

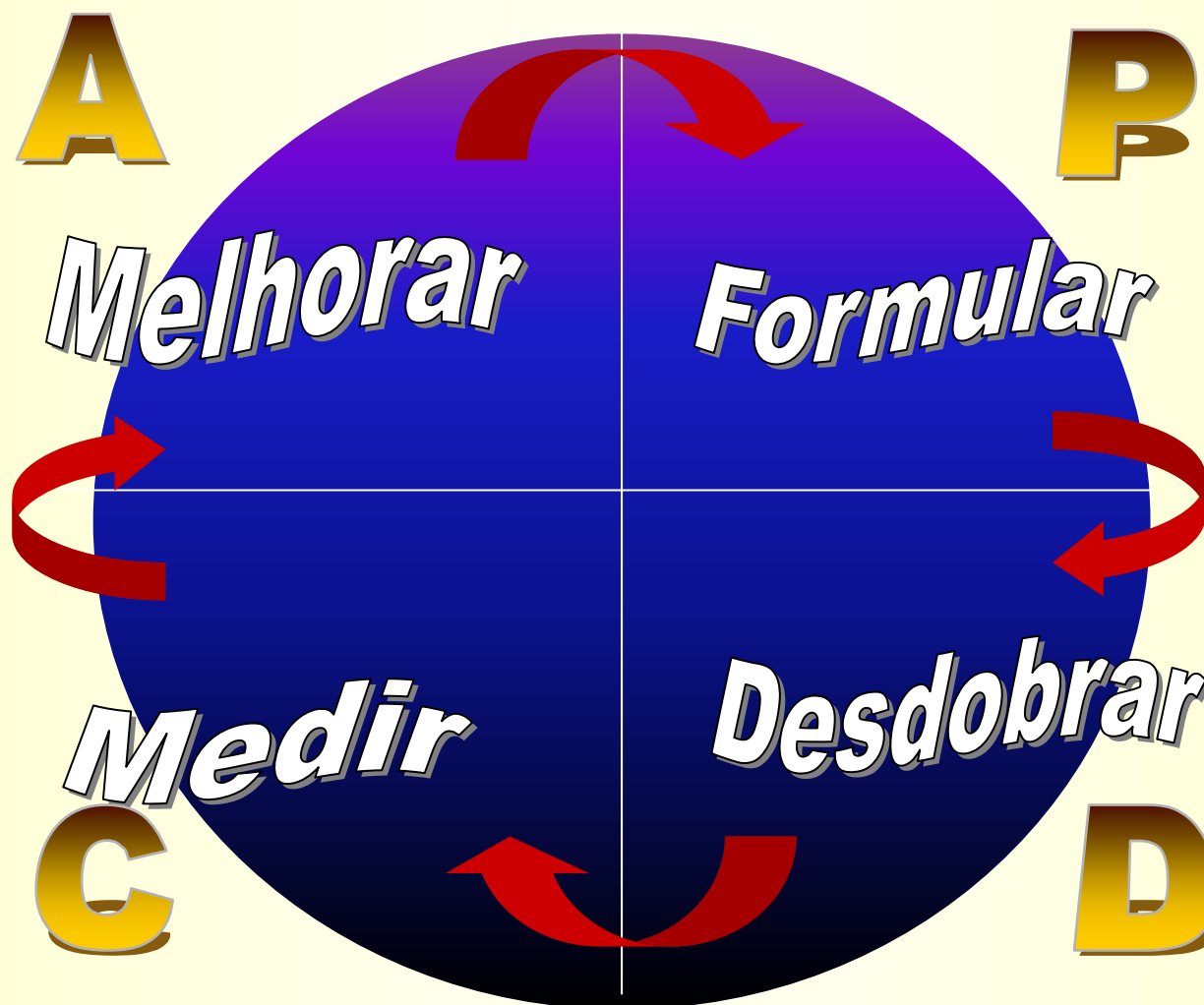
# Módulo 4.3

---

## **FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA**

## A Gestão do desempenho e outros requisitos

# Planejamento Estratégico



# A Importância do Planejamento Estratégico

**Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são implementadas**

## **Estudos no Brasil:**

- Apenas 5% do nível operacional compreende a visão de futuro
- Somente 32% das organizações possuem mecanismos eficazes de monitoramento e controle
- 78% das empresas não vinculam o orçamento à estratégia
- Mais de 75% não vinculam incentivos e remuneração à estratégia

