

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“O Planejamento é a mais relevante e cerebral atividade do homem. A capacidade de planejar torna o homem único no reino animal”.

Jack Bologna

Conceito da Palavra Planejamento

- Segundo o Dicionário Aurélio, ***Planejamento*** é:
 - O ato ou efeito de planejar (fazer o plano ou planta; traçar);
 - Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados;
 - Elaboração por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos.
- **Planejar é uma arte.** Dizem que quem faz um bom planejamento já realizou **50% das tarefas a serem desenvolvidas.**

Conceito de Estratégia

Estratégia é uma palavra que vem do grego *estrategos* e significa “a arte do general”.

Segundo o dicionário Aurélio,
Estratégia é:

“a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”.



Planejamento Estratégico

- Sintetizando, o Planejamento Estratégico consiste em **elaborar**, com base na missão e no negócio da empresa, um **Plano de Ação e de Metas** com objetivo de garantir a **qualidade, o lucro**, e a marca da empresa, oferecendo uma visão de futuro, independente do porte da organização.



Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;

Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;

Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes. Ou seja, Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Planejamento não é um ato isolado.

O processo de planejamento não deve ser desenvolvido para a empresa. Mas deve ser desenvolvido pela empresa, porque busca resultados práticos.

Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. Mas, são fundamentais que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Um bom PE deve responder as seguintes questões:

Onde queremos chegar?

O que fazer?

Como?

Quando?

Quanto?

Para quem?

Por quê?

Por quem?

Onde?

