



**01/06/2022**

19h00

# Planejamento Estratégico na Prática:

Ferramentas de Construção e Monitoramento.



# Apresentação

## Vannessa Monteiro Beserra da Silva

- ❑ MBA em Gestão de Projetos e Processos
- ❑ MBA em Gestão de Negócios e Controladoria
- ❑ Especialista em Auditoria Contábil
- ❑ Bacharel em Ciências Contábeis
- ❑ Graduação em Administração
- ❑ Especialização em Formação de Conselheiros - UCS
- ❑ Governance Officer - IBGC
- ❑ **Gerente de Controladoria no Sistema Unimed Teresina**



## Adilson Silva de Almeida Júnior

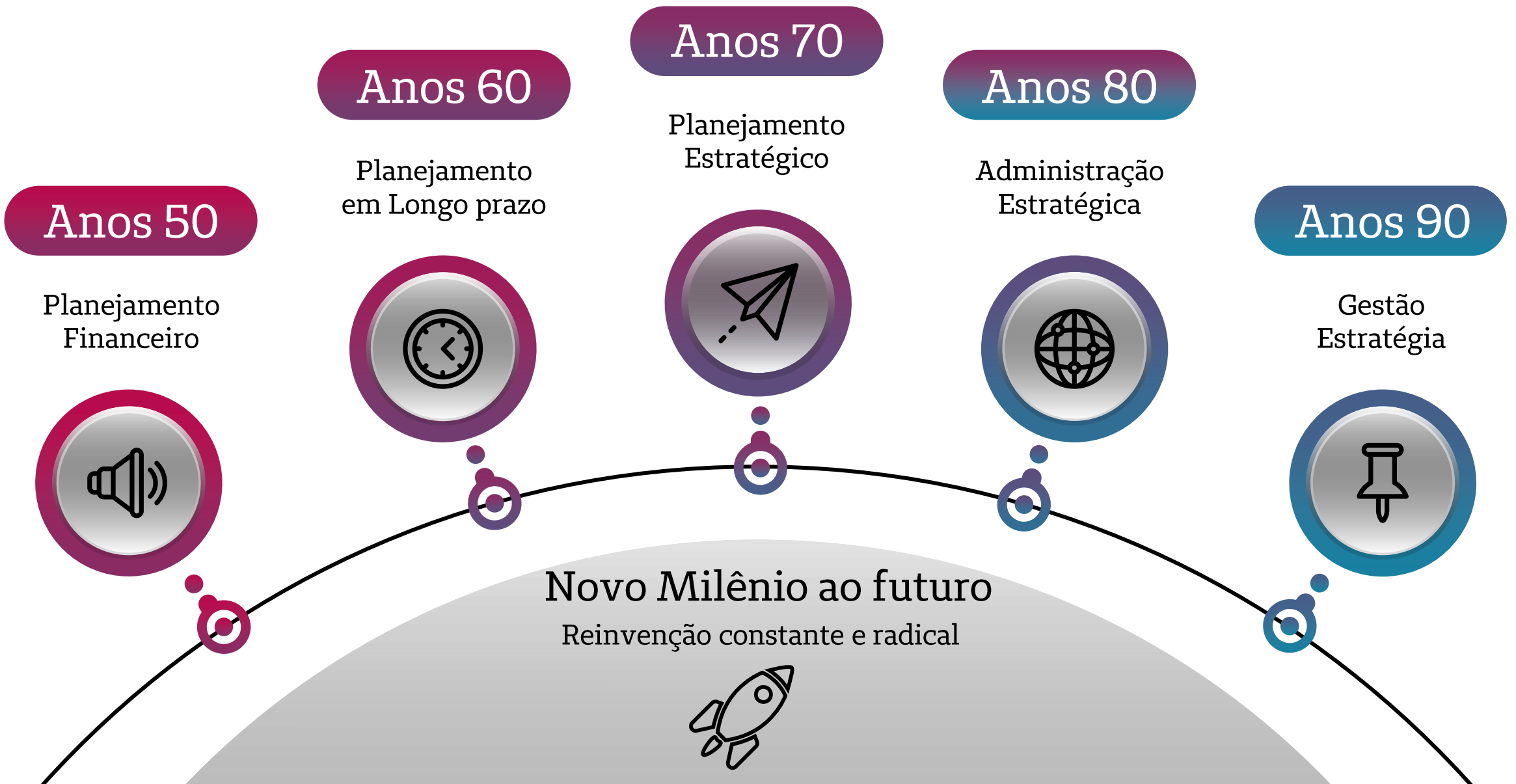
- ❑ MBA em Gestão de Projetos e Processos;
- ❑ Especialista Black Belt Lean Seis Sigma;
- ❑ Bacharel em Engenharia de Produção;
- ❑ Técnico em Eletromecânica;
- ❑ **Coordenador de Inteligência de Negócios no Sistema Unimed Teresina**

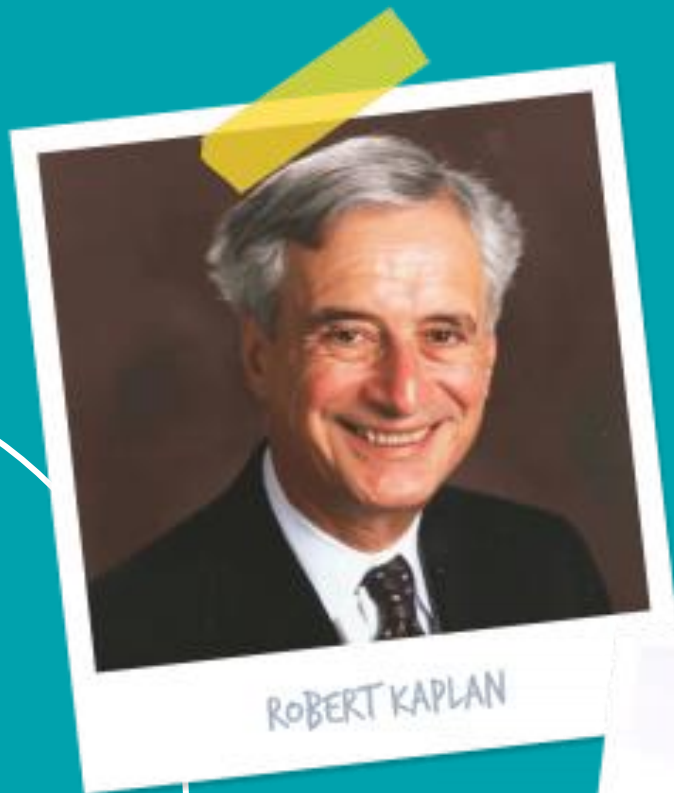


# Conceituando Estratégia



# Fases da evolução da estratégia





ROBERT KAPLAN



DAVID NORTON

“Conceituamos estratégia como a escolha dos segmentos de **mercado** e **clientes** que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os **processos internos** críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as **capacidades individuais** para atingir os objetivos internos, dos clientes e **financeiros**.”



**Mercado**



**Objetivos internos**



**Capacidades individuais**



**Objetivos dos clientes**



**Processos Internos**



**Proposta de valor**





“Estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, o campo fundamental onde ocorre a concorrência.

As estratégias competitivas são elementos criados para se tornar diferenciado no mercado atuante.



