

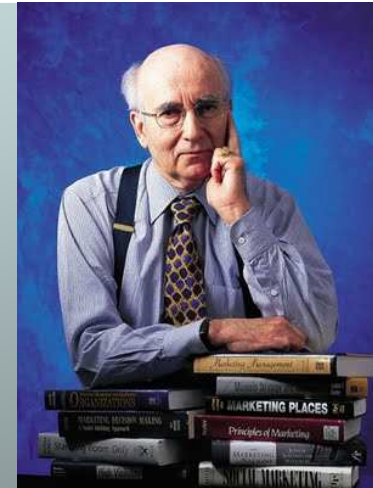
ENTENDENDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Gilmar Casagrande – 27Nov2012

Segundo **Philip Kotler**:

“Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.



O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes.

Peter Drucker



Drucker define ainda que: *“Planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”.*

“Arrume tempo para pensar. A rapidez das mudanças não deve servir de desculpa para falta de estratégia.”

Michael Porter

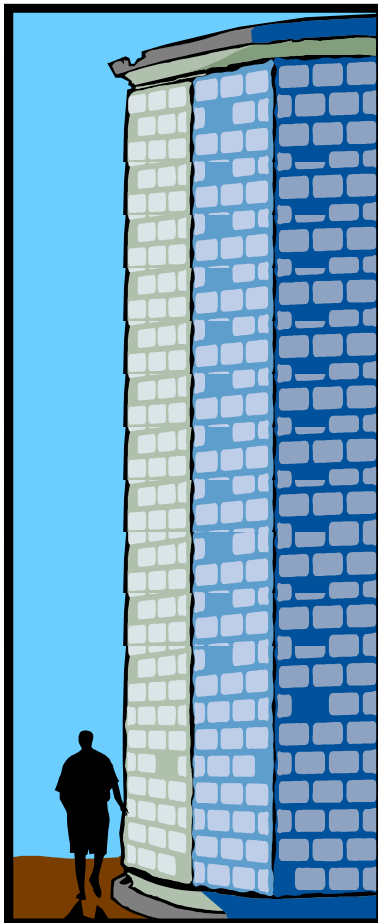
“Eu não posso mudar a direção do vento, mas eu posso ajustar as minhas velas para sempre alcançar o meu destino”

Jimmy Dean

“Obstáculos são aquelas coisas assustadoras que vemos quando afastamos os olhos do alvo.”

Hanah More

Por que a dificuldade das empresas em promover mudanças ou implementar estratégias de negócios?



Barreira da Gestão

Falta de ferramentas de monitoração e controle da evolução de sua estratégia.

Barreira da Medição

Falta de vinculação à resultados relevantes para organização.

Barreira dos Recursos

Falta de vinculação de orçamento à estratégia.

Barreira da Visão

Falta de compreensão sobre a visão de futuro.
As estratégias não são entendidas por quem deve implementá-las.

Menos de 10% das estratégias efetivamente elaboradas são eficientemente executadas.

(Revista Fortune)



**Na maioria das falhas (estimamos em 70%), o problema real não é estratégia ruim.
É execução ruim.**

(Revista Fortune)

O problema: Execução da Estratégia

“Os planos mais bem elaborados não valem o papel no qual foram escritos se você não consegue realizar nada.”

Ralph S. Lauren
Presidente do Conselho e
CEO da Johnson & Johnson

Execução da Estratégia

Ram Charan
Consultor de Empresas

“A diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar.”

Lawrence G. Hrebiniak
Consultor e Professor da Wharton School

“Nossas escolas de negócios ensinam a planejar, mas não ensinam a executar a estratégia.”

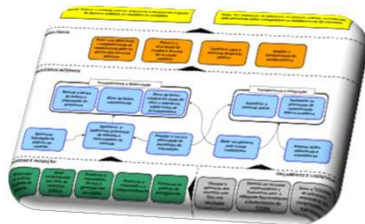
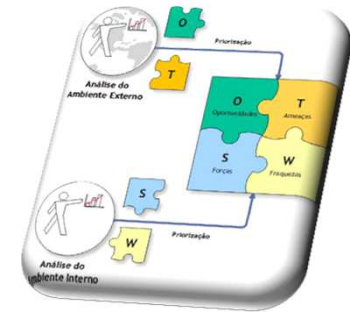
PRODUTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



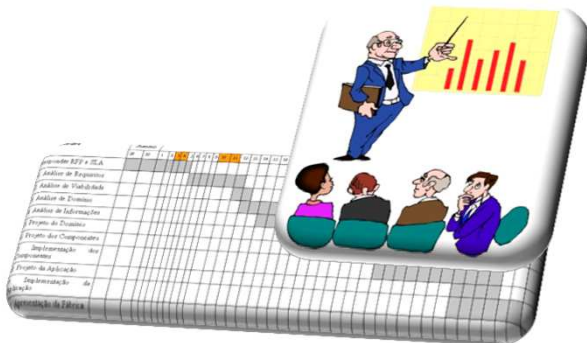
Definição do posicionamento quanto a missão, visão e valores.



Análise das principais ameaças, oportunidades, forças e fraquezas, tendo o resultado e a percepção de cenários atuais e futuros, gerando uma matriz de priorização estratégica.

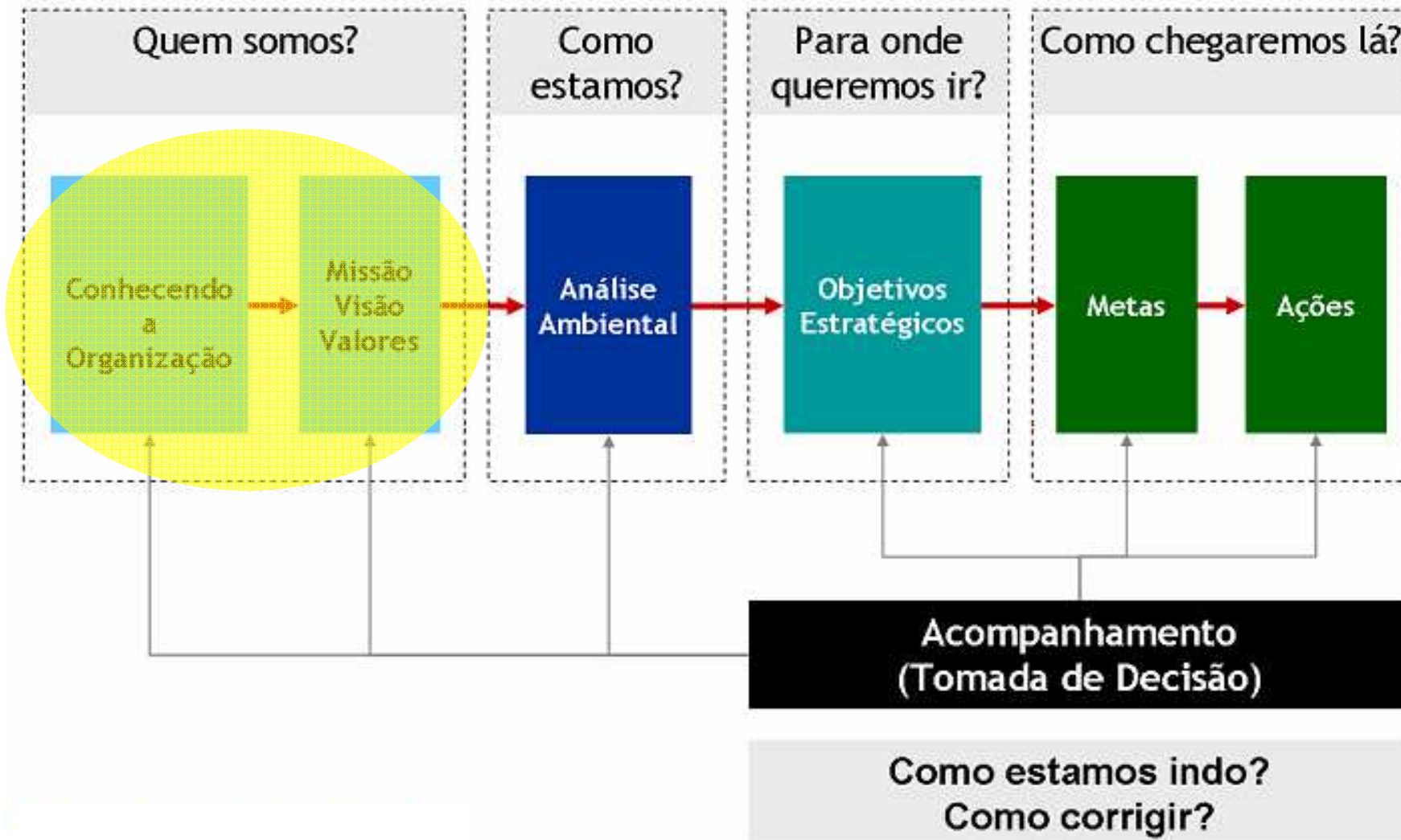


Geração de objetivos estratégicos, por perspectiva, com os respectivos fatores críticos de sucesso, indicadores estratégicos e metas.



Desdobramento em respectivos planos de ação, com os indicadores táticos e operacionais de conclusão, alinhados aos indicadores estratégicos.

VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



“Não pergunte em que princípios devemos acreditar. Pergunte em que princípios acreditamos de fato e defendemos com paixão.”



**James Collins
e Jerry Porras**

REVISANDO O NEGÓCIO





NEGÓCIO é o espaço que a organização deseja ocupar em relação às demandas da sociedade.

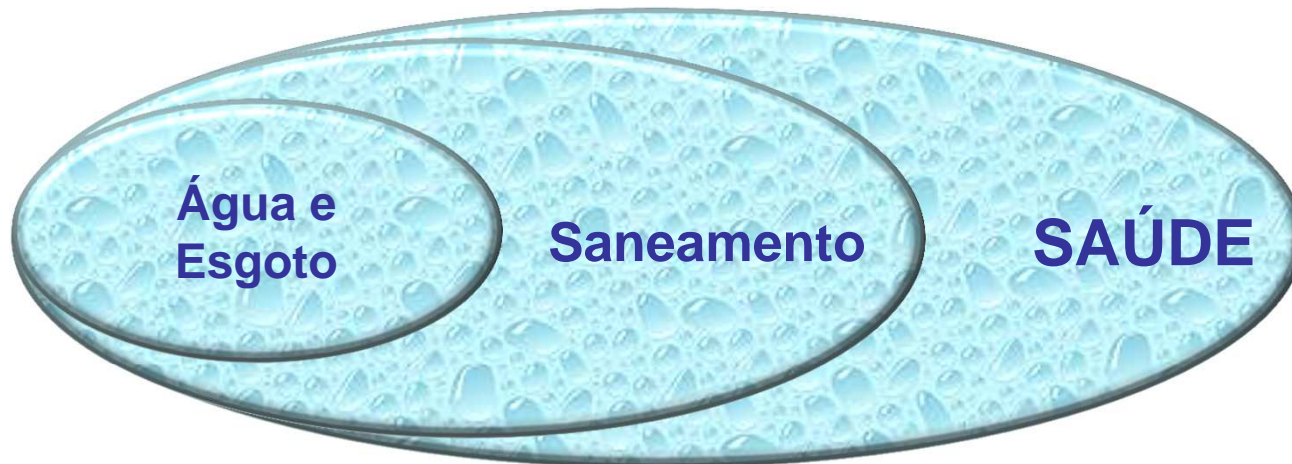
Para se definir um negócio deve-se refletir sobre algumas questões:

- Eu tenho bem definido quem é o cliente?
- Sei quais necessidades do cliente são atendidas?
- O que o representa valor para o cliente?
- O que será valor no futuro para o cliente atual?
- Quem será o cliente no futuro?
- O que terá de ser feito para atender às expectativas do cliente no futuro?
- Onde a organização estará, se mantiver o rumo atual?