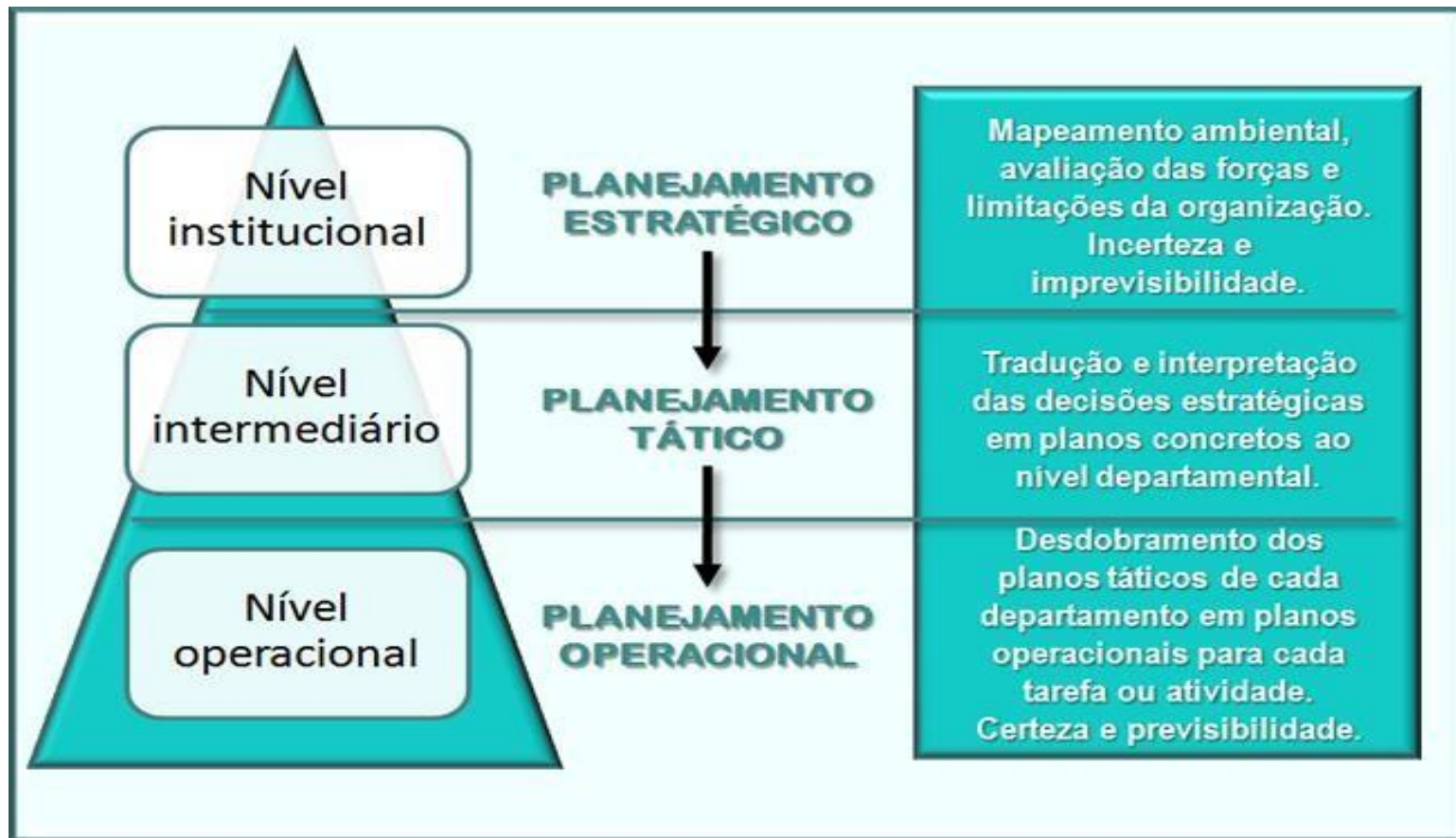


Tipos de Planejamento



Decisões estratégicas	Planejamento Estratégico
Decisões táticas	Planejamento tático
Decisões operacionais	Planejamento operacional

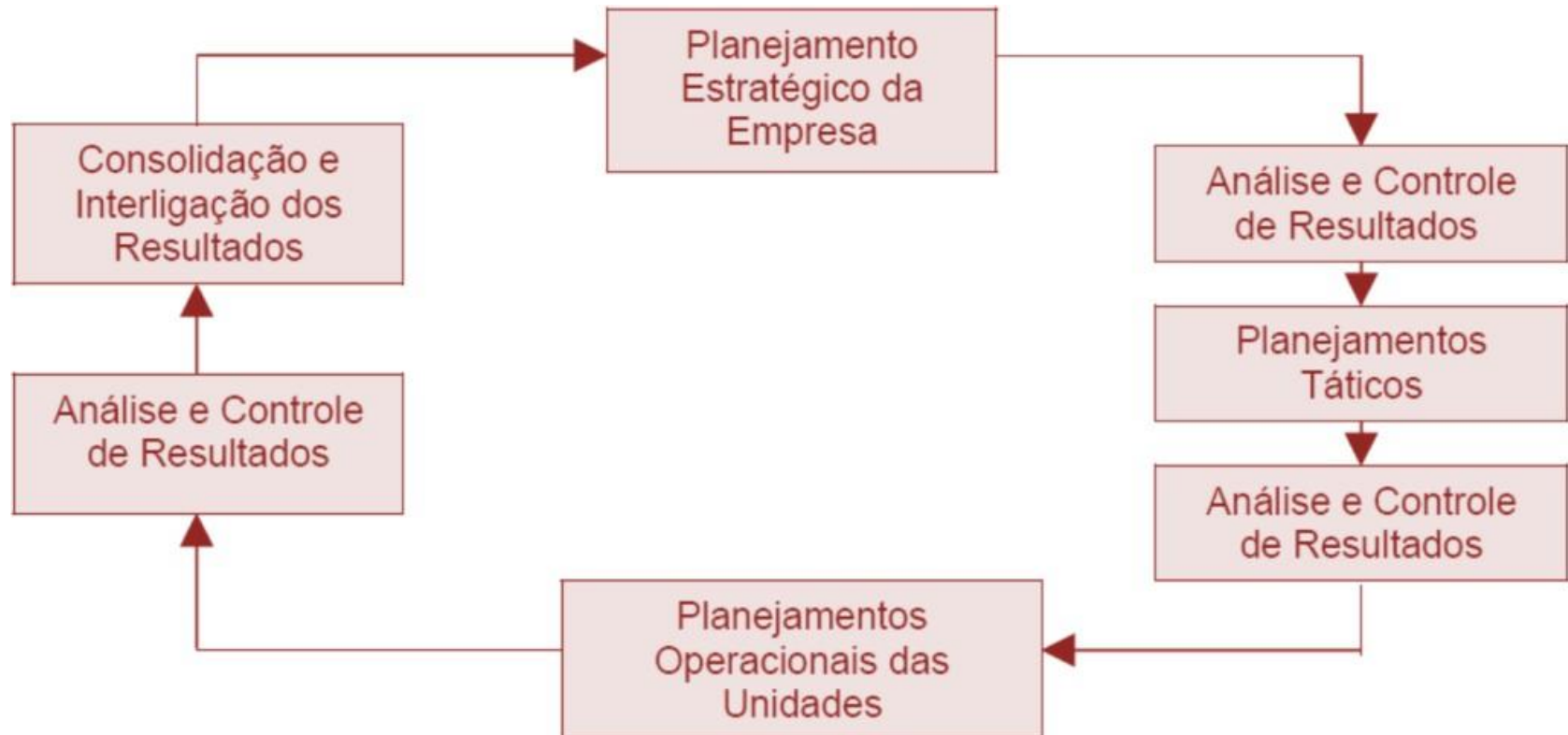
O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los, que afetam a empresa como um todo. O planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.