**Competição**



**Mercado**



**Diferenciação**



**Concorrência**

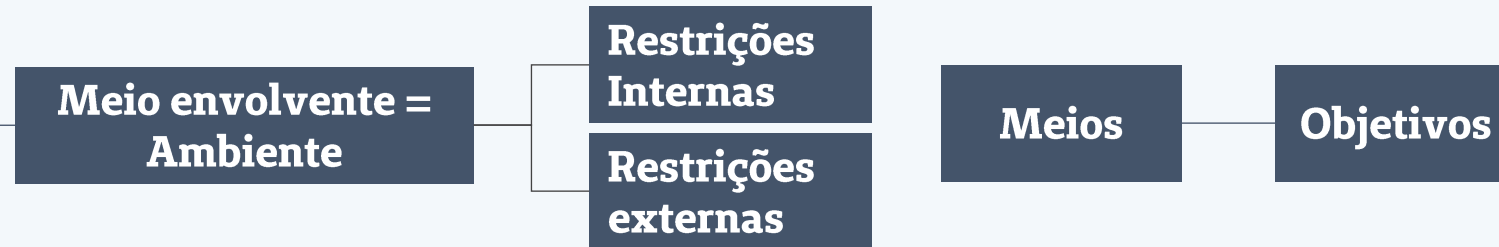


**Posição**

# Conceituando **Estratégia**



“Estabelecer os meios fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente”



▲ **Schendel e Hofer**



“É o processo de estabelecer metas e objetivos de longo prazo para a empresa e de adotar cursos de ação e alocar recursos para atingi-los.”



▲ **Alfred Chandler**

Mas qual o  
método ideal  
de **Estratégia?**



# 5

## Regras de Ouro da Estratégia





# REGRA nº 1 Defina qual é o seu objetivo

“O senhor poderia me dizer, por favor, qual o caminho que devo tomar para sair daqui? Isso depende muito de para onde você quer ir, respondeu o Gato. Não me importo muito para onde, retrucou Alice. **Ora, para quem não sabe onde vai, então qualquer caminho serve..** disse o Gato”

Lewis Carrol autor do livro Alice no País das Maravilhas.



# PROPÓSITO

- Nasce da identificação da **essência** do seu negócio.
- É **único**, que só pertence a você: não define o que você faz, mas “**porque**” faz

## MISSÃO



- É a materialização do propósito;
- É o propósito posto em prática;
- Direciona os objetivos institucionais

## VISÃO



- Mostra o que a empresa quer ser no futuro, onde se quer chegar

## VALORES



- Dão forma à cultura da empresa;
- Representam aquilo que se acredita e que é inegociável.

Tudo isso são  
**Direcionadores  
Estratégicos**





## REGRA nº 2 Analise a situação atual

*Sun Tzu, militar e filósofo chinês. (496 a.C)*

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

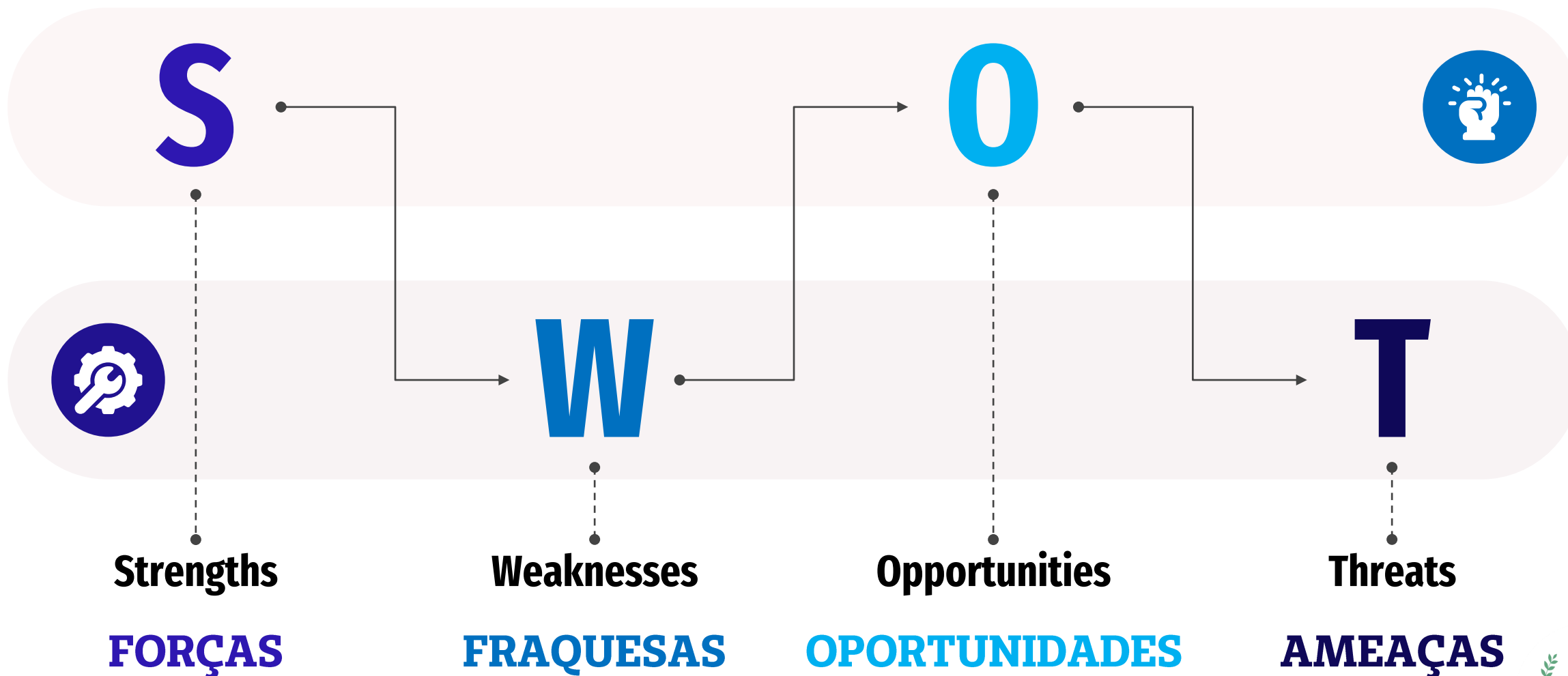
Se nos conhecermos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota.

Se não nos conhecermos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas ”