Fonte: Revista Fortune/ Symnetics

# VISÃO

## DECLARAÇÃO DA VISÃO

O que somos?

No que acreditamos?

O que queremos ser?



➔ **Missão**

➔ **Valores**

➔ **Objetivos**

# VISÃO ORGANIZACIONAL

A visão é o sonho acalentado pela organização. Refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios. Deve estar alinhados aos interesses dos stakeholders. Oferece um sentido compartilhado de um futuro desejado.

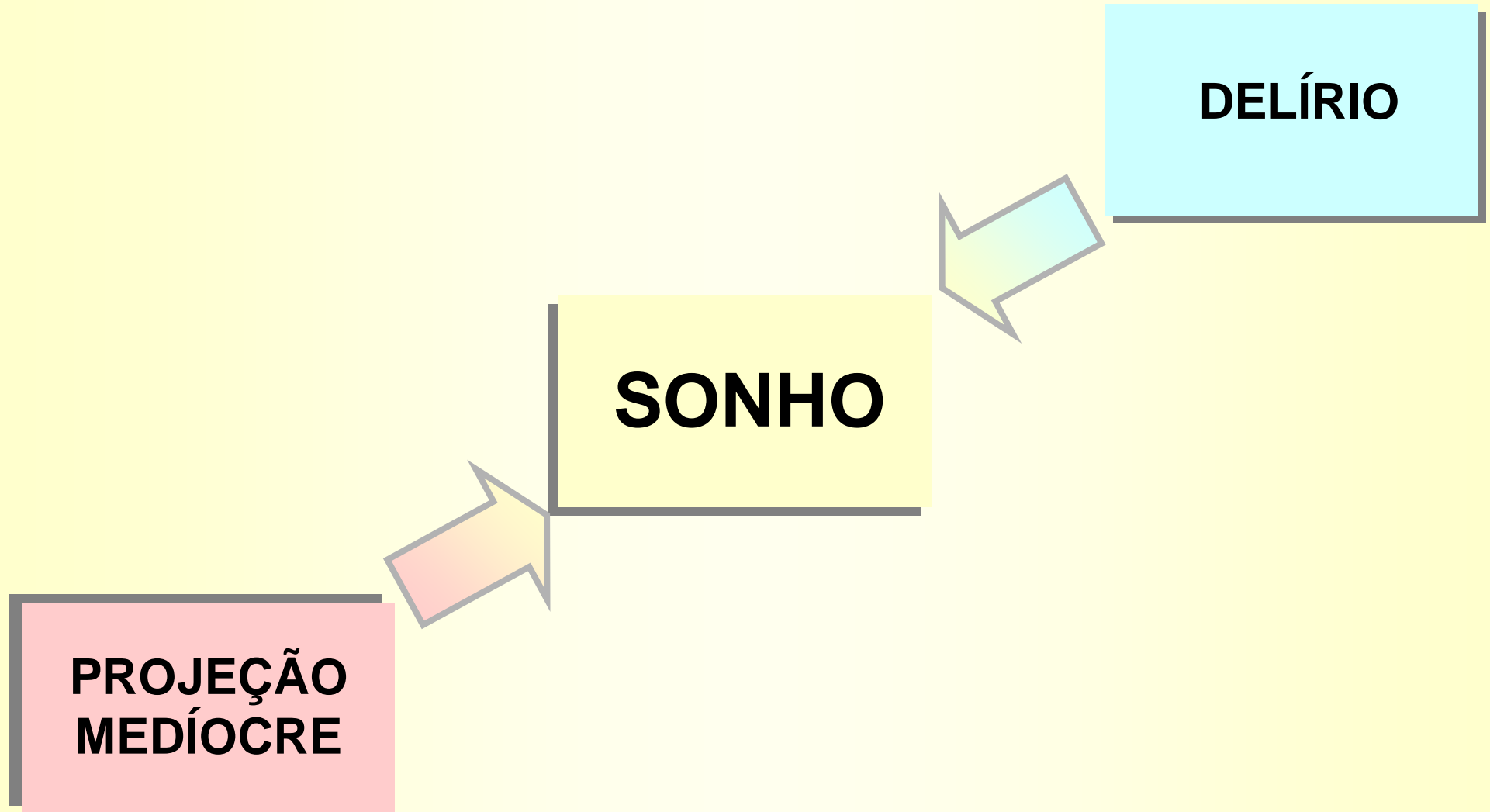
Premissas para a Visão:

