</td> <td></td> </tr> </table>	Data1	Data2	30/04/2009	
Data1	Data2				
30/04/2009					
QUANTO	R\$ 2.000,00				




68

Medição e Avaliação de Resultados


Eficiência
(meios e custos) – fazer bem feito, otimizando os recursos disponíveis.

Eficácia
(atingimento dos objetivos) – fazer o que deve ser feito, atingir os objetivos traçados.

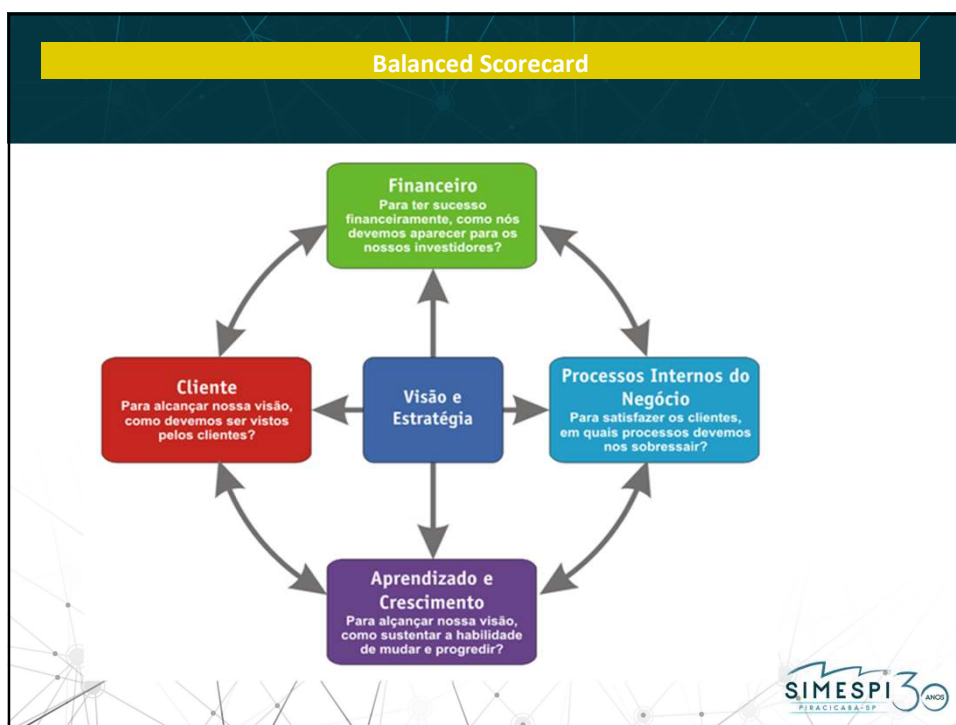
Efetividade
(missão) – fazer efeito, atender às expectativas dos *stakeholders*.



Planejamento
2.050.000 3.222.100
2.022.000 4.122.100
1.222.000 1.222.100
1.222.600



69



70

Muito Obrigado!

Contato:

(19) 98169-9953

claudio@silvestreconsultoria.com.br

www.SCRH.net.br

