

Guia Elaboração Planejamento Estratégico

1. Estabelecimento de Contexto

Visa conhecer e entender o funcionamento e objetivos e propósitos atuais da organização. Divide-se em análise organizacional e mobilização de lideranças.

1.1 Análise organizacional

Essa etapa tem como objetivo analisar os principais documentos organizacionais existentes, tais como: políticas, normas, procedimentos, planejamentos, relatórios, contratos, entre outros.

O plano estratégico não deve partir do “zero”, deve considerar os esforços realizados anteriormente e a cultura organizacional existente.

Nesse sentido, o plano estratégico resgata as principais lições aprendidas dentro dos ciclos anteriores de planejamento e administração da organização.

1.2 Mobilização de lideranças

Alinhado a análise organizacional, deve ser captada a visão das lideranças sobre a organização e seu funcionamento.

Para isso, devem ser realizadas entrevistas com toda a alta administração e líderes departamentais com vista a formar, por meio de percepções individuais, um consolidado sobre qual é a proposta de futuro para a instituição.

Esse instrumento é de grande valia para a formulação da estratégia, uma vez que, confrontando com o diagnóstico estratégico, podem-se deduzir bons posicionamentos estratégicos.

Para a realização dessas entrevistas, deve ser elaborado um questionário com perguntas ou questões semi estruturadas, contemplando os seguintes tópicos:

- razão de ser e visão de futuro;
- resultados institucionais;
- excelência nos processos de trabalho;
- qualidade dos produtos e serviços; comunicação;
- sistemas e lógicas;
- gestão de pessoas;
- tecnologias utilizadas;
- infraestrutura;
- gestão orçamentária; e
- disponibilidade de recursos.

Fonte:

MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016).Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada:<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>

2. Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional é a análise do ambiente externo e interno, é através dele que a organização busca informações sobre o ambiente de atuação.

Em planejamento estratégico, a análise SWOT é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação.

A análise SWOT é o processo de identificar sistematicamente as Forças (Strengths) e Fraquezas (Weaknesses) da organização, as Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) no seu ambiente de atuação.

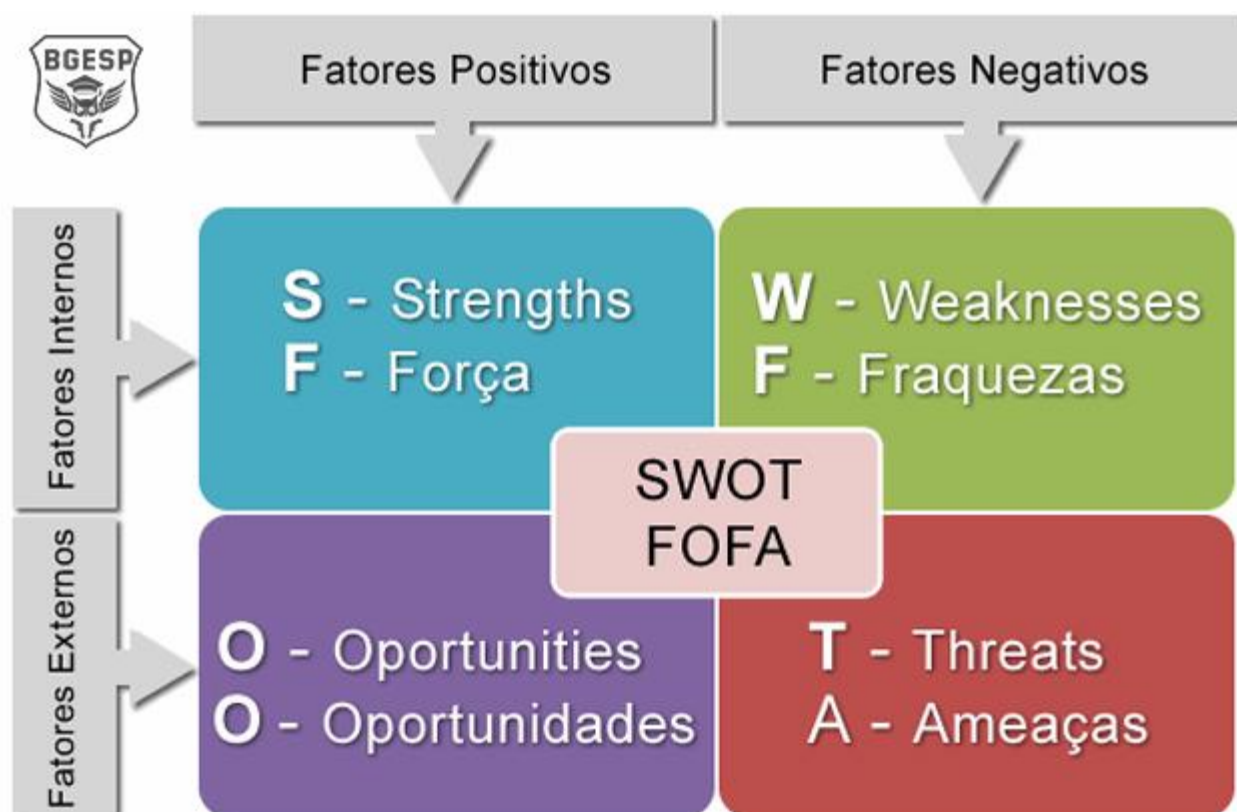


Imagem 04 - Matriz SWOT

A [Matriz SWOT](#) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização.