1. **Aderência as fatos reais:** situações sonhadas precisam ser possíveis.
2. **Equilíbrio para todos os stakeholders:** a visão deve favorecer a todos os stakeholders.
3. **Descrição concisa, porém poderosa:** a visão precisa ter um foco definido. Deve ser sucinta, mas mantendo a capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os interessados.
4. **Desafiadora:** a visão precisa demandar desafios.

# EXEMPLOS DE VISÃO

- ⇒ **Nasa (década de 60)**: levar o homem à Lua e trazê-lo de volta em segurança antes do final da década e antes da Rússia.
- ⇒ **Cargill**: elevar os padrões de vida em redor do mundo, entregando valor adicionado para produtores e clientes.
- ⇒ **Amil**: ser a maior, melhor e mais feliz das empresas de assistência médica do mundo.
- ⇒ **Disney**: criar um mundo onde todos possam se sentir crianças.
- ⇒ **Kodak**: ser a líder mundial e imagens.
- ⇒ **3M**: ser reconhecida como a empresa mais criativa e inovadora do mundo.

# ONDE SE SITUA UM SONHO...



# COMPONENTE: MISSÃO

- É a maneira pela qual a empresa exerce o “core business”, ou seja, o que ela é hoje e o que deseja ser.
- Ela é diretiva e não limitadora e indica:
  - ⇒ Onde concentrar recursos;
  - ⇒ Onde procurar novas oportunidades;
  - ⇒ Onde construir o sucesso da empresa.
- Ela contém:
  - ⇒ O negócio da empresa (necessidade a atender);
  - ⇒ O cliente da empresa e o que é valor para o mesmo (segmentos de mercado);
  - ⇒ As competências básicas da empresa e a forma de atuação do negócio (conhecimentos e tecnologia a empregar).



# MISSÃO ORGANIZACIONAL

Se refere ao papel da organização dentro da sociedade ou mercado em que está envolvido e significa a razão de ser e de existir.

A missão deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto em serviço. Em geral, a missão está alinhada aos seguintes aspectos:

- ➔ Qual a natureza de ser da organização?
- ➔ Qual o papel da organização na sociedade?
- ➔ Qual a natureza do negócio da organização?
- ➔ Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?

# DINAMISMO DA MISSÃO-IBM

- ⇒ **Início da década de 50:** “computadores”.
- ⇒ **Fim da década de 50:** “processamento de dados”.
- ⇒ **Início da década de 60:** “manipulação de informações”.
- ⇒ **Início da década de 70:** “minimização de riscos”.
- ⇒ **Fim da década de 70:** “desenvolvimento de alternativas”.
- ⇒ **Início dos anos 80:** “otimização dos negócios”.
- ⇒ **Início da década de 90:** “desenvolvimento de novos negócios das empresa”.
- ⇒ **Final da década de 90:** “satisfazer as necessidades de revolução de problemas de negócios”.