A definição pode ser expressa de forma restrita, ampla ou generalizada.

- É a **linha mestra** que a direção adota para orientar e tornar possível a contínua interação da organização com o ambiente.
- Corresponde ao **espaço** que a organização pretende ocupar em relação às demandas externas.
- **Não deve se ater** à razão social, contrato ou estatuto.
- **Independente** da natureza, do porte e de outros aspectos da organização.



REVISANDO A MISSÃO



CONCEITUANDO MISSÃO

- Consiste na **razão de existência** da organização e na limitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio.
- Corresponde ao **enunciado** que a organização pretende desenvolver em torno do negócio.
- É o objeto de sua **atuação**.
- É a **parte de negócio** em que é possível concretizar a ação dos membros da organização.



REVISANDO A VISÃO



CONCEITUANDO VISÃO



- Imagem de um estado futuro ambicioso que se deseja alcançar.
- Expressa a idéia do empreendimento, os valores nela contidos e os benefícios que poderá gerar para a organização, os clientes e a comunidade.
- É um guia para a jornada futura - Plano de navegação.

REVISANDO OS VALORES



CONCEITUANDO PRINCÍPIOS E VALORES

- Conjunto de crenças, sentimentos e motivações básicas, que o indivíduo agrega ao longo da vida e que determinam sua forma de agir e pensar.
- Quando transposto para o contexto organizacional, passa a orientar o comportamento coletivo de seus membros.
- Todos os membros da organização devem entender, acreditar e praticar os princípios e valores da empresa.
- Devem abordar a forma que a empresa se relaciona com as partes interessadas.
- As partes interessadas devem ser comunicadas a respeito.



ELABORANDO VALORES

Em que acreditamos?

Quais são as questões organizacionais que eu não deixo de considerar?

Que atributos orientam as minhas ações frente aos meus diversos públicos de interesse?

Critério 1 – Liderança
Rumo à Excelência
Item 1.1 – Governança corporativa

- | | |
|---|--|
| a | <p>Como são atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas?</p> <ul style="list-style-type: none">• Apresentar os valores e os princípios organizacionais. |
|---|--|

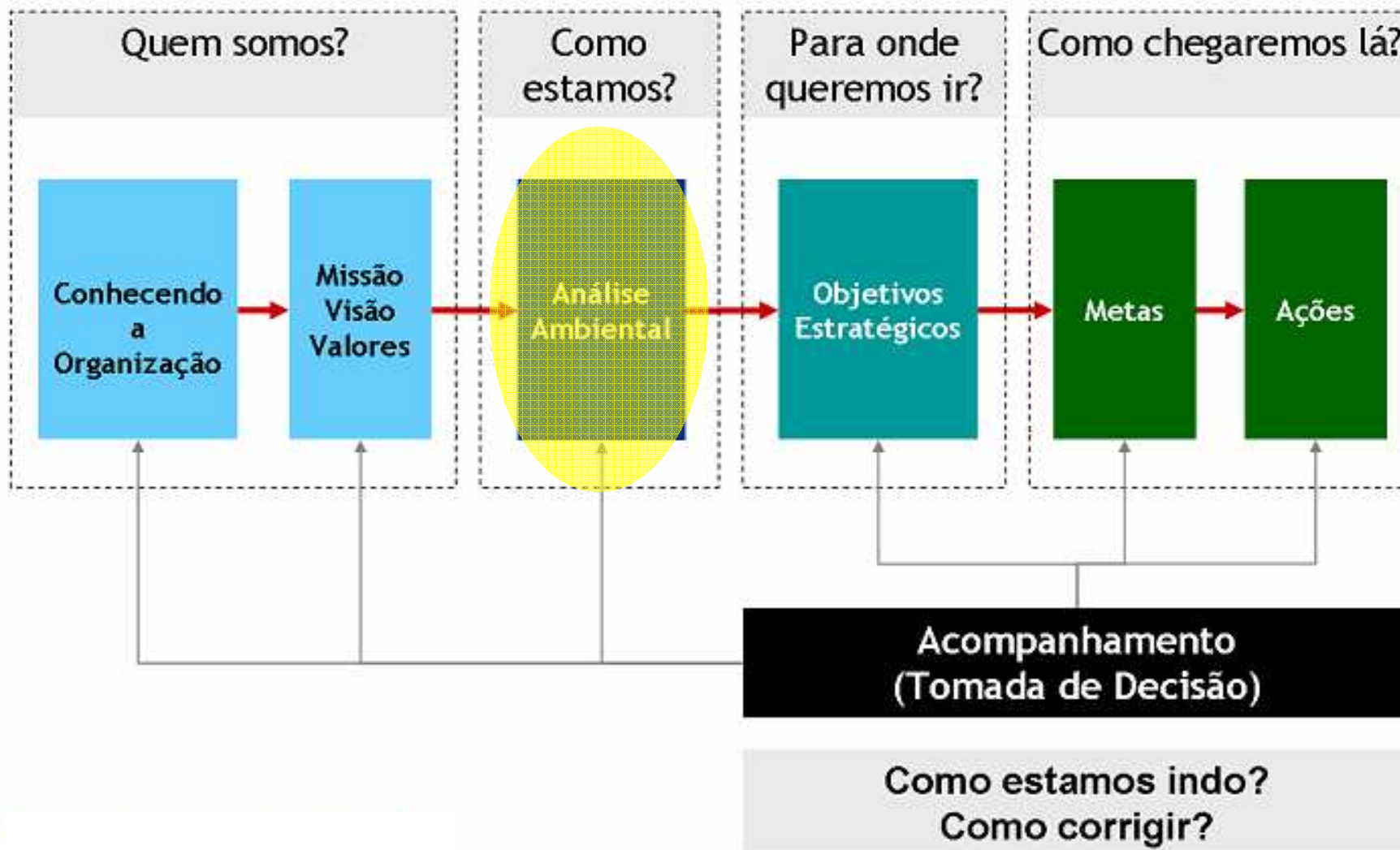
Critério 1 – Liderança
Rumo à Excelência
Item 1.2 – Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência

- | | |
|---|--|
| b | <p>Como os <i>valores</i> e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinentes, às demais partes interessadas?</p> <ul style="list-style-type: none">• Destacar de que forma é assegurado o entendimento dos <i>valores</i> e dos princípios organizacionais pela <i>força de trabalho</i>. |
|---|--|