Ela propicia uma visão abrangente do cenário onde se encontra a instituição, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados, melhor aproveitados, por meio de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las.

Fonte:

MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016). Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>

2.1 Análise do Ambiente Externo

A relação com o meio externo constitui um fator-chave da organização e por esse motivo, entender as particularidades, organização e funcionamento desse ambiente é essencial para a gestão da organização.

Para analisar o ambiente geral, é importante que o gestor levante informações sobre os seguintes aspectos:

- socioculturais;
- legais: leis, impostos, taxas aplicáveis ao setor;
- políticos/governamentais;
- econômicos;
- tecnológicos.

A análise externa permite a identificação e avaliação das oportunidades e ameaças presentes e futuras à organização.

Oportunidades: são situações ou eventos futuros, externos à organização e por ela não gerenciáveis diretamente.

As oportunidades quando bem aproveitadas, podem facilitar o cumprimento da missão da organização

As oportunidades oferecem um potencial favorável no ambiente da organização para o cumprimento do seu objetivo.

Ameaças: são situações ou eventos futuros, externos à organização e por ela não gerenciáveis diretamente. Se não forem evitadas, podem dificultar o cumprimento da missão.

As ameaças são as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos à posição atual ou futura da empresa no alcance do seu objetivo.

A identificação desses dois fatores permite à organização vislumbrar oportunidades – respeitando seus fundamentos estratégicos – e ameaças, das quais deverá se defender.

Para uma melhor organização dos trabalhos, tanto as oportunidades quanto às ameaças são priorizadas em função de sua relevância para o cumprimento da missão.

2.3 Análise do Ambiente Interno

Os pontos fortes e fracos da organização são identificados por meio da análise interna da organização.

Pontos fortes: condições ou características internas que contribuem para o cumprimento da missão da organização.

Fonte:

MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016).Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada:<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>

Os pontos fortes ou forças são os recursos ou aptidões que fazem com que a organização supere os concorrentes, é uma característica competitiva da organização que a coloca em vantagem frente aos concorrentes.

Pontos fracos: condições ou características internas que reduzem a probabilidade de cumprimento da missão da organização.

Os pontos fracos ou fraquezas são as características competitivas da organização que a coloca em desvantagem frente às concorrentes, devendo estas também ser reconhecidas e tratadas.

Todas as características, habilidades e competências da organização devem ser analisadas e priorizadas em função da sua contribuição para o cumprimento ou não da missão organizacional.

3 Definição das Referenciais Estratégicos

A etapa dos referenciais estratégicos consiste na definição da:

- Missão Organizacional;
- Visão Organizacional
- Valores Organizacionais; e
- Mapa Estratégico da Organização.

A seguir alguns conceitos importantes para compreensão das referências estratégicas.

9.3.1 Missão da Organização

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. O critério de sucesso definitivo para uma organização é o desempenho no cumprimento da missão.

Segundo PORTO (1998), “nesta etapa são definidas referências ideais para a atuação da organização que independem de quaisquer restrições temporais ou de recursos”.

Essas referências são, na verdade, os parâmetros de avaliação perante os quais a organização considera o seu desempenho estratégico e seu progresso no que se refere ao conjunto de situações ideais.

LOBATO (2000) argumenta que “é essencial que se procure clarificar, definir, expressar formalmente qual é a missão da empresa, ou seja, delimitar a função (ou funções) que a empresa deve desempenhar, as necessidades que deve atender, buscando justificar a sua razão de existência”.

Fonte:

MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016).Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada:<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>

a) Exemplos de missões organizacionais:

- **Walt Disney** - " Alegar as pessoas."
- **Google** - "Organizar as informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal".
- **Microsoft** - "Na Microsoft, a nossa função é ajudar as pessoas e empresas em todo o mundo a concretizarem todo o seu potencial. Esta é a nossa missão. Tudo o que fazemos reflete-se nesta missão e nos valores que a tornam possível."
- **Nestlé** - "Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutricional, que contribuam para uma alimentação equilibrada, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira."
- **McDonald's** - "Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável".
- **Fiat** - "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"

3.2 Visão da Organização

A visão é a idealização de um futuro desejado. Ela deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos.

A visão buscar responder a pergunta: Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão da organização.

Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza onde se pretende chegar.

a) Exemplo de visões organizacionais

- **Disney** - "Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças."
- **Coca-Cola** - "Matar a sede do mundo."
- **Kopenhagen** - "Ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, através de um portfólio de produtos com qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas."
- **Duratex** - "Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento."
- **Embraer** - "A Embraer continuará a se consolidar como uma das principais forças globais dos mercados: aeronáutico e de defesa e segurança, sendo líder nos seus segmentos de atuação e reconhecida pelos níveis de excelência em sua ação empresarial."
- **Cacau Show** - "Ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental."