# TESTE DE CONSISTÊNCIA DA MISSÃO

- ➔ Insere filosofia?
- ➔ Contém ação/movimento?
- ➔ Dá noção de continuidade?
- ➔ Mexe com a emoção de quem está envolvido? É motivante?
- ➔ Pode ser facilmente explicado à várias pessoas de vários níveis?
- ➔ Podemos viver dentro disso?
- ➔ Pode embasar uma campanha de imagem interna e externa?

# EXEMPLOS DE MISSÕES ORGANIZACIONAIS

- ⇒ **3M**: resolver problemas não solucionados de forma inovadora.
- ⇒ **Walt Disney**: fazer as pessoas felizes.
- ⇒ **Totto**: melhorar a relação entre o fluxo da água e o ser humano.
- ⇒ **Bic**: facilitar e tornar prática a vida das pessoas.
- ⇒ **Coca-Cola**: matar a sede.
- ⇒ **Wal-Mart**: dar às pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os ricos.
- ⇒ **Mont Blanc**: possibilitar a escrita com arte.
- ⇒ **Hospital das Clínicas**: salvar vidas.
- ⇒ **Revlon**: oferecer beleza, através de cosméticos.
- ⇒ **Faculdade da Cidade (RJ)**: produzir idéias e transferir saber.
- ⇒ **Citibank**: oferecer serviços financeiros, em qualquer País, desde que legais e rentáveis.

# EXEMPLOS DE MISSÕES ORGANIZACIONAIS

- ➔ **Vip Mercado:** oferecer soluções em alimentação e conveniência com qualidade e simpatia.
- ➔ **Merk:** preservar e melhorar a vida humana.
- ➔ **Nike:** viver a alegria do avanço e usar a tecnologia em benefício do público.
- ➔ **Arezzo:** fazer moda com qualidade, buscando a satisfação do cliente.
- ➔ **Veja:** fazer entender melhorar o mundo em que vivemos.
- ➔ **Jornal o Globo:** informar e divertir com qualidade e independência.
- ➔ **Revista Você S. A.:** preparar os executivos para o próximo milênio.
- ➔ **Localiza:** oferecer soluções em transporte, buscando a excelência.
- ➔ **Thyssen Sûr:** oferecer serviços e soluções em movimento, com tecnologia mundial.

# COMPONENTES

---

## VALORES

→ Convicções claras e fundamentais que a empresa defende e adota como guia de gestão do seu negócio (crenças e posturas éticas: certo e errado, bom e ruim, importante e não importante).

## OBJETIVOS

→ Determinam o rumo a ser seguido pela empresa.

→ Identificam o que se deseja realizar (situação futura desejável).

# PRINCÍPIOS E VALORES

---

É um conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita a empresa e está acima das práticas cotidianas.

São os ideais perenes, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização. Os valores organizacionais correspondem aos atributos da organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou responsabilidade social.

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

São atividades chaves do negócio que precisam ser consideradas para que a organização possa atingir seus objetivos. Os FCS identificam as partes críticas dos Processo de trabalho da organização. O desempenho superior desses fatores é determinante para o sucesso empresarial. Servem de base para as políticas e estratégias da organização e para a tomada de decisão.

As fontes de identificação dos FCS podem ser:

1. Pesquisas de mercado.
2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos da organização e dos seus competidores.
3. Projeção das mudanças no comportamento e hábitos do consumidor.
4. Mudanças na legislação.
5. Adoção de novas tecnologias.
6. Pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços.