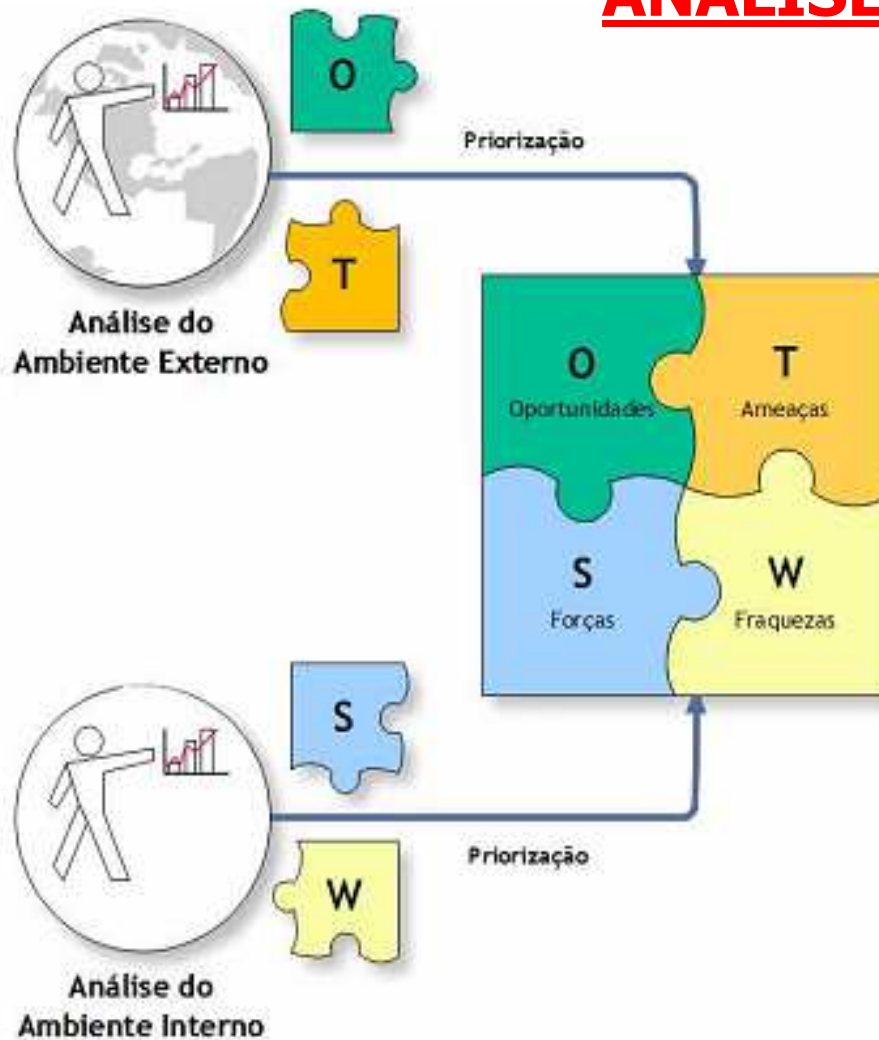


Análise Ambiental

VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



ANÁLISE AMBIENTAL



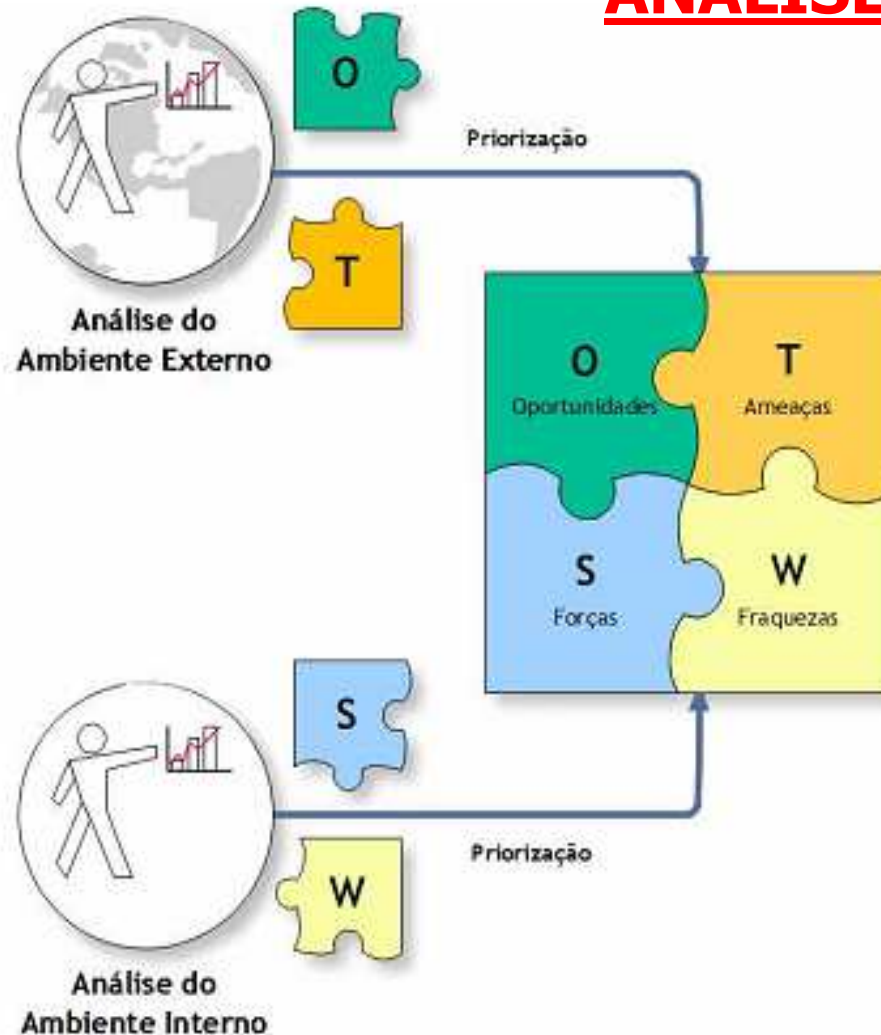
“Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer uma centena de combates.

Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota.

Se não nos conhecemos nem ao inimigo, perderemos todas as batalhas.”

Sun Tzu

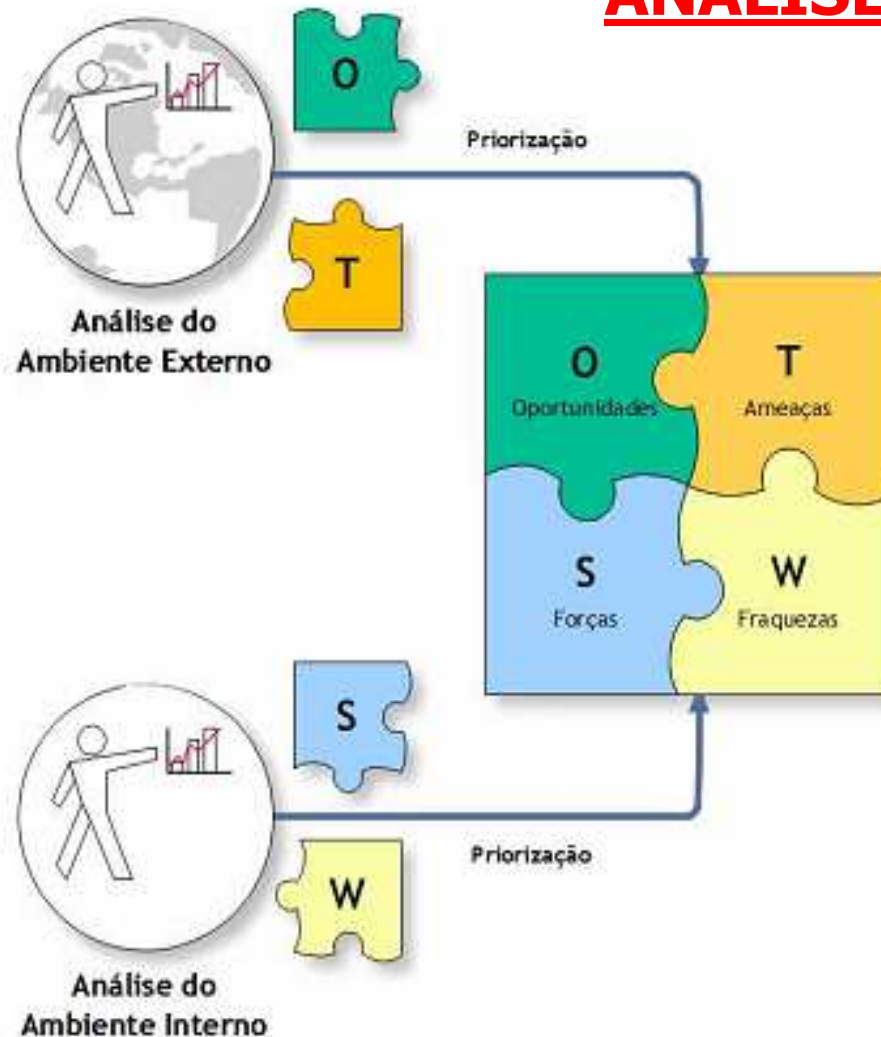
ANÁLISE AMBIENTAL



Ambiente EXTERNO

- Fatores macroeconômicos
- Análise demográfica
- Tecnologia
- Política
- Legislação
- Fatores sócio-culturais
- Clientes
- Concorrentes
- Parceiros
- Fornecedores

ANÁLISE AMBIENTAL



Ambiente INTERNO

- Imagem da Marca
- Imagem institucional
- Qualidade dos serviços
- Estrutura de TI
- Situação financeira
- Sistema de Liderança
- Governança
- Estrutura administrativa e operacional
- Competências Individuais
- Clima Organizacional

OPORTUNIDADES

São definidas como **forças ou situações externas** dentro de um determinado cenário, não controláveis pela empresa, que podem favorecer-la além de seu desempenho esperado, desde que, sejam identificadas e por ela aproveitadas adequadamente em tempo hábil.

X

AMEAÇAS

São definidas como **forças ou situações externas** dentro de um determinado cenário, não controláveis pela empresa, que são adversas e criam obstáculos ao desempenho esperado.

FORÇAS

É uma característica ou uma diferenciação existente na empresa que lhe proporciona ou provoca uma vantagem operacional no seu ambiente empresarial. É uma variável controlável.

X

FRAQUEZAS

É uma característica ou uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona ou provoca uma desvantagem no ambiente empresarial. É uma variável controlada.

Priorização das Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas

Análise SWOT

	1 - MUITO BAIXA 3 - BAIXA 5 - MÉDIA 7 - ALTA 9 - MUITO ALTA	PONTOS FORTES								PONTOS FRACOS										
		Unimed Missões está na posição verde (díma)	Força da MARCA UNIMED	Abertura do Hospital	Sistema de Gestão	Relacionamento com Partes Interessadas	Clima organizacional	Desenvolvimento das pessoas	Cultura organizacional	Falta atrativos para novos cooperados	Gestão de reclamações, manifestações, elogios, pós-vendas...	Situação de plantonistas	Auto-sustentabilidade financeira do hospital	Aumento da média de idade dos cooperados	Não considerar concorrentes indiretos (seguro saúde, por exemplo)	Gestão de fornecedores (contratos e relacionamento)	Pontuação baixa nos critérios do PQQP, Selo e futuramente nos requisitos da Acreditação (fornecedores)	Preparação de sucessores	Competências comportamentais da liderança	
OPORTUNIDADES	Crescimento sustentável do Hospital	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	5	167
	Novos convênios (IPE, autogestão)	7	9	9	5	7	7	1	3	9	7	7	9	9	7	1	1	3	1	103
	Possibilidades de aumento da carteira (Cerro Largo e Garruchos; investimentos na região, etc)	5	9	7	7	5	7	3	3	9	7	5	3	9	7	1	1	3	1	93
	Sicredi (novo contrato)	5	9	5	7	5	7	1	3	9	7	5	3	9	7	1	1	1	1	87
	Mudança de nível de 2 para 3 (em quatro) no Selo	3	1	1	7	7	7	5	7	1	1	1	1	1	1	5	5	3	1	67
	Falta de leitos hospitalares para planos de saúde	5	5	9	1	3	1	1	1	5	5	1	5	1	7	1	1	1	1	55
	Medicina Preventiva	7	7	3	3	5	5	5	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	55
	Serviço próprio de fisioterapia	3	5	5	3	5	1	5	1	1	7	1	5	1	1	1	1	1	1	49
AMEAÇAS	Falta de médicos especialistas (em algumas áreas)	9	3	7	7	1	5	7	1	5	9	7	9	1	1	9	9	5	1	99
	Aumento do custo da saúde	7	7	7	7	5	5	9	5	1	7	9	7	7	7	1	1	3	1	97
	Escassez de MO qualificada	9	7	7	1	9	1	1	1	7	1	9	9	9	5	5	5	1	9	97
	Regulamentação da ANS	9	7	1	7	3	5	1	3	1	9	3	5	1	1	9	9	3	1	79
	Melhoria da qualidade do SUS	9	5	3	9	5	1	1	1	5	7	3	3	1	1	7	7	3	1	73
	Ressarcimento ao SUS	7	7	5	5	5	1	1	3	7	1	7	5	1	1	1	1	3	1	65
	Índice de reajustes dos planos não acompanha o custo assistencial (insumos)	5	1	1	1	3	1	1	1	9	1	1	1	5	5	1	1	1	1	41
Em torno de 50 médicos não cooperados	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	

ESTABELECEER LINHA DE CORTE?