# Análise do Ambiente Competitivo



# Análise do Ambiente Competitivo

## Análise PESTEL

**P**

**Political**

**POLÍTICO**

**E**

**Economic**

**ECONÔMICO**

**S**

**Social**

**SOCIAL**

**T**

**Technologic**

**TECNOLÓGICO**

**E**

**Environment**

**ECOLÓGICOS**

**L**

**Legal**

**LEGAIS**

# Análise do Ambiente Competitivo

## Forças Competitivas de Porter

**Rivalidade  
entre os  
concorrentes**

01

Poder de negociação dos  
fornecedores

02

Poder de negociação dos  
clientes

03

Ameaça de entrada de novos  
concorrentes

04

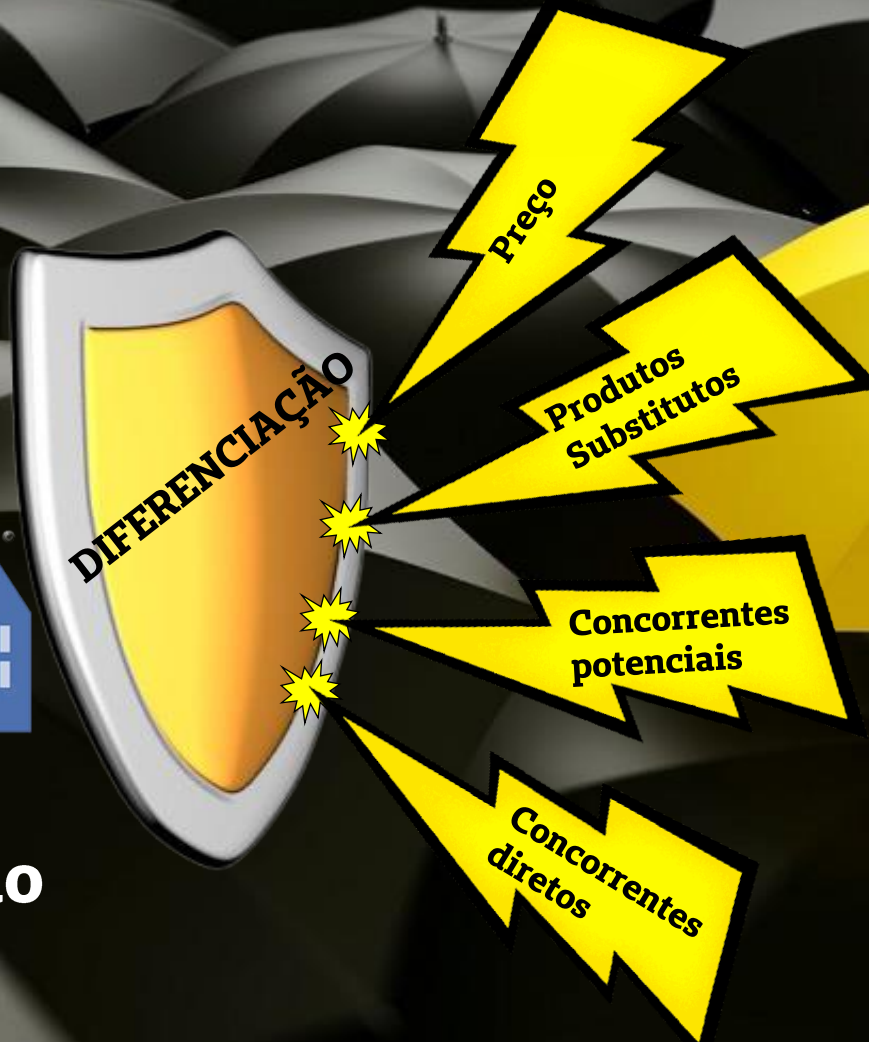
Ameaça de produtos substitutos

# REGRA nº 3

Proponha caminhos diferentes



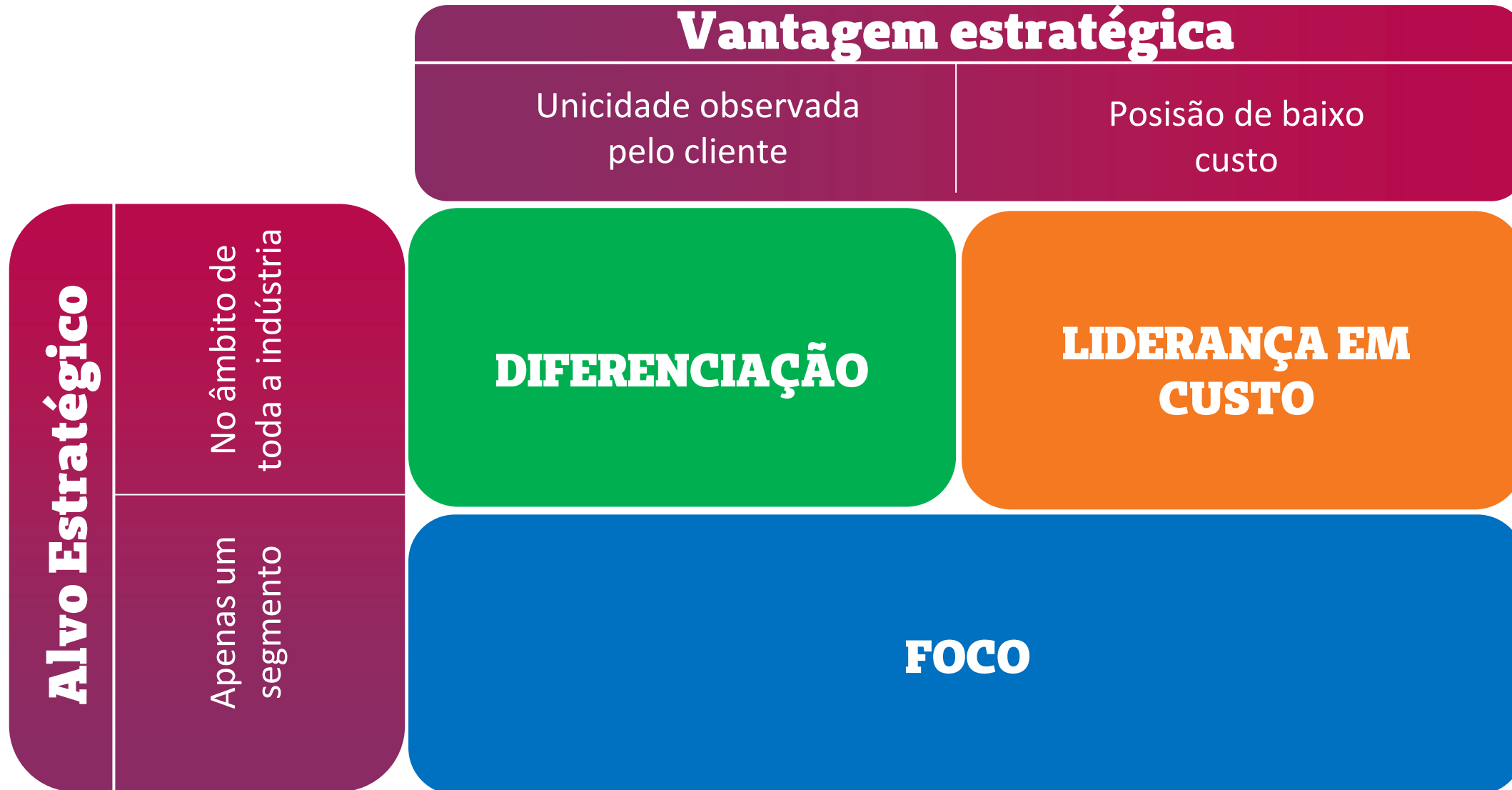
Minha  
Organização




“A essência da estratégia é **ser diferente**, se você faz a mesma coisa que seus concorrentes só lhe resta competir por preço”

**Michael Porter.**

# Estratégias Genéricas de Porter



## REGRA nº 4 Tenha Foco

A woman with dark hair tied back, wearing a pink t-shirt and archery gloves, is shown in profile from the side, aiming a wooden bow. She is in an archery range with several targets on stands in the background. The scene is brightly lit, suggesting an outdoor or well-lit indoor facility.