# EXEMPLOS DE FCS

- ➔ Controle de custos
  - ➔ Pessoal especializado
  - ➔ Facilidade de acesso
  - ➔ Liderança tecnológica
  - ➔ Capital
  - ➔ Linha de produtos
  - ➔ Diferenciação de produtos
  - ➔ Escolha de fornecedores
  - ➔ Rede de distribuição
  - ➔ Prestígio
  - ➔ Imagem
  - ➔ Qualidade da gerência
- ➔ Escala
  - ➔ Poder de barganha
  - ➔ Localização
  - ➔ Equipamento e tecnologia
  - ➔ Liderança em custo
  - ➔ Qualidade superior
  - ➔ Posição geográfica
  - ➔ Conhecimento da concorrência
  - ➔ Relacionamento com clientes
  - ➔ Relacionamento com o governo
  - ➔ Relacionamento com a comunidade

# MACROESTRATÉGIAS E MACROPOLÍTICAS

**MACROESTRATÉGIAS** Correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas.

**MACROPOLÍTICAS** Correspondem as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o meio ambiente.

# TIPOS BÁSICOS DE ESTRATÉGIA

		INTERNO	
		Predominância de Pontos Fracos	Predominância de Pontos Fortes
EXTERNO	Predominância de Ameaças	<b>SOBREVIVÊNCIA</b> ⇒ redução de custos ⇒ descontinuação ⇒ liquidação do negócio	<b>MANUTENÇÃO</b> ⇒ estabilidade ⇒ nicho ⇒ especialização
	Predominância de Oportunidades	<b>CRESCIMENTO</b> ⇒ inovação ⇒ internacionalização ⇒ joint venture ⇒ expansão	<b>DESENVOLVIMENTO</b> ⇒ de mercado ⇒ de produto ⇒ fusão ⇒ associação ⇒ diversificação