Critério 2 - Estratégias e Planos

Rumo à Excelência

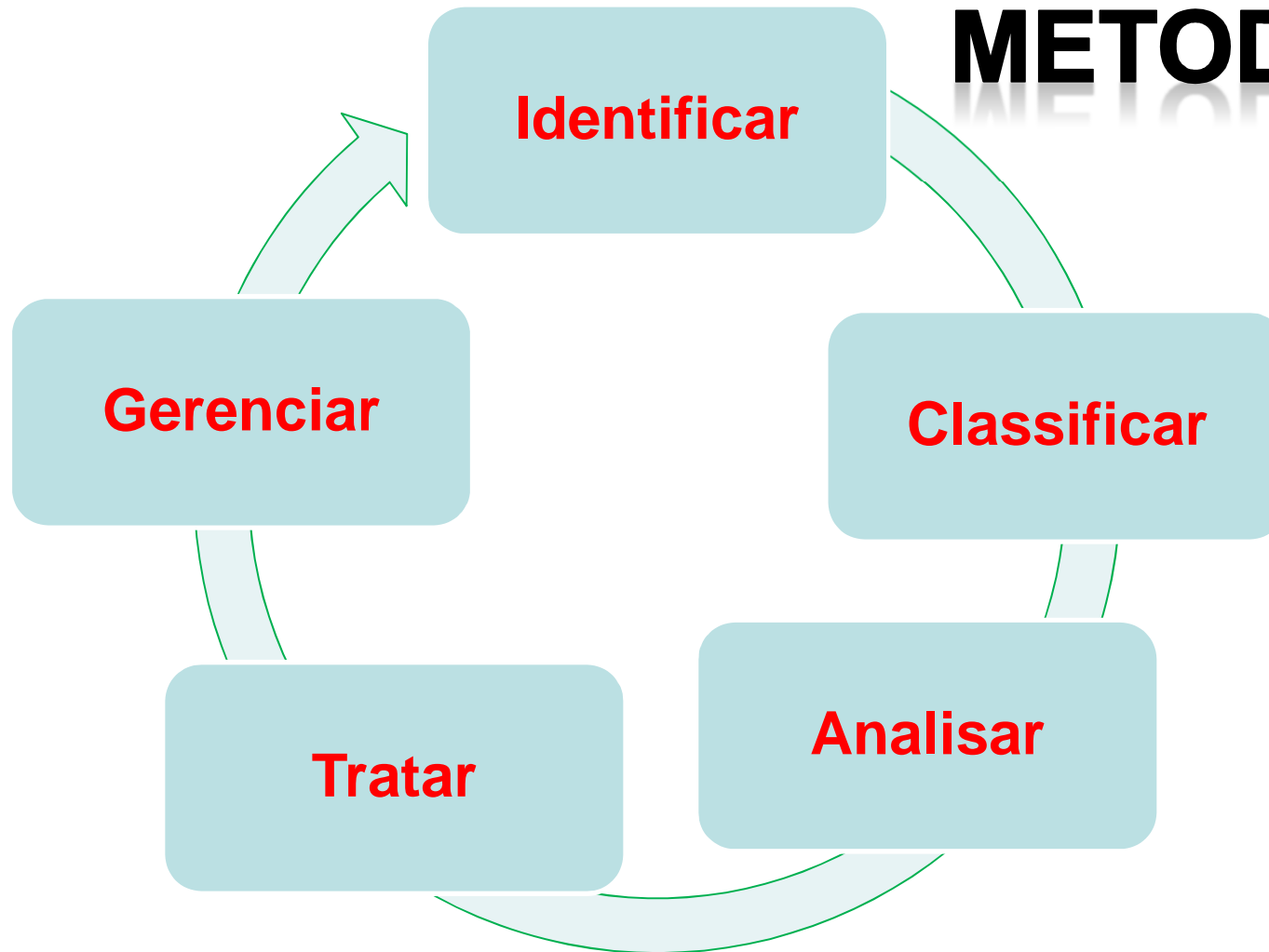
Item 2.1 – Formulação das estratégias

a	Como é realizada a análise do ambiente externo?
b	Como é realizada a análise do ambiente interno?

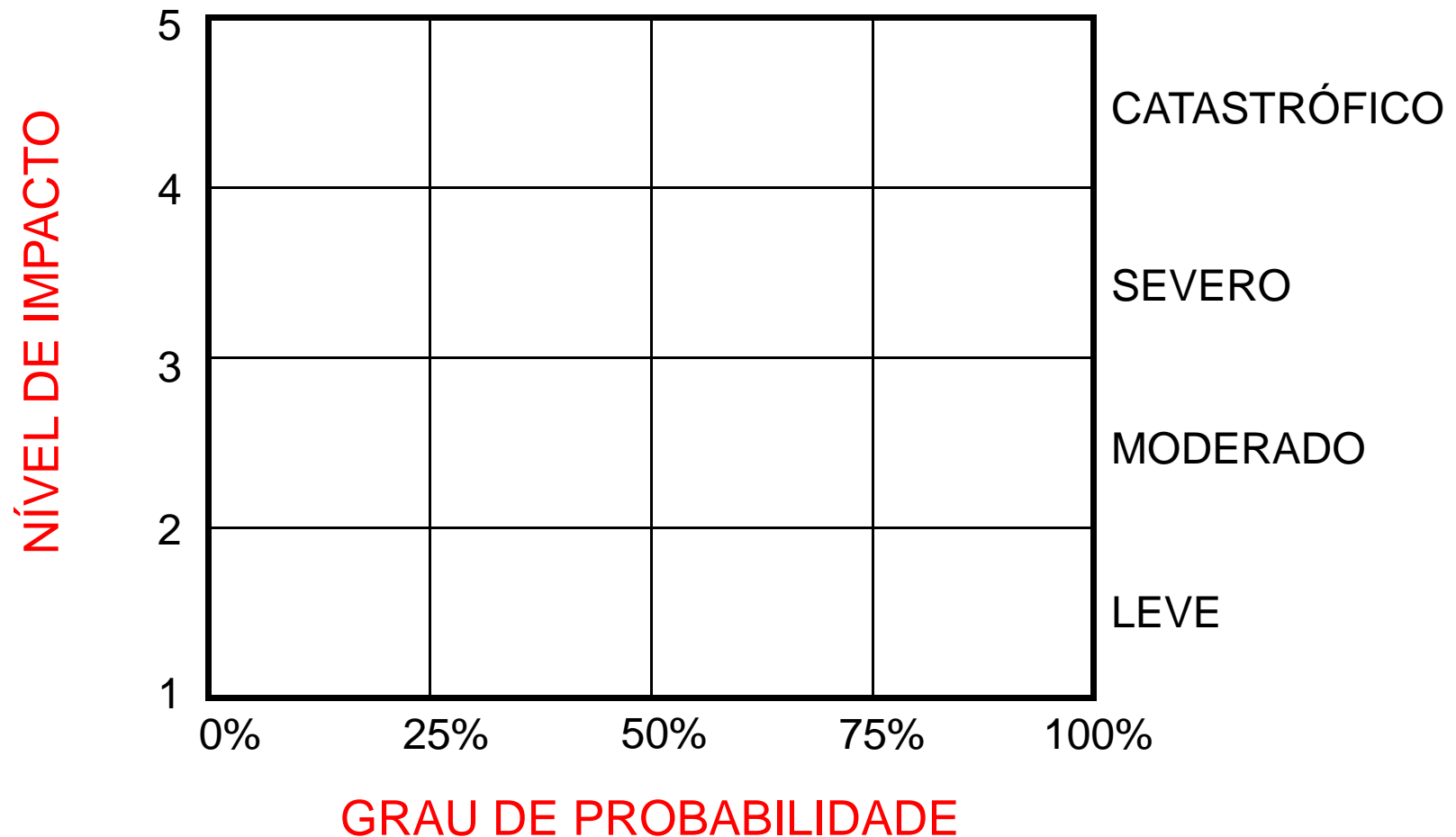
Gestão de Riscos Empresariais na visão do Modelo de Excelência da Gestão



METODOLOGIA



MATRIZ DE VULNERABILIDADE



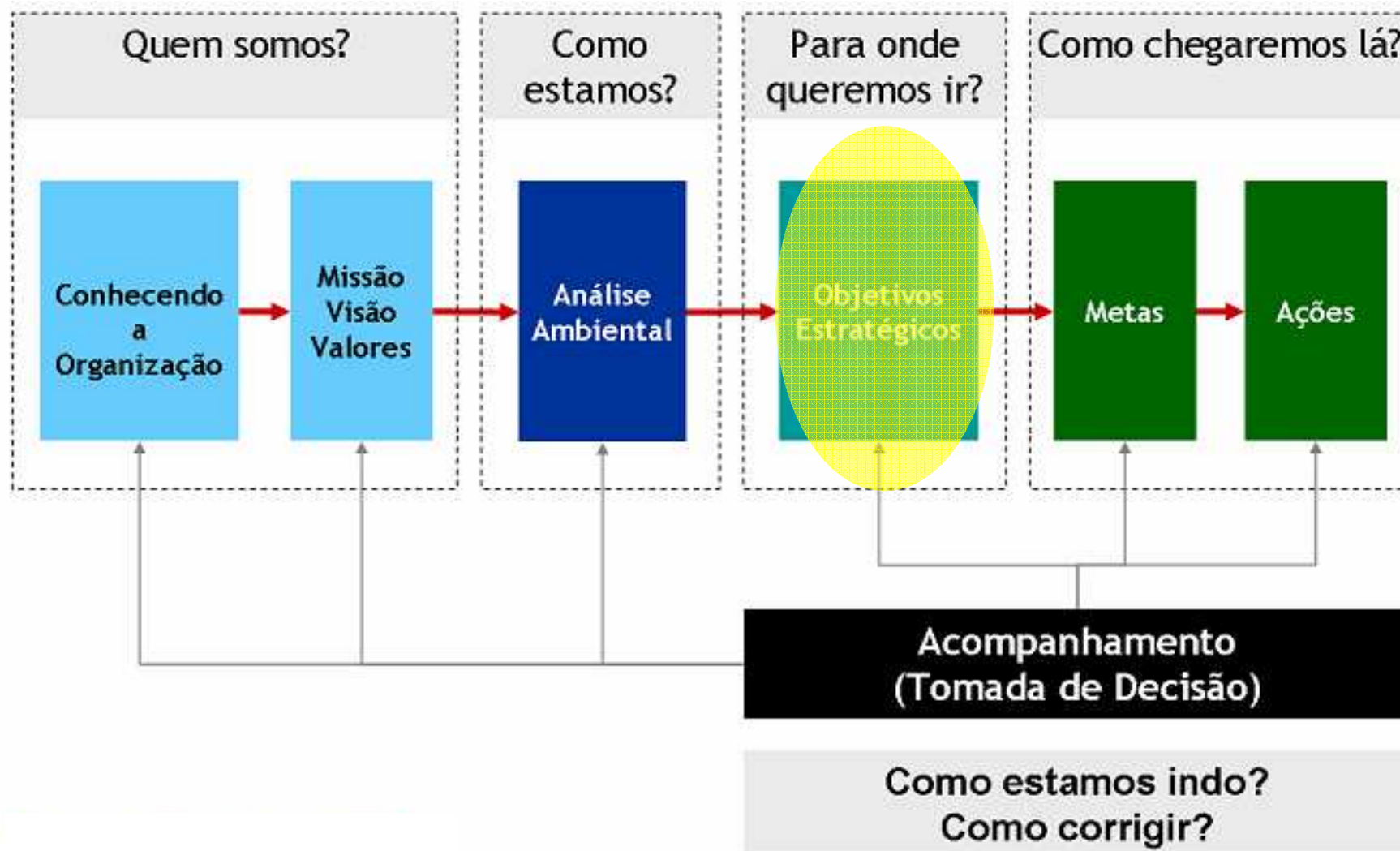
Critério 1 – Liderança Rumo à Excelência Item 1.1 – Governança corporativa

- | | |
|---|--|
| c | <p>Como são identificados classificados e tratados os riscos empresariais mais significativos que possam afetar o negócio?</p> <ul style="list-style-type: none">• Apresentar os principais riscos empresariais identificados. |
|---|--|

Critério 2 - Estratégias e Planos Rumo à Excelência Item 2.1 – Formulação das estratégias

- | | |
|---|---|
| c | <p>Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as <i>estratégias</i> da organização?</p> <ul style="list-style-type: none">• Apresentar as <i>estratégias</i> e áreas envolvidas.• Destacar de que forma os riscos empresariais, partes interessadas e a sustentabilidade são considerados neste processo. |
|---|---|

VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



O que é estratégia?