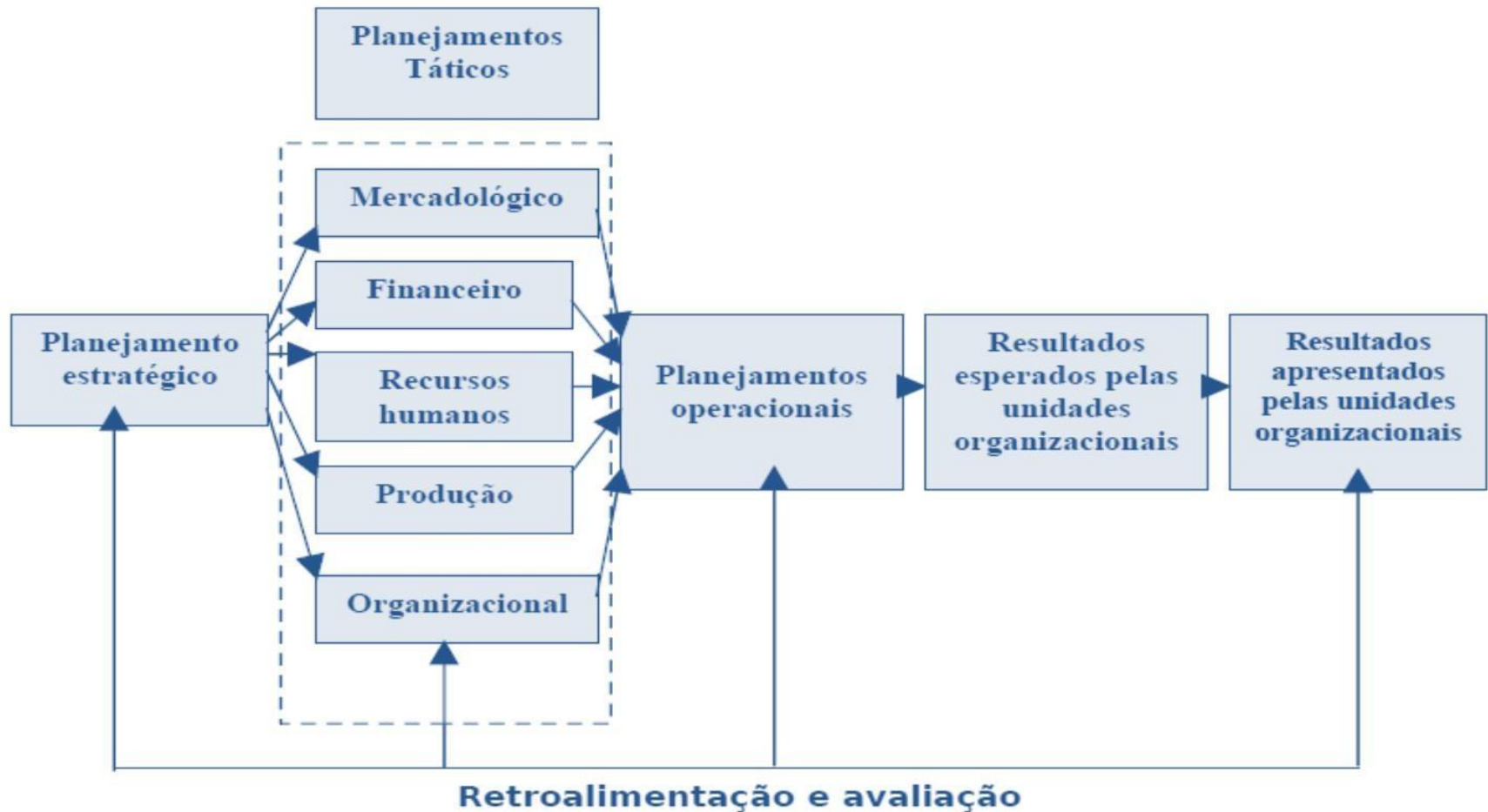
- Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas

Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional
Plano de Preços e produtos	Plano de Despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura Organizacional
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais
Plano de pesquisa de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações

CICLO BÁSICO DO PLANEJAMENTO INTEGRADO



SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DOS PLANEJAMENTOS



MINISTRO VEIGA DESCOBRE COMO É FEITO O...

PLANEJAMENTO

NO SANTOS.

BY MINISTRO VEIGA



NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Não me ofereça coisas

Não me ofereça sapatos.

Ofereça-me a comodidade para meus pés e o prazer de caminhar.

Não me ofereça casa.

Ofereça-me segurança, conforto e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.

Não me ofereça livros.

Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.

Não me ofereça discos.

Ofereça-me lazer e a sonoridade da música.

Não me ofereça ferramentas.

Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.

Não me ofereça móveis.

Ofereça-me conforto e tranquilidade de um ambiente aconchegante.

Não me ofereça coisas.

Ofereça-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.

Por favor, não me ofereça coisas.

Definição do negócio de uma empresa

Quem são nossos clientes?

Quais as necessidades dos nossos clientes?

O que eles esperam da nossa empresa?



MISSÃO

Qual o nosso negócio?

Quem é o nosso cliente?

Que satisfação ele quer ao comprar nosso produto?

Dicas de como elaborar a Missão de uma empresa

Evite frases muito longas com palavras difíceis.

Economize gerúndios.

Ex.: fazendo, disponibilizando, etc.

Seja simples e conciso.

Ex: a missão da Disney é “alegrar as pessoas”.

Exemplos de Missão



“Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.”



“Solucionar problemas não solucionados de maneira inovadora”



“Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem Estar/Estar Bem”.

Visão

A Visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam.

A visão deve:

1. Projetar oportunidades futuras
2. Responder a pergunta: *Aonde a empresa quer chegar?*
3. Delimitar um prazo para o objetivo ser atingido
4. Ser revista periodicamente

Exemplos de Visão



“Ser a empresa que melhor entende e satisfaz globalmente as necessidades de produto, serviço e autorrealização da mulher”.



“Criar uma empresa líder onde as pessoas tenham orgulho e prazer de trabalhar”.



“Ser uma empresa brasileira com atuação global, posicionada entre as três maiores empresas de mineração diversificada do mundo e, até 2010, atingir a excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.”

Perceba que essa era a Visão da Vale do Rio Doce até 2010. Depois disso ela foi revista e hoje há uma nova Visão.

VALORES

Os valores são inegociáveis, e os mais perenes de uma empresa. O conjunto de valores deve definir a regra do jogo, em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas abaixo:

Como os empregados devem se portar, individualmente?

Como os empregados se relacionam entre si?

Como os empregados se relacionam com os clientes?

Como a empresa trata seus clientes?

Como a empresa faz negócios?

Como a empresa se relaciona com a comunidade?