“Eu não sei qual é a chave do sucesso, mas a chave do fracasso é tentar agradar a todo mundo”

Bill Cosby, comediante americano



# CONSOLIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## Balanced Scorecard



### MISSÃO

Financeira

Maior satisfação dos clientes leva a melhores resultados financeiros

Clientes

Melhores processos de trabalho conduzem a clientes mais satisfeitos

Processos Internos

Empregados capacitados, treinados e motivados melhoram seus processos de trabalho

Crescimento e Aprendizagem

Conhecimento e habilidades dos empregados são fundamentais para inovação e melhorias

### VALORES

ESTRATÉGIA

VISÃO

# CONSOLIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## Balanced Scorecard



### Mapa Estratégico

**MISSÃO:** Promover e desenvolver a qualidade de vida das pessoas, com valorização do trabalho médico.

**VISÃO:** Ser referência na atenção integral à saúde, preservando a valorização do sócio cooperado e a sustentabilidade da Cooperativa.



OBJETIVOS

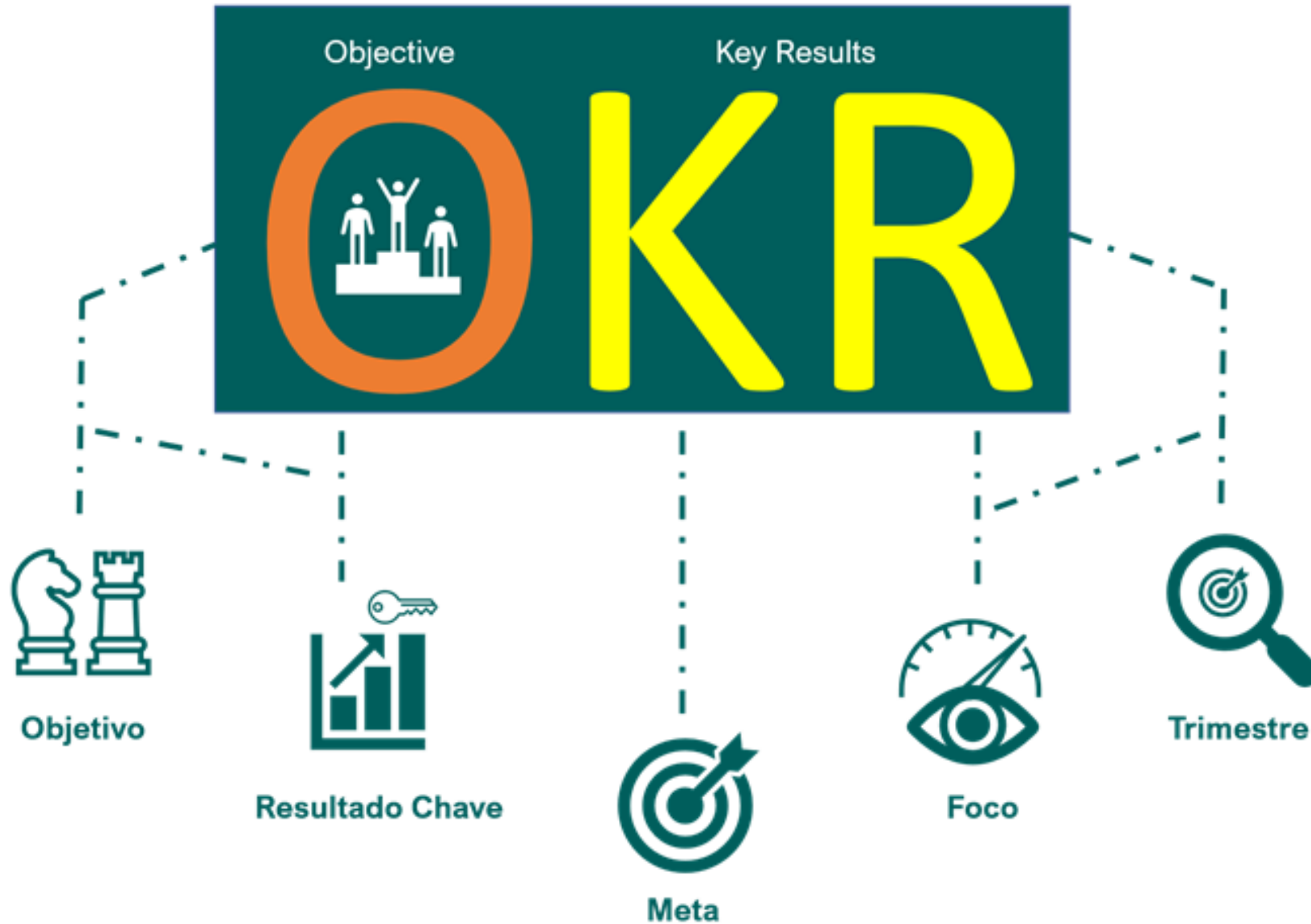
INDICADORES

METAS

PLANOS DE AÇÃO/PROJETOS

MONITORAMENTO

# OKR



**REGRA nº 5** Avalie, se precisar, mude!

**ESTRATÉGIA FORMULADA**



**AÇÕES ABANDONADAS  
OU NÃO REALIZADAS**

**AÇÕES EMERGENTES**

**ESTRATÉGIA REALIZADA**

Fonte: "Safari de Estratégia"  
Mintzberg; Ahlstrand e Lampel

# PDCA

**A**

**AGIR**

**P**

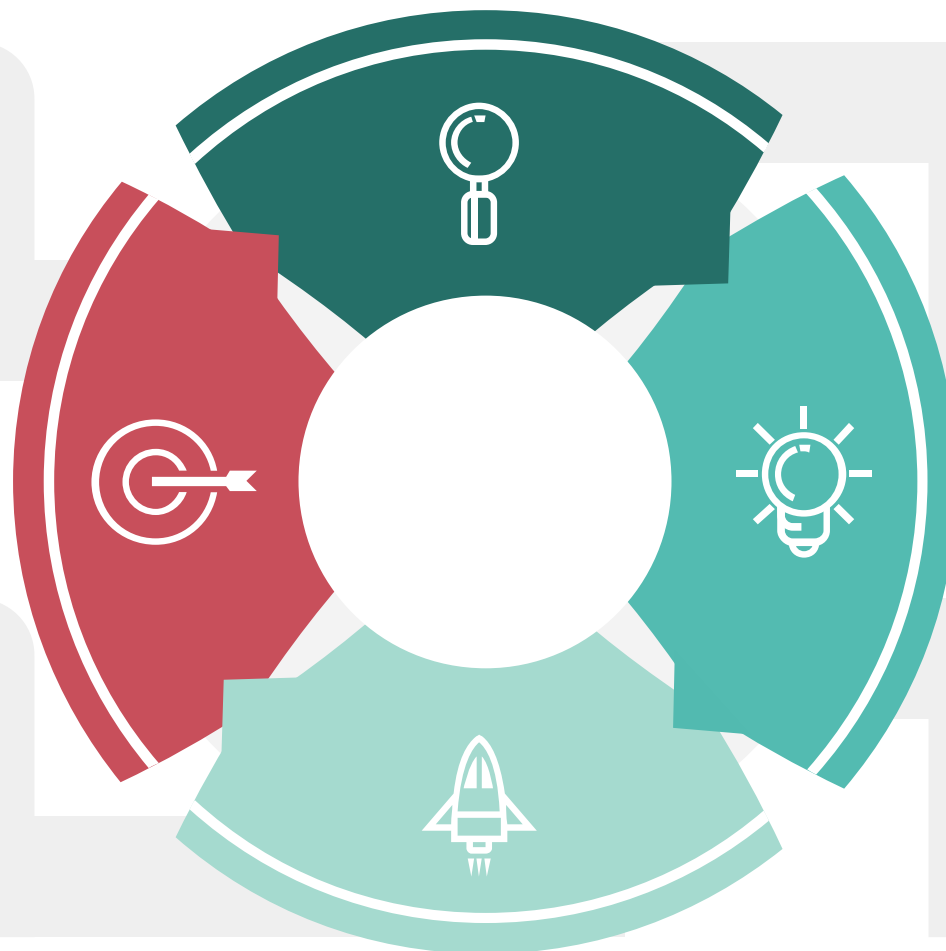
**PLANEJAR**

**C**

**CHECAR**

**D**

**EXECUTAR**



# Gestão **Estratégica**

## Por que ter uma Estratégia de Negócio?

Maximizar  
Lucros

- ❑ Cada vez mais é necessário para dominar os mercados, e ao mesmo tempo, maximizar os lucros para os acionistas;

Concorrência

- ❑ Com aumento de novos concorrentes, a competição entre as empresas ficou cada vez mais acirrada;

Crescimento  
sustentável

- ❑ Ter uma estratégia é crucial para a sobrevivência e crescimento sustentável, principalmente no momento atual de grandes incertezas.