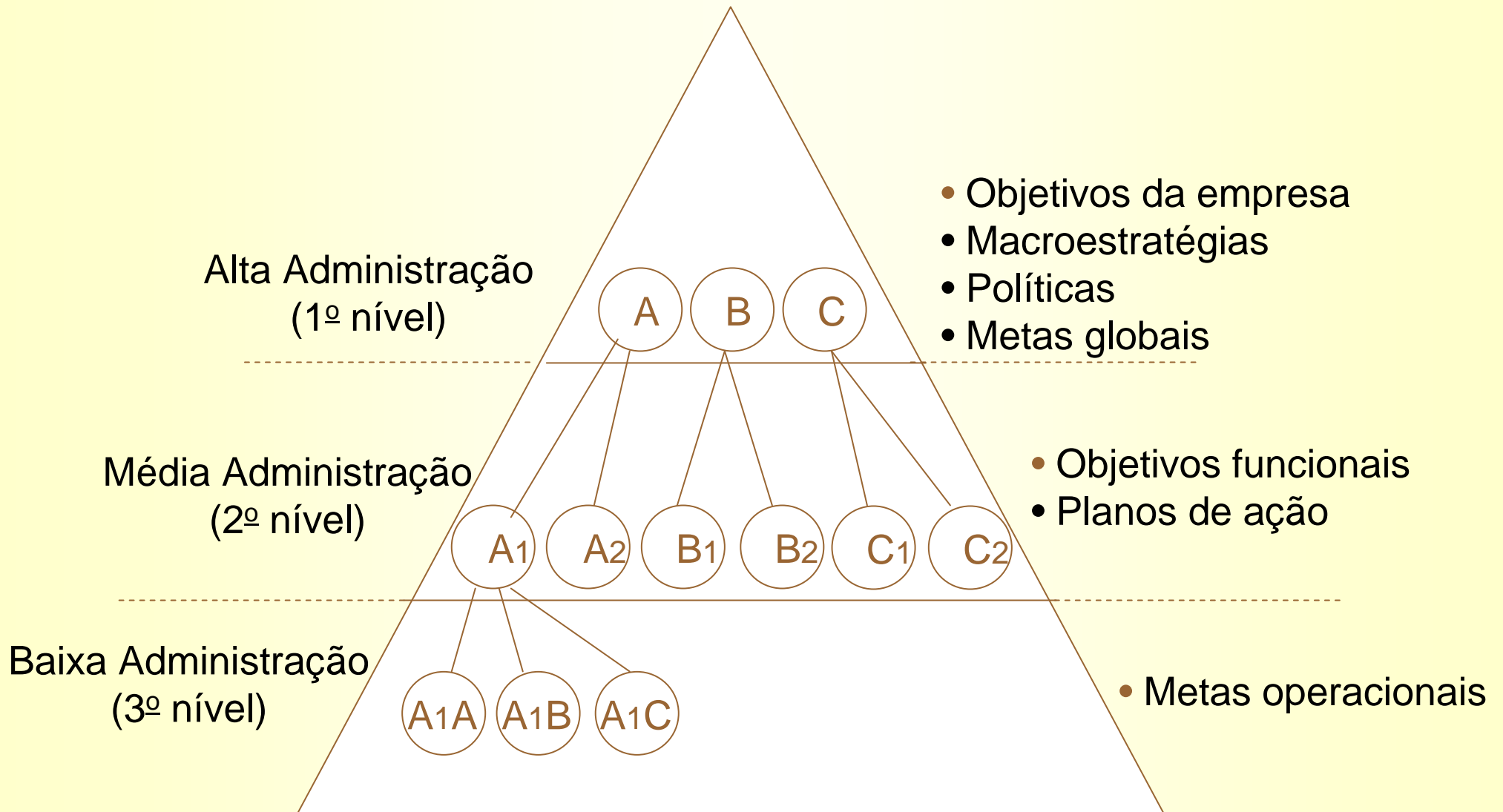
# OBJETIVOS, DESAFIOS E METAS

**OBJETIVO** É o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus espaços.

**DESAFIO** É uma realização que deve ser, continuamente, perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribuir para ser alcançada uma situação desejável, identificada pelos objetivos.

**META** Corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente identificadas e com prazos para alcançar os desafios e os objetivos.

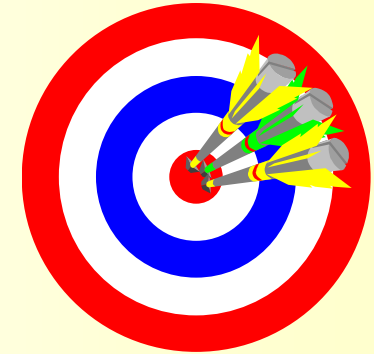
# HIERARQUIA DOS OBJETIVOS



# AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



# METAS



- Desafios a vencer e alvos a conquistar, num horizonte de tempo pré-determinado
- Expressão da vontade e da coragem
- Devem ser quantitativas
- Marcos quilométricos
- Parâmetros de desempenho

# COMO DEFINIR METAS

- ☒ Devem decorrer diretamente das estratégias adotadas
- ☒ Estratégias sem objetivos ou sem metas a ela associadas não têm como serem verificadas
- ☒ Objetivos ou metas que não decorram diretamente de algumas estratégia acabam não fazendo sentido





# AO PLANOS DE AÇÃO

---

**Estratégias**

```
graph LR; A[Estratégias] --> B[Objetivos e Metas]; B --> C[Planos de Ação];
```

The diagram illustrates a three-step process. It begins with a white arrow-shaped box pointing right, containing the word 'Estratégias'. This arrow points to a second white arrow-shaped box, also pointing right, containing the text 'Objetivos e Metas'. A pink arrow points from the right side of the second box to a white rectangular box on the right containing the text 'Planos de Ação'. Each box has a pink tab-like shape on its top edge.