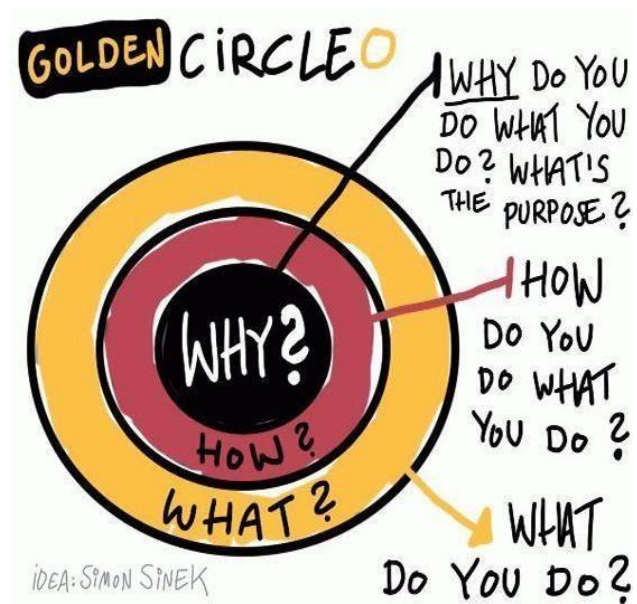
Qual a responsabilidade da empresa frente à sociedade?

Que valores, crenças ou princípios são importantes para a empresa?



Why?

Por que, se refere ao propósito, à causa ou à crença, com o “por que”, a ideia é de responder por que a sua empresa ou projeto existe e por que alguém deveria se interessar pelo que você está comunicando no momento.



Como: consiste em formas de agir para atingir um propósito. Pode-se incluir nesse item desde a linguagem verbal (escolha correta de palavras, e todos os graus de formalidade) e a não verbal (olhares, a entonação vocal, e principalmente a postura), até mesmo os atributos que diferenciam a empresa ou produto e que merecem ser ressaltados para engajar os clientes ao produto ou projeto.



O quê: são os temas que serão tratados em uma comunicação ou descrições do que faz uma empresa, ou o que o projeto traz de benefícios.

DICAS PARA ESTABELECEER OS VALORES DA EMPRESA:

Defina as posturas e atitudes das pessoas (linhas de conduta);

Utilize no máximo cinco valores;