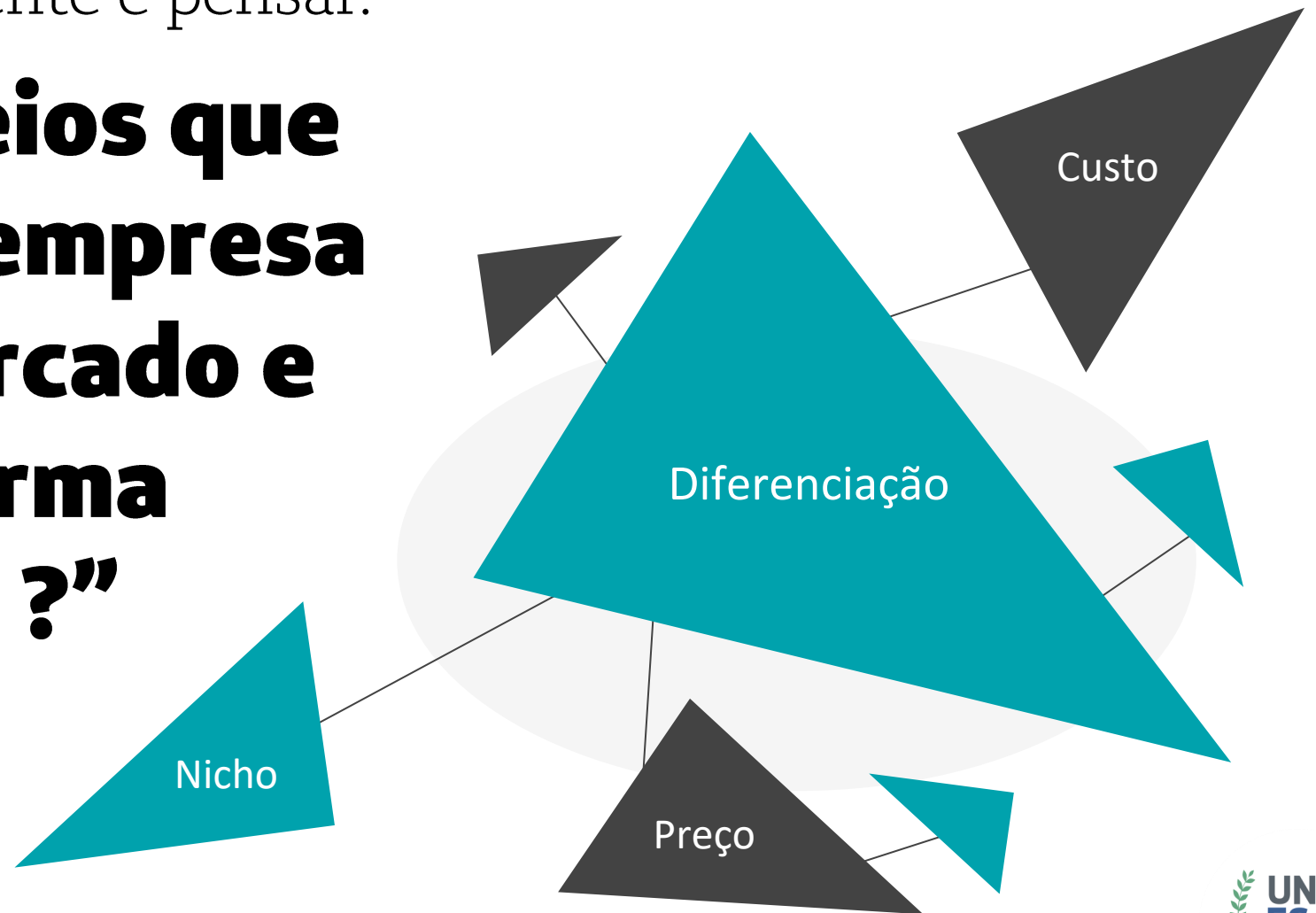
**Quem não tem estratégia pode até ter os ingredientes para o sucesso, mas não tem a receita..**

Leyder R. Nunes



Então..Pensar estrategicamente é pensar:

**“Quais são os meios que irão fazer minha empresa dominar seu mercado e crescer de forma sustentável ?”**



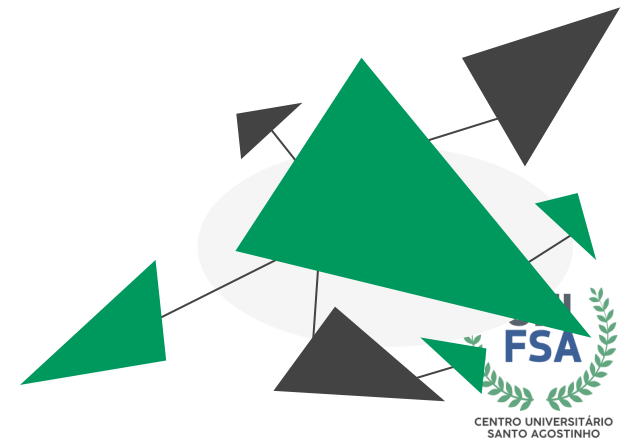
Pensar estrategicamente é pensar:

Objetivo

**“dominar seu mercado e crescer de forma sustentável”**

Iniciativa

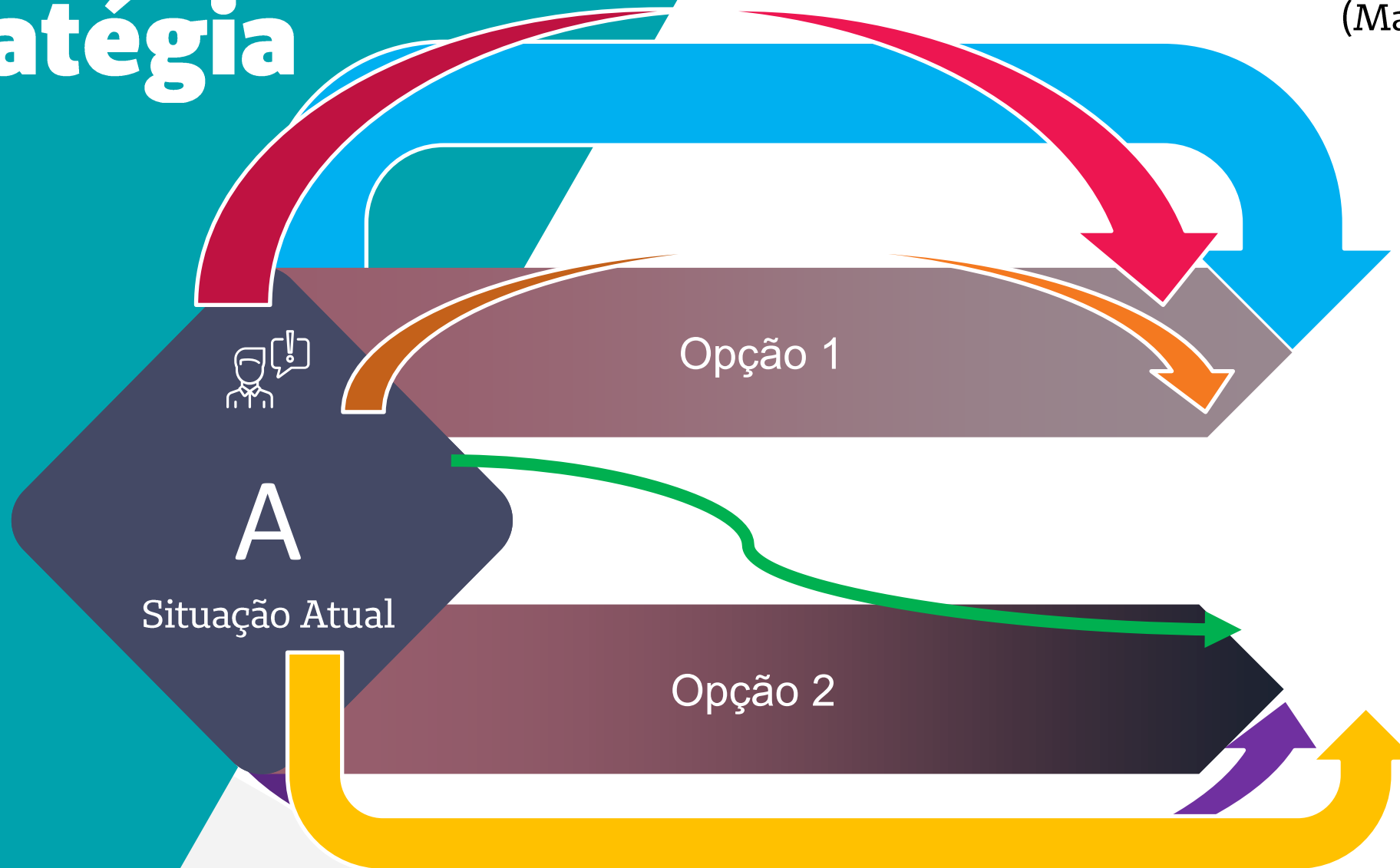
**“Quais são os meios?”**



# Visão geral de Estratégia

“Estratégia é a **seleção de meios** para o **alcance de um objetivo**”

(Maximiano, 2006).



# O segredo está na **DIFERENCIAÇÃO**

“Em termos bem simples, estratégia de negócios é o que vai tornar sua empresa diferente ...”

(Michael Porter)



# Proposta de **VALOR**

O que faz uma empresa ser bem sucedida num setor em crise e com uma concorrência cada vez mais acirrada?



**“A cultura devora a estratégia no café da manhã.”**

Peter Drucker

**Cultura  
Organizacional**



**Mudança Inovação Resultado**









1.  
Objetivos

2.  
Indicadores

3.  
Metas

4.  
Ações/  
Projetos

5.  
Monitoramento

6.  
Disseminação

Estratégia

“O Propósito relaciona-se a um objetivo abrangente que vai além das tarefas práticas do dia a dia. É esse Propósito que instiga a motivação intrínseca do indivíduo, lhe dá um motivo para pertencer e uma razão para se sacrificar’.

“Propósitos criam tamanho significado que empregos se transformam em vocações”.

Bob McDonald  
P&G

# Como definir um objetivo?

<b>S</b> Específico (specific)	<b>M</b> Mensurável (measurable)	<b>A</b> Atingível (achievable)	<b>R</b> Relevante (relevant)	<b>T</b> Temporal (time bound)
O que você quer fazer?	Como você vai saber que alcançou o objetivo?	O objetivo esta ao seu alcance?	Você pode alcançar o objetivo de forma realista?	Quando você deseja alcançar o objetivo?

*eEspecífico*

Aumentar meu salário de R\$ 5.000,00 para R\$ 10.000,00 por mês

*Mensurável*

Aumentar as vendas em 200%

*Alcançável*

Fazer duas viagens por ano com minha família

*Realista*

Treinar e atualizar minha equipe de 5 pessoas para aumentar as vendas

*Tempo*

6 meses







***“O único árbitro do  
sucesso são as  
métricas!”***



**Eric Ries**



“Métricas complicadas demais tornam a gestão menos eficiente: introduzem ruídos, desencorajam análises e roubam a atenção da variedade de detalhes de dados mais importantes”

Geoffrey Parker, Marsahall Alstyne e Sangeet Choudary

# Aspectos na escolha do Indicador



## Comunicação Estratégica

O indicador comunica claramente a questão estratégica ou gera dúvidas? Dá margem para outros entendimentos?



## Confiabilidade

Os indicadores são quantificáveis, confiáveis e medidos de maneira correta?



## Frequência de Atualização

O indicador pode ser medido numa frequência razoável, para o seu gerenciamento?



## Série Histórica

É possível fazer um levantamento da série histórica do indicador?



## Custo x Benefício

O indicador é factível de ser medido ou é um forte candidato à “lista de desejos”?



## Adequação.

O indicador é o mais adequado, para medir o alcance do objetivo estratégico?

# Tentações

- ✓ Excesso de controle;
- ✓ Nem tudo é “indicadorizável”;
- ✓ Muitos indicadores;
- ✓ Se tudo se prioriza... O que é realmente importante?
- ✓ Não se deve medir aquilo que seja fácil de fazer e sim aquilo que realmente é útil para a organização.

Sua inteligência ficou cega  
De tanta informação...



Capital Inicial  
Não Olhe Pra Trás





Estratégia

1.  
Objetivos

2.  
Indicadores

3.  
Metas

4.  
Ações/  
Projetos

5.  
Monitoramento

6. Disseminação

## *META ...*

*“É o nível de desempenho mensurável a ser alcançado em um espaço de tempo específico e determinado”.*

*“É a representação quantitativa de um indicador de desempenho em um ponto especificado no tempo”.*