É um conjunto de **escolhas integradas** que **posicionam** a organização e seus constituintes de forma a criar **vantagem sustentável** relativamente à sua concorrência e **resultados superiores**





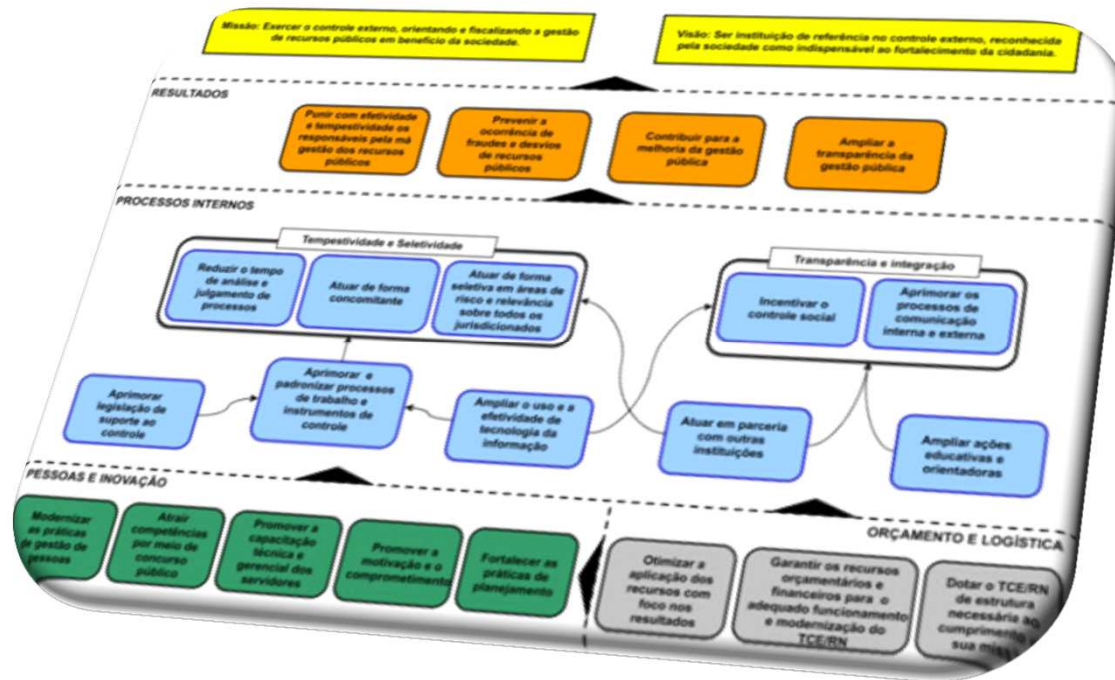
“Uma empresa só é capaz de superar suas rivais se conseguir estabelecer uma diferença e mantê-la”.

Michael Porter

“A essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas no futuro mais rápido antes que os concorrentes possam imitar”.

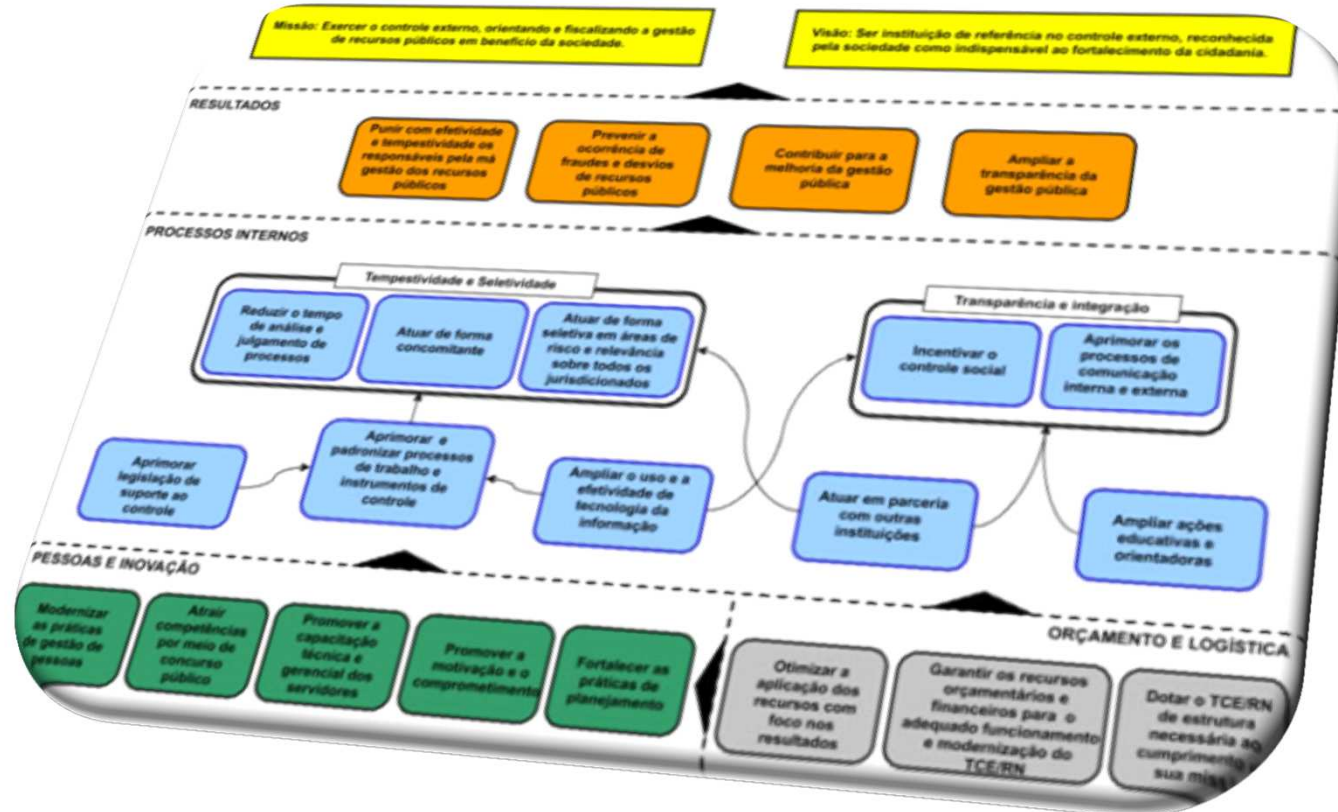
Hamel e Prahalad

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



Definição Estratégica

Mapa Estratégico



Descrição dos Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos devem ser escritos de forma sintética, sempre contendo um verbo de ação, um ou mais substantivos e, sempre que possível, adjetivos, facilitando o processo de comunicação.

Aumentar a rentabilidade

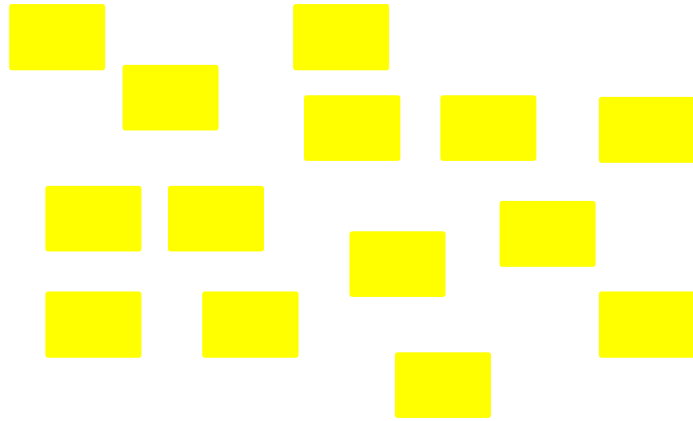
Prestar serviços rápidos e precisos

Otimizar tecnologia com eficiência e eficácia

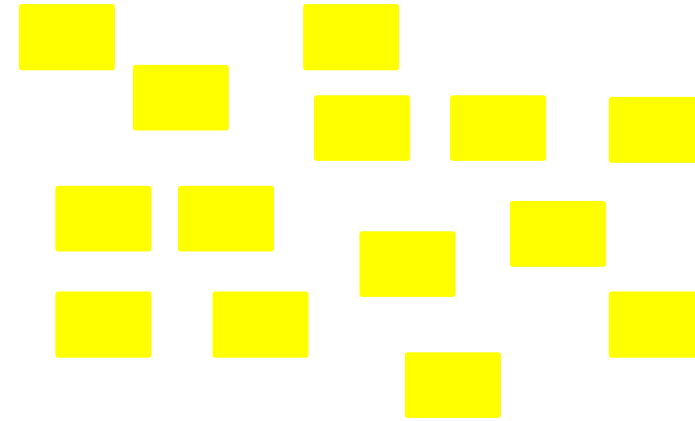
Garantir as habilidades necessárias aos negócios