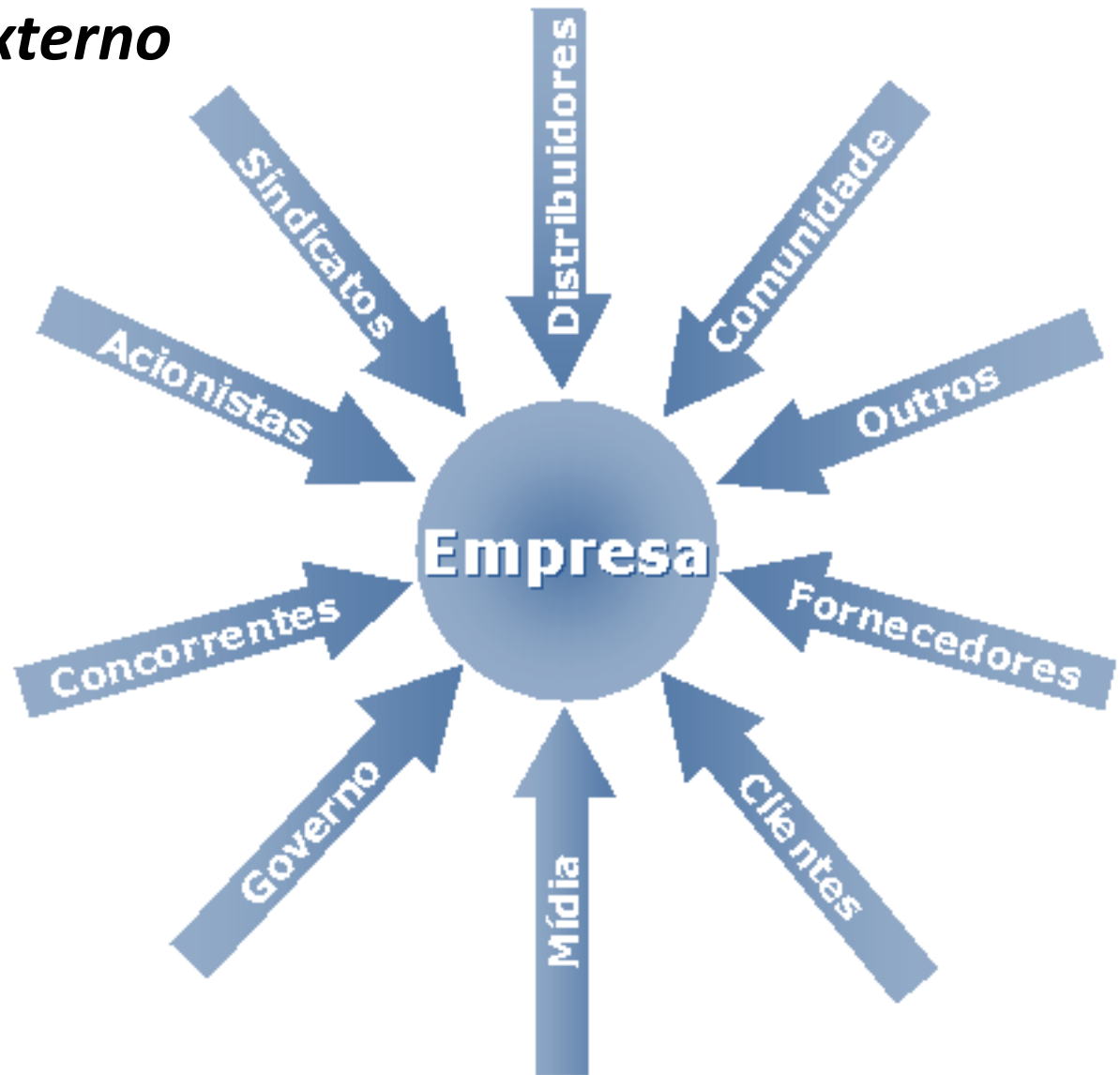
Devem resistir ao tempo;

Devem ser independentes do ramo de atividade;

Devem ser coerentes com a identidade da empresa.

ANÁLISE AMBIENTAL

Ambiente Externo



ASPECTOS	OBJETOS DE ANÁLISE
Governo	Analisar os planos governamentais e seus objetivos; a identificação e análise dos órgãos que legitimam e qual a legislação pertinente.
Sistemas financeiros	Analisar quais os tipos de instituições financeiras e quais as condições das operações (prazos, taxas de juros).
Sindicatos	Considerar os objetivos e a estrutura dos mesmos.
Comunidade	Considerar a população, os valores sociais e a infraestrutura
	existente.
Consumidores	Quem são; onde estão localizados; quais sua tendências e quais são os seus padrões de qualidade.
Mercado	Qual a competição existente por outros produtos; qual a segmentação de mercado e qual a velocidade de mudança no produto e de onde se origina.
Fornecedores	Quem são; onde estão localizados; seus preços de venda; seus prazos de venda e de entrega e a qualidade dos seus produtos.
Concorrentes	Quanto aos concorrentes: quantos e quais são; qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza e qual a participação de cada um no mercado.

Stakeholder

Significa público estratégico.

É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas da comunicação, administração e tecnologia da informação com o objetivo de designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

O stakeholder é uma pessoa ou um grupo que legitima as ações de uma organização.