*“Uma meta é um sonho com data de entrega”.*

Napoleão Hill



# Foco no Cliente: Como é na prática?





Estratégia

1. Objetivos

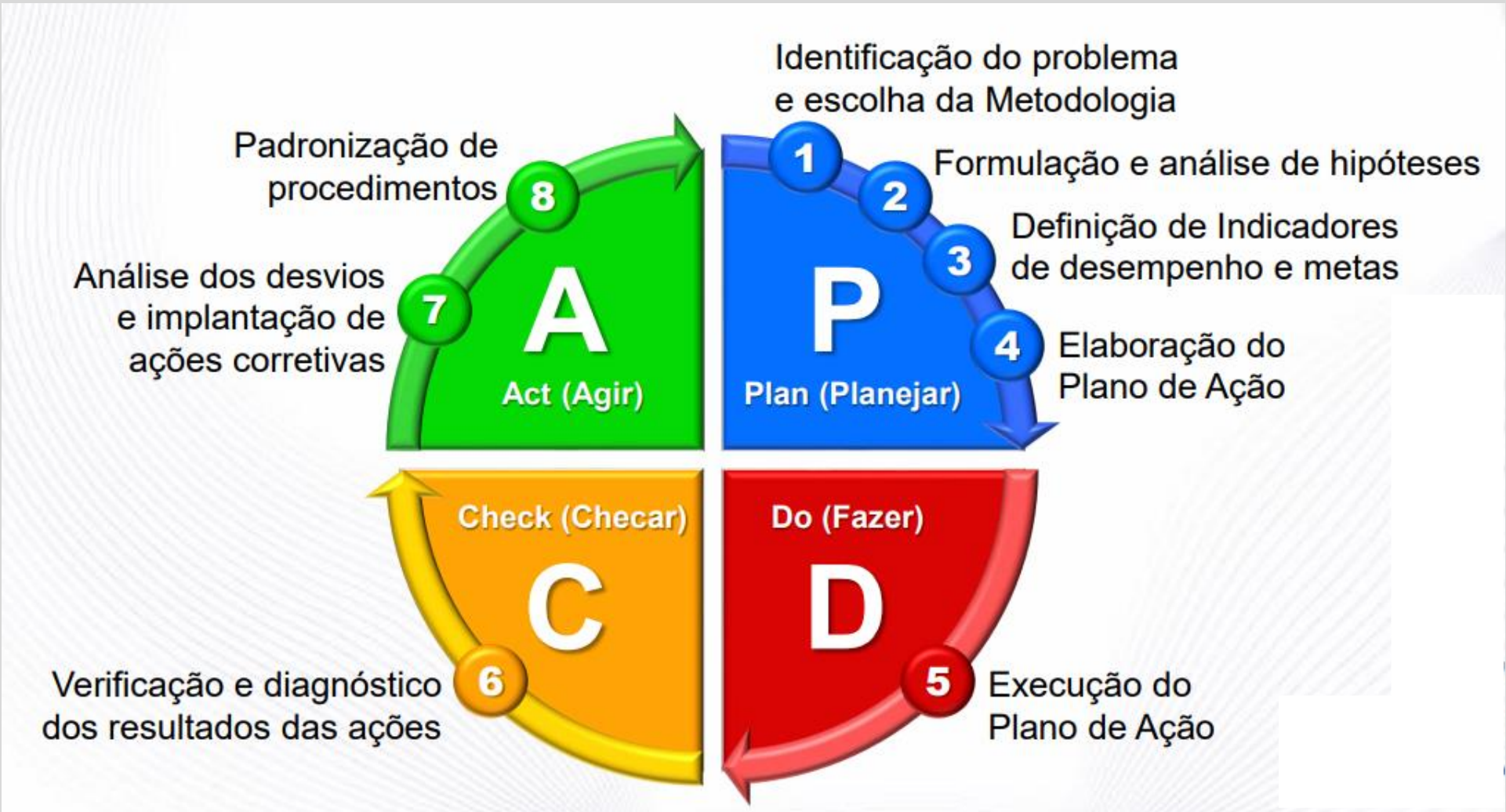
2. Indicadores

3. Metas

4. Ações/  
Projetos

5. Monitoramento

6. Disseminação







*“Criar estratégia  
brilhante é fácil; o  
difícil é colocá-la em  
prática”*

Ram Charan



## Ferramenta 5W2H com priorização GUT

5W					2H		Status	Priorização				
What?	Why?	Where?	Who?	When?	How	How much?		Situação	G	U	T	GUT
O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quando?						



Estratégia

1.  
Objetivos

2.  
Indicadores

3.  
Metas

4.  
Ações/  
Projetos

5.  
Monitoramento

6. Disseminação





# Mundo VUCA:



Volátil



Incerto



Complexo



Ambíguo

**1980**

Após a Guerra Fria.

**2020**

Após a pandemia.

**V**olatile..... **Volátil**  
**U**ncertain..... **Incerto**  
**C**omplex..... **Complexo**  
**A**mbiguous..... **Ambíguo**

**B**rittle..... **Frágil**  
**A**nxious..... **Ansioso**  
**N**on-linear..... **Não linear**  
**I**ncomprehensible..... **Incompreensível**

## O MUNDO VUCA EVOLUÍU PARA O MUNDO BANI.

### VUCA...

... *perdeu seu significado descritivo.*  
... *tornou-se inadequado para a realidade atual.*



### BANI...

... *facilita novas perspectivas.*  
... *descreve a situação atual, o estado emocional e as conexões casuais.*

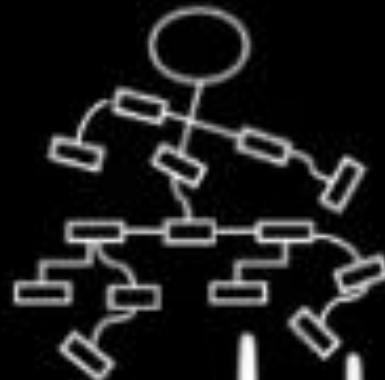
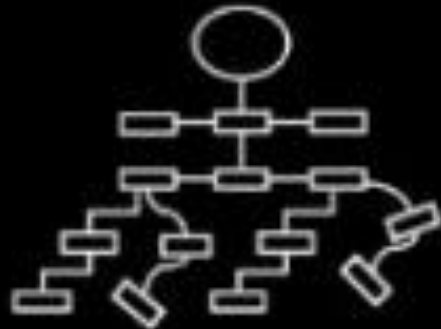
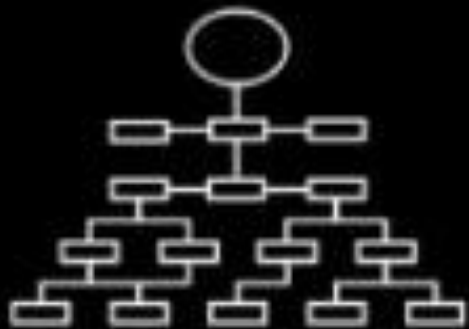
futuro = passado