**Objetivos  
e Metas**

**Planos  
de  
Ação**

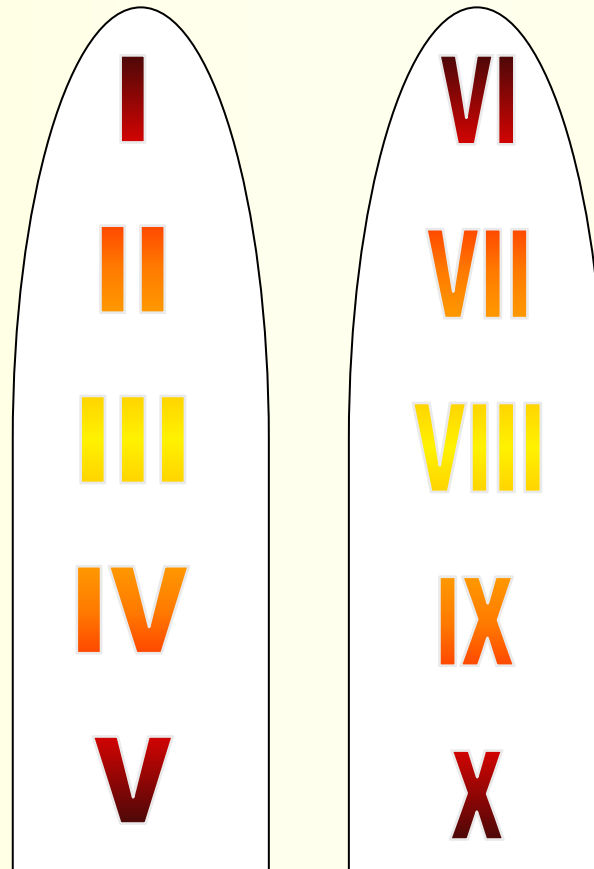
# QUESTÕES A RESPONDER PARA UM PLANO DE AÇÃO

- O quê?
- Depende de quê?
- Quem?
- Por quê?
- Como?
- Até quando?
- Quanto custa?
- Recursos necessários?



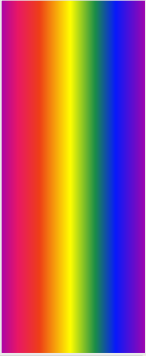
# OS DEZ MANDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EFICAZ

---



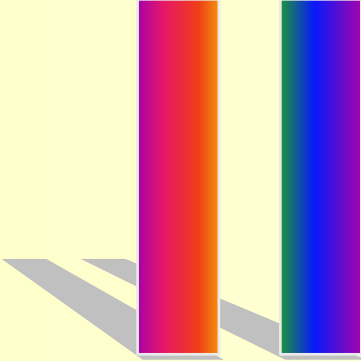
# O PRIMEIRO MANDAMENTO

## LIDERANÇA

- 
- ❏ A alta administração, média gerência e o pessoal-chave da organização conhecem, dominam e utilizam, em suas reuniões, nas suas decisões e comunicações do dia-a-dia, os conceitos e a metodologia de gestão estratégica.
  - ❏ O Facilitador atua eficazmente no cumprimento do seu papel

# O SEGUNDO MANDAMENTO

## DOCUMENTAÇÃO

- 
- ⊠ Existem documentos 'vivos', conhecidos e usados por aquelas pessoas que têm a ver com sua implementação
  - ⊠ Estes documentos explicitam o propósito, as grandes diretrizes, as decisões estratégicas e as ações concretas aprovadas para a construção do futuro da instituição

# O TERCEIRO MANDAMENTO

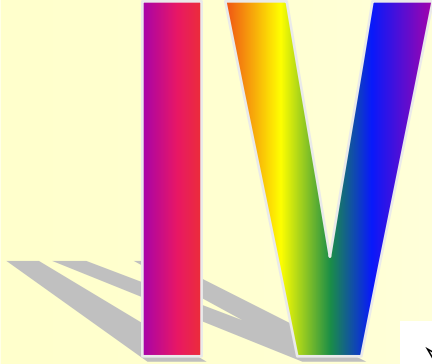


## RESPONSABILIDADE

- ⊗ Existem responsáveis, prazos e mecanismos simples e eficazes para que esses documentos sejam prontamente modificados sempre que mudanças nas condições externas ou internas assim o recomendem