Dinâmica

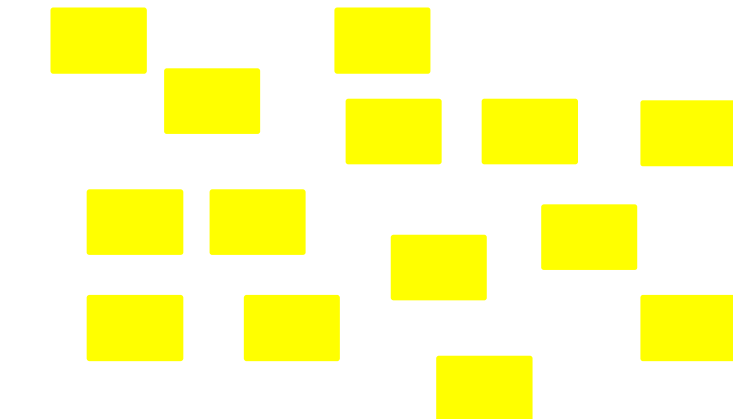
OPORTUNIDADES X FORÇAS



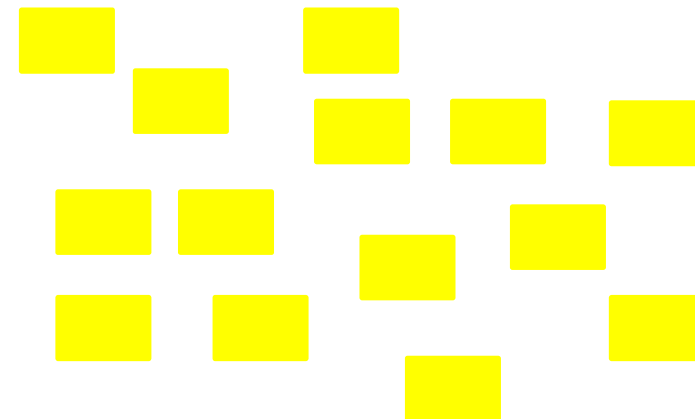
OPORTUNIDADES X FRAQUEZAS



AMEAÇAS X FORÇAS

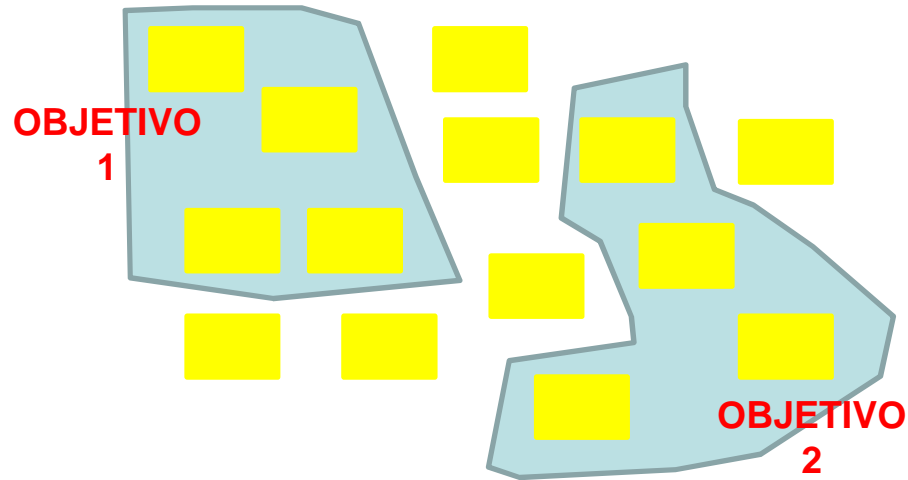


AMEAÇAS X FRAQUEZAS

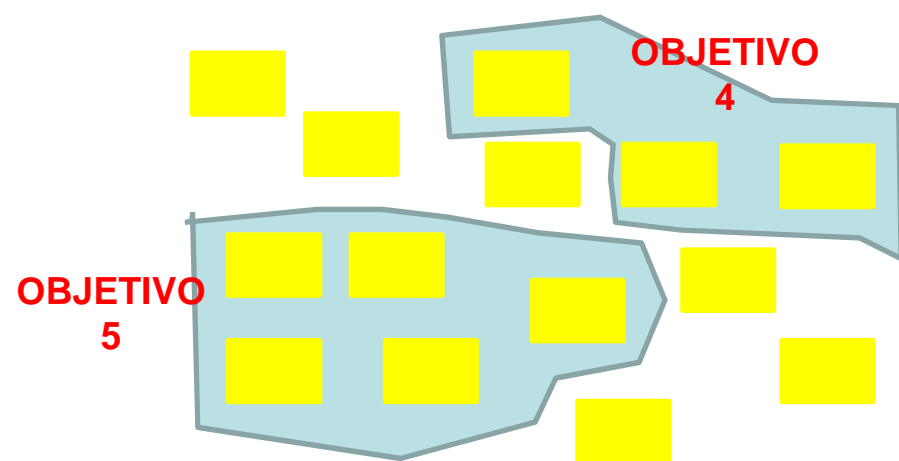


Dinâmica

OPORTUNIDADES X FORÇAS



OPORTUNIDADES X FRAQUEZAS



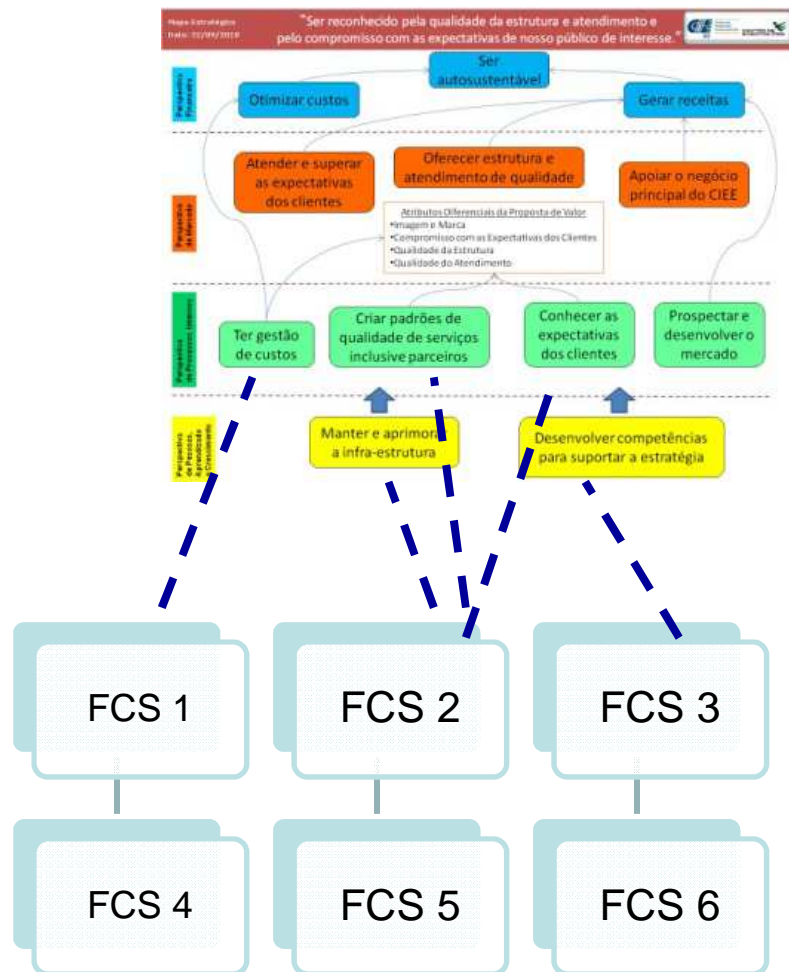
AMEAÇAS X FORÇAS

AMEAÇAS X FRAQUEZAS

O que é um Fator Crítico de Sucesso?

A fim de atingir este Objetivo Estratégico, o que é crítico que a Organização esteja focada?

- **Aprofunda o objetivo estratégico**
- **Torna mais clara a essência do objetivo**
- **Comunica requerimentos críticos**



Fator Crítico de Sucesso **não é**:

- um processo ou parte dele
- uma atividade
- um projeto
- uma ferramenta
- ...

Fator Crítico de Sucesso **é**:

- Uma condição necessária para que os objetivos sejam alcançados

Critério 2 - Estratégias e Planos

Rumo à Excelência

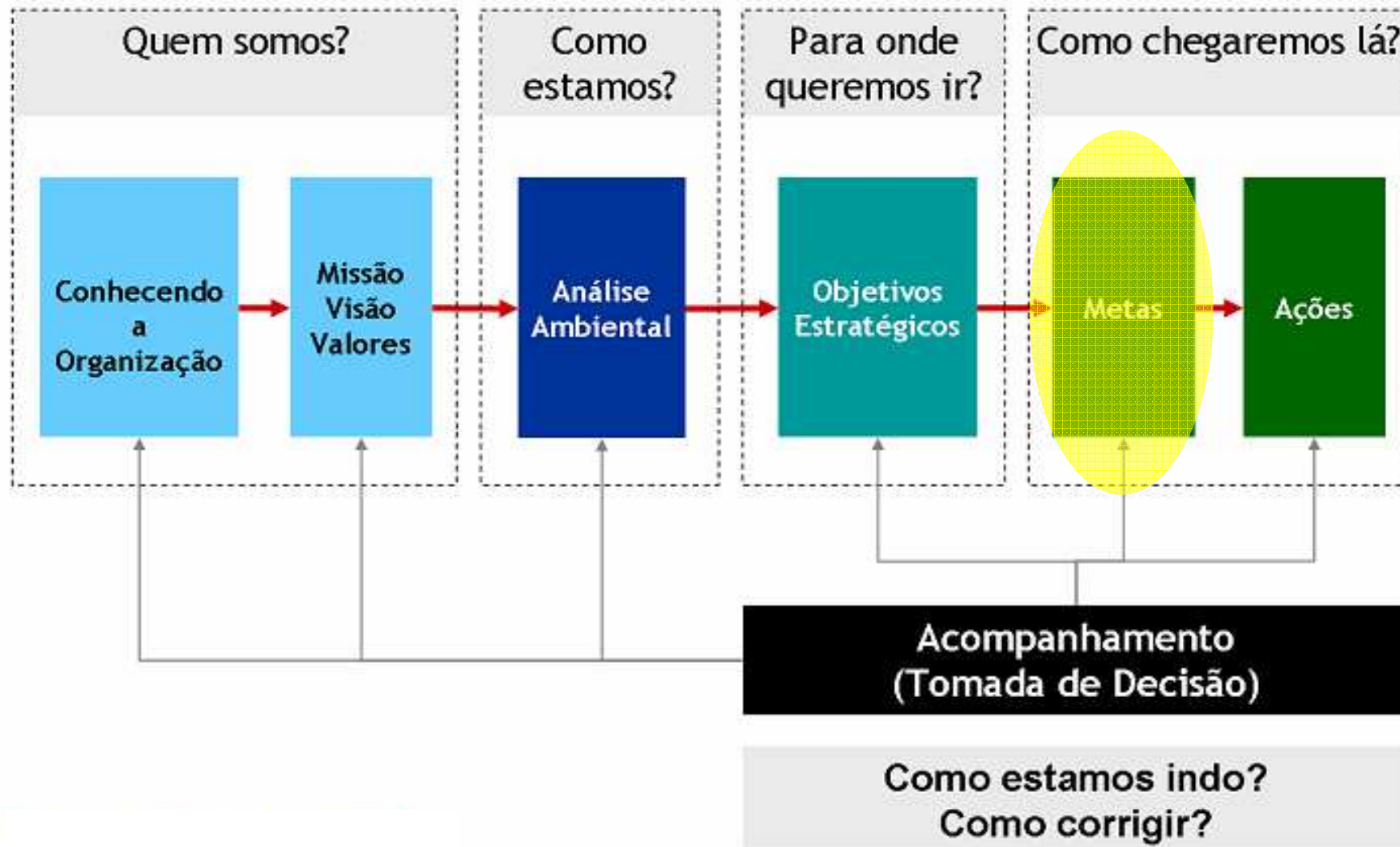
Item 2.1 – Formulação das estratégias

c

Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as *estratégias* da organização?