Fonte:

MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016).Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada:<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>

3.3 Valores da Organização

Valores são um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma organização e o comportamento geral dos seus membros.

As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nela atuam.

a) Exemplos de valores organizacionais

- **Avon** - Confiança, Respeito, Crença, Humildade e Integridade.
- **Petrobras** - Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente, Ética e transparência, Orientação ao mercado, Superação e confiança Resultados.
- **Nestlé** - Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores, Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores, Compromisso, valorização e envolvimento dos Recursos Humanos, Compromisso com a verdade e Comportamento ético.
- **Cacau Show** - Ética, respeito e honestidade, Compromisso com o crescimento e resultados, Incentivo e reconhecimento ao desenvolvimento individual, Prática da inovação, Cuidado consigo mesmo, com os outros e com os detalhes.
- **Coca-Cola** - Inovação, Liderança, Responsabilidade, Integridade, Paixão, Colaboração, Diversidade e Qualidade.

9.3.4 Mapa Estratégico

Mapa estratégico é um diagrama usado para documentar os principais objetivos estratégicos perseguidos pela organização. O mapa estratégico é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração.

Ele materializa a visão e a estratégia que a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade, norteadas pela missão e pelos valores.

Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada.

Por meio de uma figura que ocupa um único ambiente visual (por isso é chamada de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais.

a) Objetivos Estratégicos

Os objetivos Estratégicos são objetivos globais da organização, são os resultados para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas. Devem estar diretamente relacionadas a missão, visão e valores da empresa.

As organizações podem ter vários objetivos de longo prazo e abrangentes, entre eles a lucratividade, presença no mercado, boas relações com os empregados, e outros.

Fonte:

MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016).Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada:<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>

Os objetivos são resultados específicos que a organização pretende alcançar em um determinado período de tempo.

b) Propósito do Mapa Estratégico

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

Além disso, traduz a missão, a visão e a estratégia em objetivos e iniciativas, organizados segundo diferentes perspectivas.

Essas perspectivas são “pontos de vista” referentes ao negócio e representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização.

c) Perspectivas do mapa estratégico:



Modelo Mapa Estratégico

Fonte:

MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016).Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada:<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>

d) Constituição do mapa estratégico

O mapa estratégico é formado por um conjunto de objetivos que formam os propósitos maiores da organização.

Representam conquistas que devem ser perseguidas para a consecução da visão de futuro e cumprimento da missão.

O mapa é uma ferramenta de comunicação poderosa que permite relacionar e integrar os objetivos estratégicos de forma a traduzir claramente a estratégia da organização.

Ele forma a alma do planejamento e ajuda a consolidar e gerir a estratégia, evidenciando a forma de intervenção sobre a realidade.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro.

Constituem elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico.

Traduzem, consideradas as demandas e expectativas de suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados pela organização para os próximos anos.

As relações de causa e efeito representam a correlação causal existente entre os objetivos listados no mapa estratégico e demonstram como um objetivo é impactado por outro.

A estratégia pode ser definida também como conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, sobre como um objetivo impacta no alcance de outro.

De acordo com essa definição, o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas.

Desse modo, a cadeia de causa e efeito deve permear todas as perspectivas do mapa estratégico.

4 Painel de Gestão

O painel de gestão é formado por um conjunto de indicadores que traduzem de forma numérica os objetivos estratégicos.

Para todo indicador deverá ser estipulado um nível desejado (meta) para o horizonte de tempo da vigência do planejamento proposto.

Os indicadores deverão ser estruturados com base nos seguintes elementos:

- título do indicador;
- descrição do indicador;
- fórmula de cálculo do indicador;

Fonte:

MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016).Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada:<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>

- polaridade do indicador (sentido de ordenação em que o indicador deve ser avaliado);
- fonte de dados do indicador;
- responsável pelo indicador; e
- linha de base do indicador.

Para a proposição das metas é fundamental que sejam apurados os valores iniciais de cada indicador, ou seja, a linha de base.

A equipe de desenvolvimento de gestão estratégica da organização deverá realizar o trabalho de levantamento da linha de base analisando os últimos resultados para os indicadores que já são mensuráveis e, para o caso dos indicadores que ainda não foram mensurados, partir para a elaboração de um plano de ação que permita essa mensuração.

Enquanto os indicadores buscam traduzir a evolução no alcance de cada objetivo estratégico, as metas estabelecem o nível desejado de cada indicador quando do alcance dos resultados finais.

As metas deverão ser elaboradas considerando fatores de contexto e a linha de base (quanto houver).

Guia Elaboração Planejamento Estratégico

Fonte: MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016).Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada:<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>

Fonte:

MARCONDES, José Sérgio (25 de outubro de 2016).Planejamento Estratégico: O que é? Conceitos, Definição e Etapas. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada:<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-estrategico/>