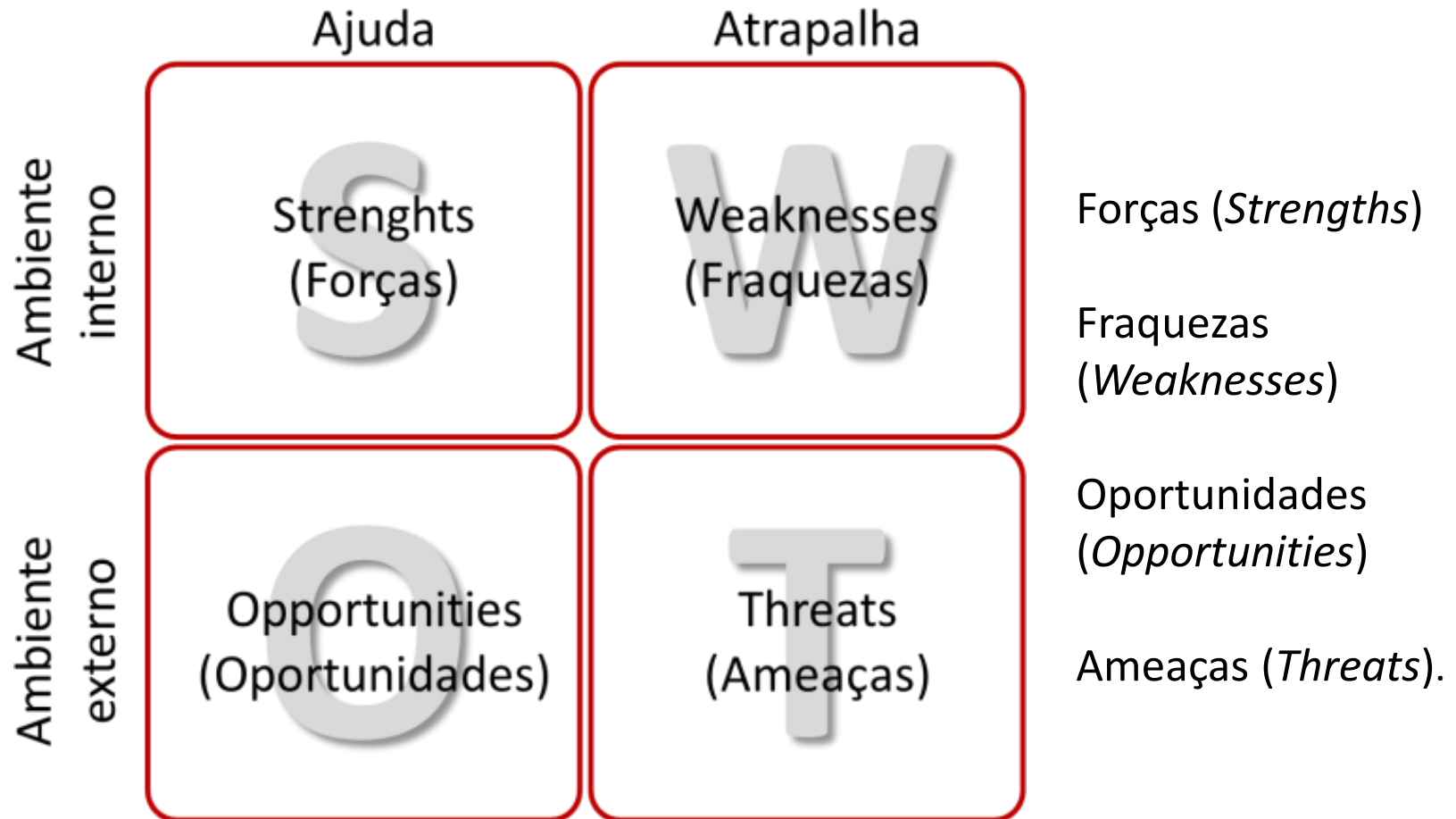
É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

ANÁLISE AMBIENTAL

Ambiente Interno

**Funções a serem analisadas;
Aspectos organizacionais;
Abrangência dos processos;
Níveis de controle e avaliação;
Critérios de avaliação;
Obtenção das informações**

ANÁLISE S.W.O.T



Análise SWOT – Cirque du Soleil

Interna		Externa	
Pontos Fortes	Criar <ul style="list-style-type: none">•Tema•Ambiente Refinado•Várias produções•Músicas e danças artísticas	Oportunidades	Melhorar <ul style="list-style-type: none">•Picadeiro único•Atrair novos públicos
	Eliminar <ul style="list-style-type: none">•Astros Circenses•Espetáculos com Animais•Descontos para grupos•Espetáculos em vários picadeiros		Reduzir <ul style="list-style-type: none">•Vibração e Perigos•Diversão e Humor
Pontos Fracos		Ameaças	

TOMADA DE DECISÕES



Oras, qualquer decisão que deve ser tomada, deve ser feita em conjunto com outras pessoas da diretoria, sendo assim somente tomamos as decisões após estas reuniões



TOMADA DE DECISÕES



VAMOS REFLETIR?