# O QUARTO MANDAMENTO

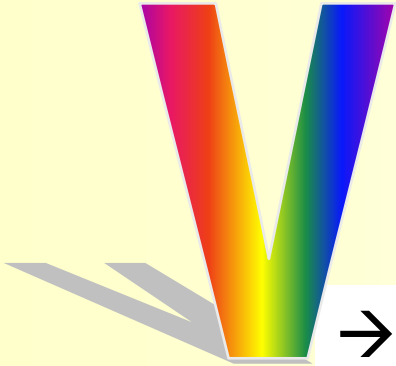
## COMUNICAÇÃO



- Os sistemas de vigilância estratégica funcionam regularmente
- Existem sistemas de informação gerencial que apoiam, de forma sistemática, as ações e os resultados das implantações dos planos de ação aprovados

# O QUINTO MANDAMENTO

---



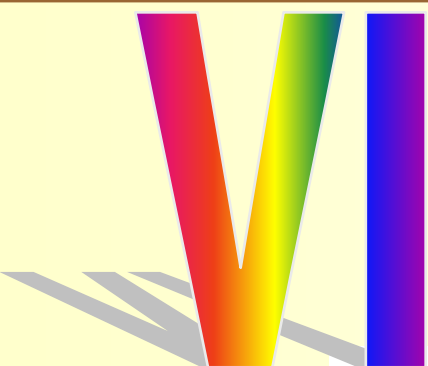
## DESDOBRAMENTO

→ Os planos operacionais e administrativos da instituição levam em consideração e adotam ações que apoiam e reforçam as decisões estratégicas



# O SEXTO MANDAMENTO

## FOLLOW-UP

- 
- ↓ Os planos de ação existem e estão em implantação, sob controle
    - ↓ os objetivos e metas existem formalmente e são acompanhados periodicamente
    - ↓ os planos de ação estratégica, tais como os de diversificação, de parcerias, de inovação, de rotação do portfólio, de reposicionamento competitivo, de investimentos existem e estão em implantação e sob controle

# O SÉTIMO MANDAMENTO



## AUDITORIA

↙ Existem mecanismos de verificação contínua e periódica da validade das hipóteses e premissas que batizaram a construção dos planos estratégicos vigentes

# O OITAVO MANDAMENTO

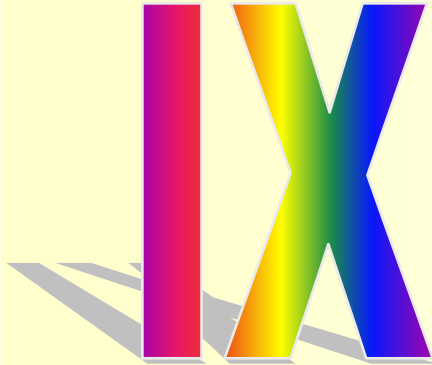


## MELHORIA

↘ Existem mecanismos de se buscar a melhoria contínua nos métodos e técnicas de gestão estratégica da organização

# O NONO MANDAMENTO

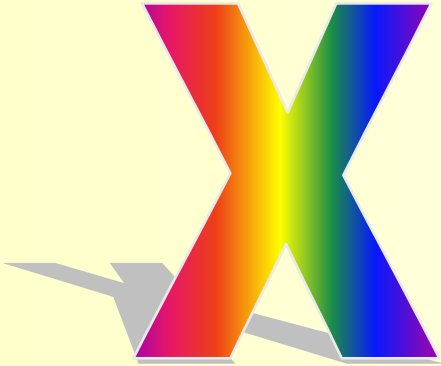
## ORÇAMENTO



← Existe um cronograma de longo prazo, acompanhado periodicamente, para a implantação dos vários subsistemas de gestão estratégica e os orçamentos da organização incorporam e contemplam explicitamente os números referentes ao orçamento estratégico e aos investimentos estratégicos

# O DÉCIMO MANDAMENTO

## RECONHECIMENTO



↑ Os mecanismos ou sistemas de reconhecimento estão claramente alinhados com a implantação das estratégias, com a busca dos objetivos e metas e com a execução dos planos de ação aprovados