futuro  $\neq$  passado



sistema fechado

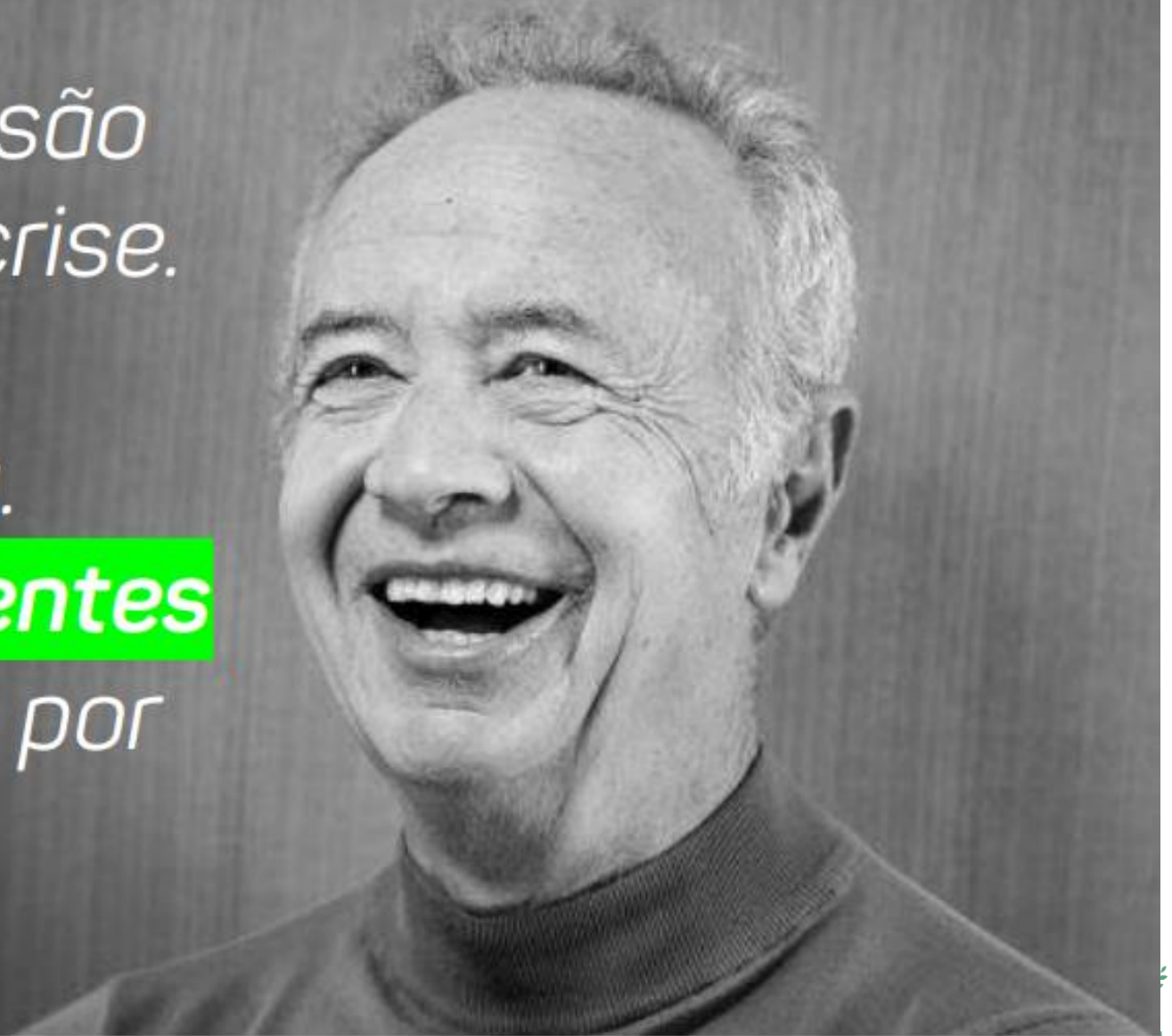
sistema aberto



*Empresas **ruins**, são  
destruídas pela crise.*

*Empresas **boas**  
sobrevivem a ela.*

*Empresas **excelentes**  
são aprimoradas por  
elas.*







# Como monitorar??











**Como mostrar a todos os colaboradores o que estamos tentando alcançar, para ajudar a se alinharem conosco?**

**Como poderemos fazer com que todos remem na mesma direção?**

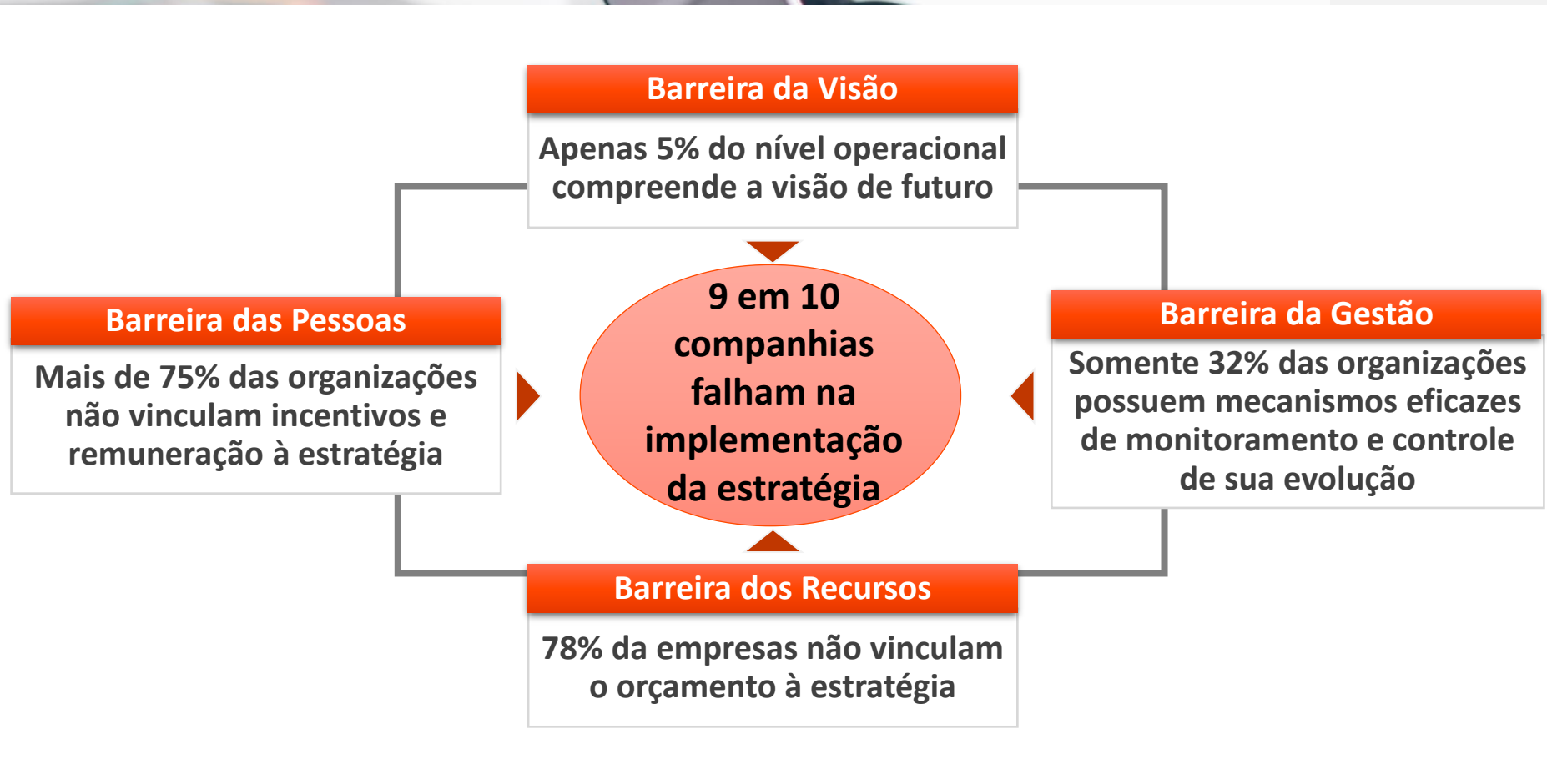


“ Um grupo de pessoas torna-se uma equipe quando a confiança de cada um dos elementos em si mesmo, e na sua própria contribuição, é suficiente para permitir-lhe elogiar as qualidades dos outros.”

Norman G. Shidle



# Barreiras na Execução





**“Seja o melhor, pois esse é o único mercado que não está saturado”**

**Tom Peters**





**Obrigado**

Adilson Junior



86 998186307



adilsonj264@gmail.com



@adilsonjunior



Vannessa Monteiro



86 988758255



vannessamb@gmail.com



@vannessamonteiro