O que torna alguém um gerente melhor?

Ou um escritor melhor?

Ou até mesmo um enxadrista melhor?

TOMADA DE DECISÕES

O processo de **Tomada de Decisão** é parte **central do PE** e praticamente de todas as atividades de um administrador.

Problemas, por sua vez, são o **ponto de partida** da **Tomada de Decisão** e são **rotineiros na vida do administrador**.

É comum iniciar um PE com uma **perspectiva de problemas** e surgirem muitos outros no decorrer do processo.

Dentre os três modelos macro de **Tomada de Decisão**, o **modelo Racional** parece ser o mais adequado, mas nem sempre é possível prevalecer, devido à brevidade de algumas ações as restrições financeiras.

O **modelo Intuitivo** é rápido, mas pode trazer consequências negativas se adotado para todas as circunstâncias.

E o **modelo Improvisacional** deve ser evitado.

1.0 Processo Racional de Tomada de Decisão

O ***Modelo Racional*** se constitui de seis passos:

1. Definir o problema;
2. Identificar critérios de decisão;
3. Pesquisar os critérios;
4. Gerar alternativas;
5. Classificar cada alternativa segundo cada critério;
6. Calcular a decisão ótima.

PROCESSO INTUITIVO DE TOMADA DE DECISÃO

A intuição é uma função que transmite percepções de uma forma inconsciente.

A experiência e o julgamento prevalecem em desfavor da lógica sequencial ou pesagem das alternativas. Este processo inconsciente se baseia na experiência e complementa a análise racional.

As decisões são mais rápidas e os melhores decisores são normalmente descritos como intuitivos. No entanto, os maiores desastres empresariais constantemente advêm de decisões intuitivas, de impulso.

MODELO IMPROVISACIONAL

Dos três é o menos defendido. **Não avalia situações nem faz julgamentos com base na experiência.** A improvisação normalmente também não busca alocação de recursos, usa-se o que há no momento.

Decisões triviais, de pouco ou nenhum impacto organizacional podem até usar da improvisação, mas decisões estratégicas devem evitar ao máximo tal abordagem.

No entanto sabemos que no mundo corporativo muitas decisões improvisadas sustentam organizações por décadas.

TOMADA DE DECISÕES

Modelo
Racional

- Pensar primeiro

Modelo
Intuitivo

- Ver primeiro

Modelo
Improvisacional

- Fazer primeiro

METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Modelo Simplificado de Metodologia do PE





Específicos – Um objetivo SMART precisa ser claro e objetivo em seu propósito. Isso vai impactar todo o processo de definição, acompanhamento e geração de insights em cima dele.

Mensuráveis – É preciso que haja formas claras e assertivas de mensurar aquele resultado. Por exemplo, não é possível estabelecer a meta de dobrar os números de visitantes em uma loja, se não há um dispositivo que meça quantas pessoas efetivamente visitam aquele lugar.

Alcançáveis – Toda meta traçada deve ser alcançável. Caso contrário, as pessoas envolvidas no processo podem simplesmente desistir de tentar por julgar impossível.

Relevante – De que adianta analisar um número e não tirar insights, não é mesmo? Um objetivo SMART precisa ser relevante para o negócio, senão não há porque acompanhar aquele número.

Delimitados em um recorte de tempo – Para medir com exatidão um resultado é preciso delimitar o período de tempo dos dados que serão usados. Ao traçar uma meta é preciso definir em quanto tempo a empresa pretende alcançá-la.

METAS SMART

RESPONSÁVEL: _____

ÁREA: _____



E **S**PECÍFICAS

MENSURÁVEIS

ATINGÍVEIS

RELEVANTES

TEMPORAIS