- Apresentar as *estratégias* e áreas envolvidas.
- Destacar de que forma os riscos empresariais, partes interessadas e a sustentabilidade são considerados neste processo.

VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO





“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.”

Deming

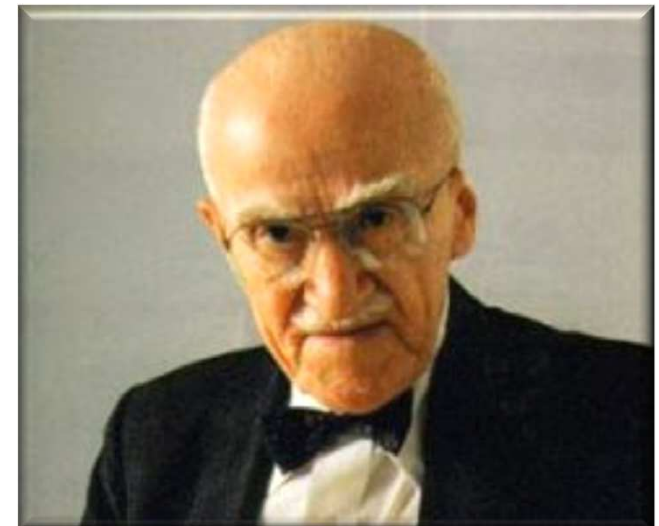
“Gerenciar é controlar e agir corretivamente.

Sem indicadores, não há medição.

Sem medição não há controle.

Sem controle não há gerenciamento.”

Juran



PAPEL DOS INDICADORES

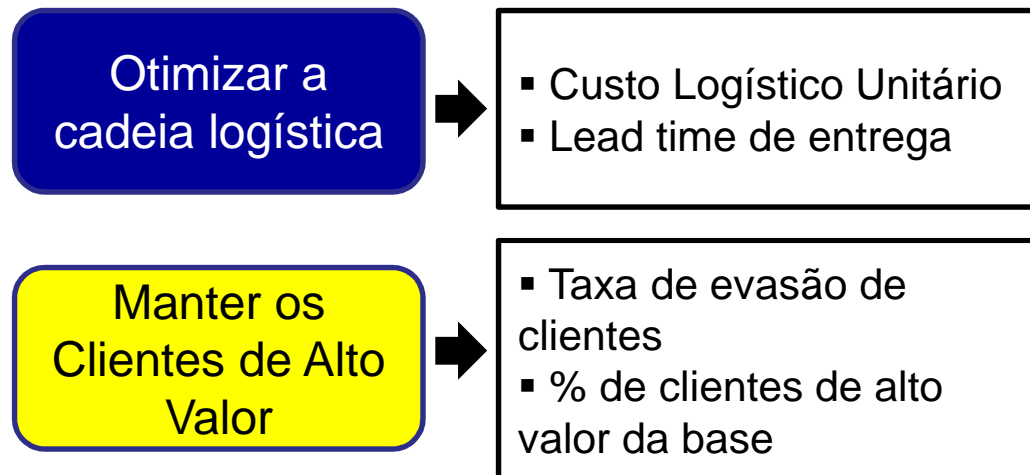
- *Transmitir as necessidades e expectativas das partes interessadas;*
- *Viabilizar o desdobramento das metas do negócio;*
- *Dar suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao re-planejamento;*
- *Contribuir para a melhoria dos processos e produtos da organização.*



Os indicadores de desempenho estratégicos são os instrumentos de mensuração do alcance do desafio estratégico expresso pelo objetivo.



Um bom indicador de desempenho estratégico tem as seguintes características:



- É mensurável e relativo
- Busca medir a essência do objetivo estratégico
- Faz parte da relação de causa e efeito
- Foca prioridades
- Conduz ao comportamento desejado
- É um teste permanente da estratégia

Proposta de indicadores

Financeira

**GARANTIR A SUSTENTABILIDADE
FINANCEIRA GLOBAL**

**Indicadores
Estratégicos ligados
aos Objetivos**

**GARANTIR A
SUSTENTABILIDADE
DO NEGÓCIO**

Processos

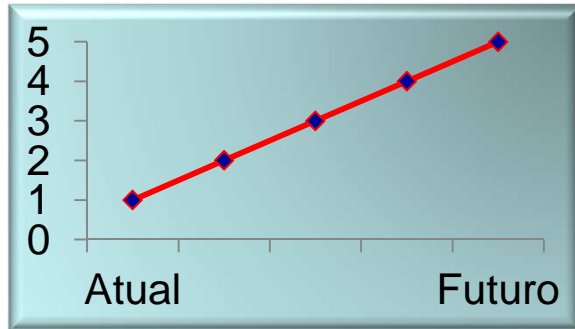
Pessoas

Gestão

**Indicadores
Táticos
ligados aos
Fatores
Críticos**

Definição de Metas





METAS

**REQUISITOS DAS
PARTES INTERESSADAS**



**REFERENCIAL
COMPARATIVO**

Definição de Metas

Os critérios para estabelecimento de metas de curto e longo prazo são:

- ✓ necessidades das partes interessadas, visando assegurar o atendimento aos requisitos de desempenho esperado;
- ✓ estatística, utilizando-se o histórico verificado em anos anteriores, quando existente;
- ✓ limitações externas (principalmente requisitos legais); e
- ✓ resultados dos referenciais comparativos.

Critério 1 – Liderança Rumo à Excelência

Item 1.3 - Análise do desempenho da organização

- a Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?
- Apresentar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados.
 - Apresentar os critérios utilizados para identificar as organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes indicando as principais formas de obtenção dessas informações e respectivas fontes.

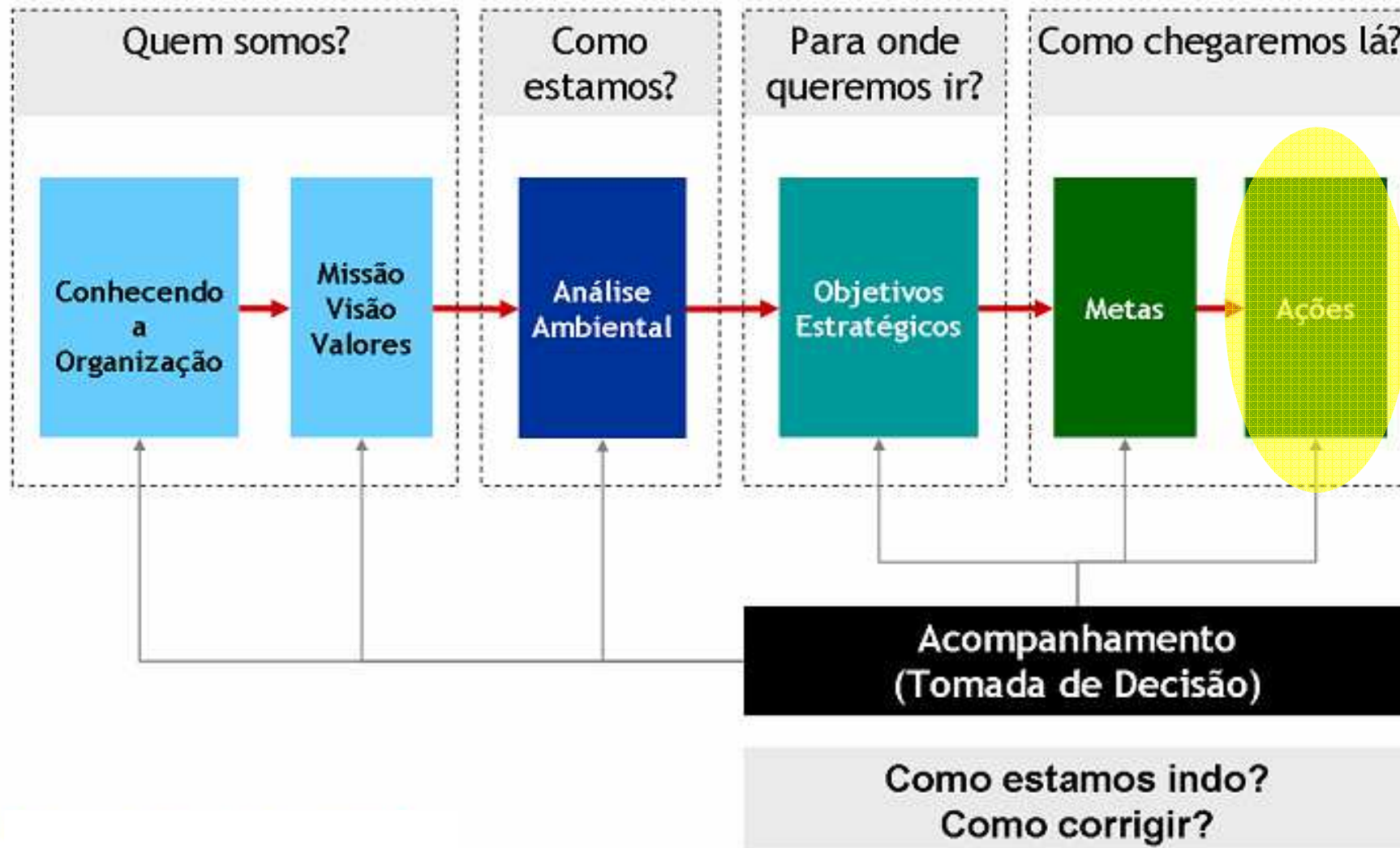
Critério 2 - Estratégias e Planos

Rumo à Excelência

Item 2.2 – Implementação das estratégias

- a Como são definidos os *indicadores* para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?
- Destacar de que forma os referenciais comparativos e os requisitos das partes interessadas são utilizadas para a definição de metas.
 - Apresentar os principais indicadores, suas metas e as principais ações planejadas ou projetos para a implementação das estratégias.

VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



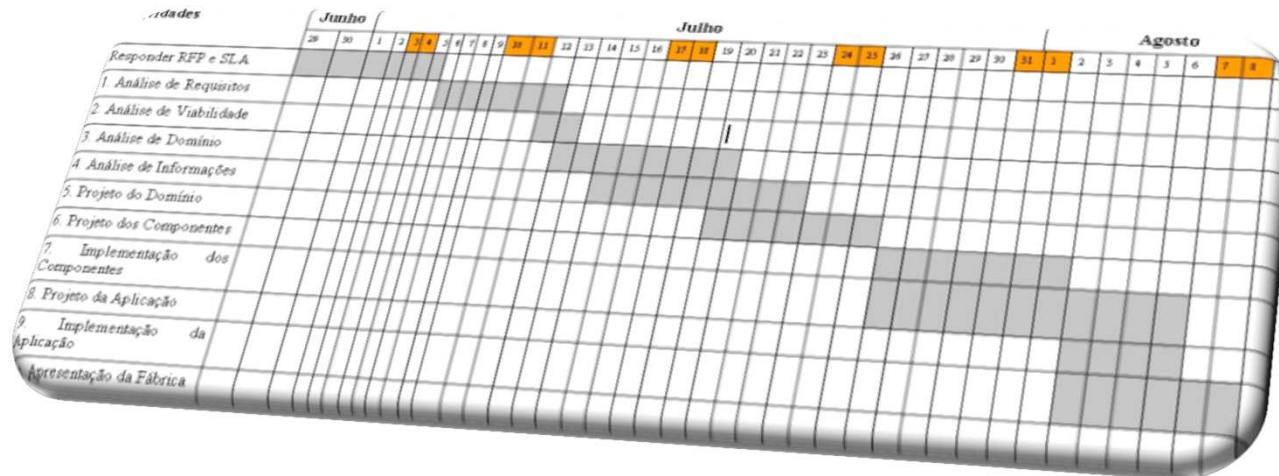
Um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo.



ESCOPO DOS PROJETOS

- Objetivo
- Abrangência
- Resultados esperados
- Objetivos estratégicos relacionados
- Fatores críticos de sucesso impactados
- Atuais pontos fortes que facilitam a implantação
- Fatores limitantes para a implantação
- Riscos e problemas que podem ocorrer na implantação
- Consequências da não-implantação
- Outros projetos estratégicos vinculados
- Descrição de seu escopo e atividades principais
- Prazo e custos estimados para a execução

Definição dos Projetos e Iniciativas



Projetos

- ✓ São de médio a longo prazos
- ✓ Precisa-se planejar suas ações
- ✓ Envolvimento de equipe multifuncional
- ✓ Detalhamento deve considerar riscos assumidos e requer investimentos altos
- ✓ Requer monitoramento constante

Iniciativas

- ✓ São de curto prazo
- ✓ Suas ações são de fácil implementação
- ✓ Muitas vezes envolve somente uma ou outra área
- ✓ Baixo ou nenhum investimento
- ✓ Requer avaliação de conclusão

Projetos

- ✓ Desenvolver sistema de monitoramento de resíduos
- ✓ Implementar a gestão de informações comparativas e benchmarking
- ✓ Otimizar o uso racional de energia

Iniciativas

- ✓ Elaborar relatório gerencial
- ✓ Executar rotina sazonal
- ✓ Criar critérios para avaliação de fornecedores
- ✓ Rever as políticas de RH
- ✓ Realizar ações socioambientais

VERBOS QUE DEVEM SER EVITADOS:
Viabilizar, Analisar, Estudar, Identificar, ...

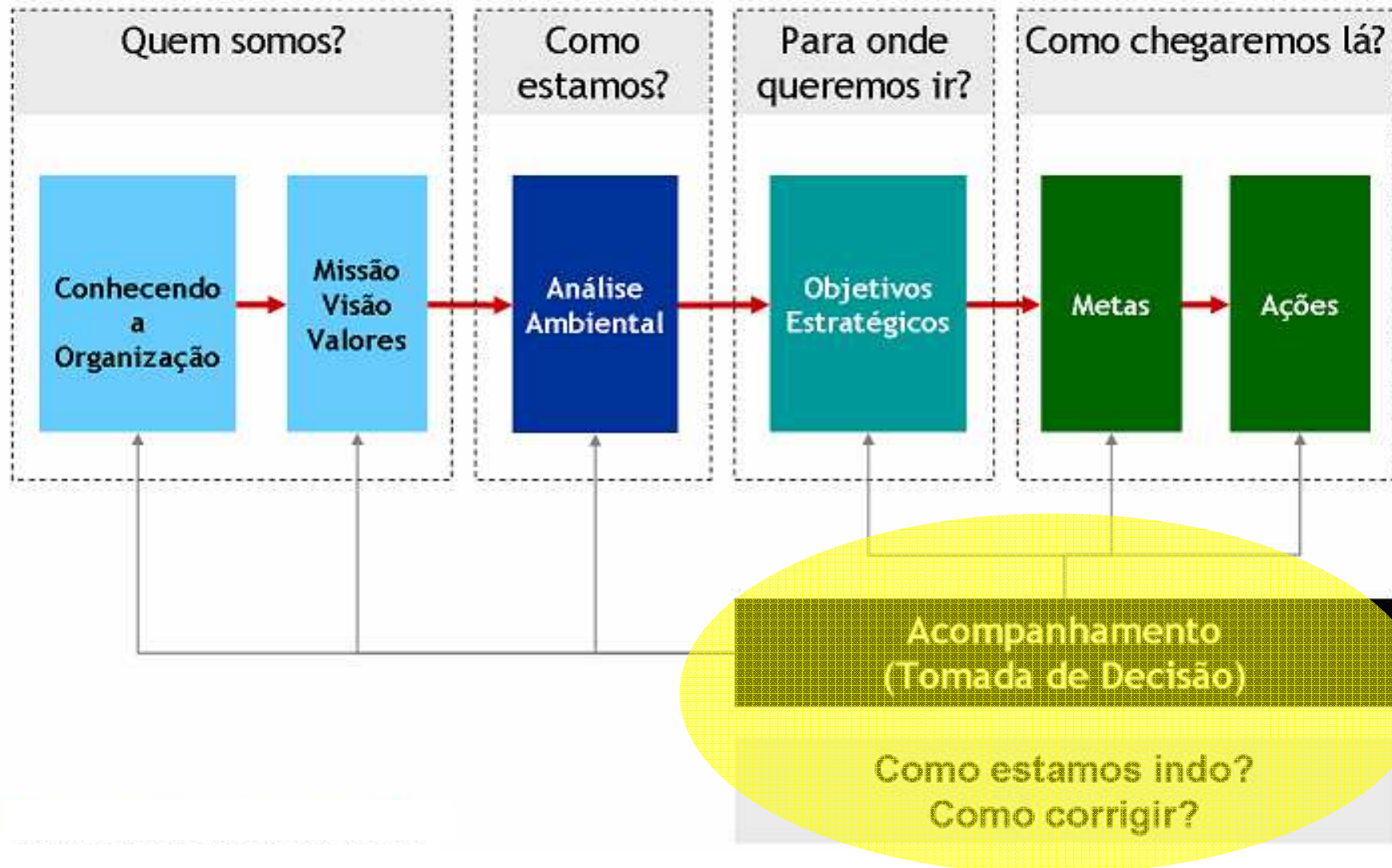
Critério 2 - Estratégias e Planos

Rumo à Excelência

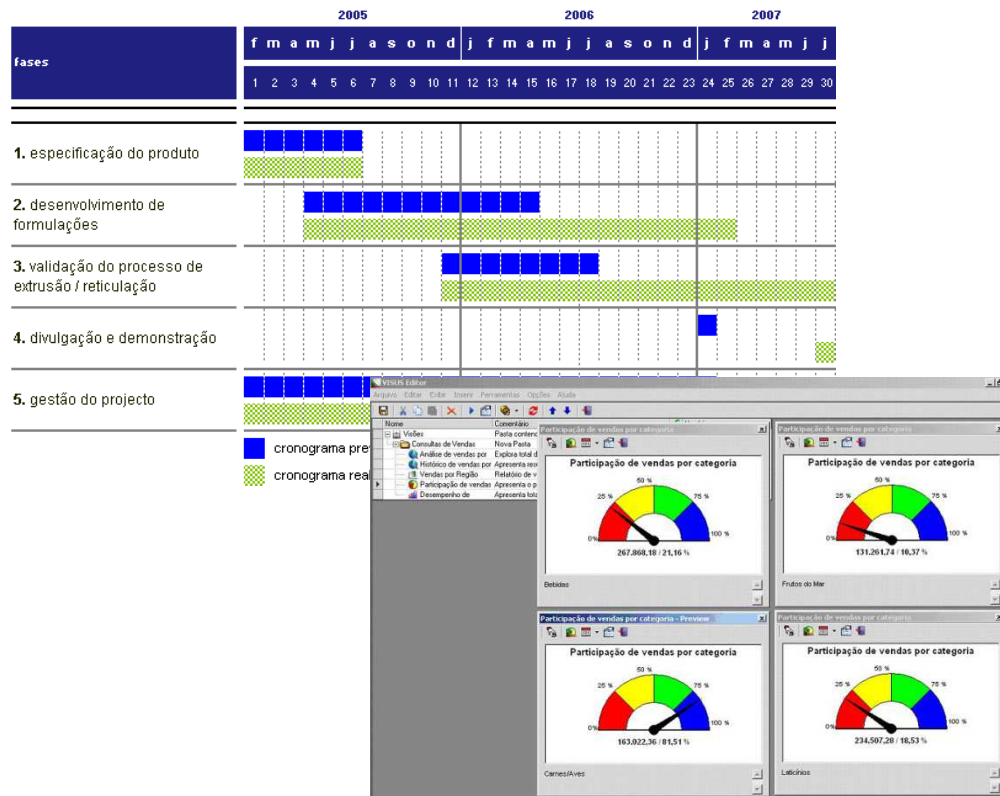
Item 2.2 – Implementação das estratégias

b	Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
c	Como são comunicadas as <i>estratégias</i> , as metas e os planos de ação para as pessoas da <i>força de trabalho</i> e para as demais partes interessadas, quando pertinente?

VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



SISTEMA DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO



“Ocupamo-nos de tal modo em fazer as coisas urgentes que sequer temos tempo de nos perguntar se o que estamos fazendo realmente precisa ser feito”.

Stephen Covey

Critério 2 - Estratégias e Planos

Rumo à Excelência

Item 2.2 – Implementação das estratégias

d	Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?
---	---

Critério 1 – Liderança

Rumo à Excelência

Item 1.1 – Governança corporativa

d	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?
---	---

Critério 1 – Liderança

Rumo à Excelência

Item 1.3 - Análise do desempenho da organização

b	Como a direção analisa o desempenho operacional e estratégico da organização? •Destacar a forma de utilização das variáveis do ambiente interno e externo para contextualizar a análise e tomada de decisão; •Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho, de referenciais comparativos e principais requisitos de partes interessadas.
c	Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à <i>força de trabalho</i> , em todos os níveis da organização, e a outras <i>partes interessadas</i> , quando pertinente?
d	Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?



O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.

Autor desconhecido.

Obrigado!

Gilmar Casagrande

Sócio-Diretor da



gilmar@excellents.com.br

www.excellents.com.br