

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

Planejamento Estratégico

Mário Sérgio Azevedo Resta
CONSULTOR TÉCNICO EM NEGÓCIOS

mario.resta@pr.senai.br

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Oliveira, 1997

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

EMPRESAS EM TRANSIÇÃO

Antes	Agora
✓ Fazer tudo dentro da empresa	✓ Terceirizar
✓ Melhorar por si só	✓ Fazer <i>benchmarking</i>
✓ Fazer tudo sozinho	✓ Fazer parcerias, cooperar
✓ Departamentos	✓ Equipes multidisciplinares
✓ Centrar-se no produto	✓ Centrar-se no mercado e no cliente
✓ Foco no produto	✓ Foco na cadeia de valor
✓ Muitos fornecedores	✓ Poucos fornecedores
✓ Encontrar vantagem	✓ Continuar inventando vantagens
✓ Produto padrão	✓ Produto personalizados/adaptados

mario.resta@pr.senai.br

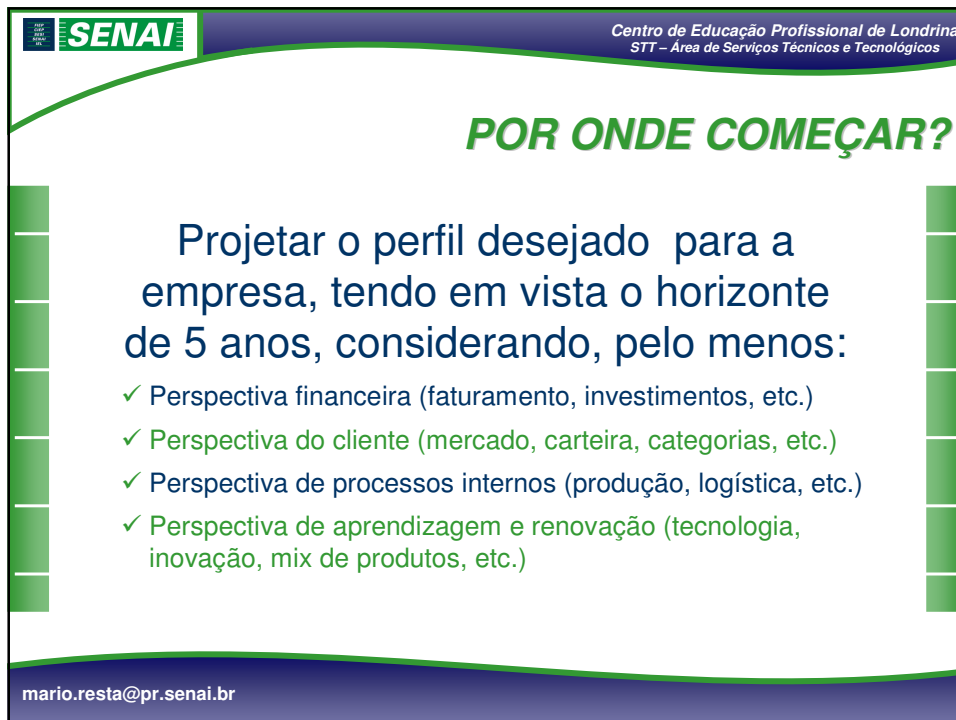
SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Permite à empresa:

- ✓ Conhecer e melhor utilizar seus PONTOS FORTES;
- ✓ Conhecer e eliminar ou adequar seus PONTOS FRÁGEIS;
- ✓ Conhecer e usufruir as OPORTUNIDADES;
- ✓ Conhecer e evitar as AMEAÇAS.

mario.resta@pr.senai.br



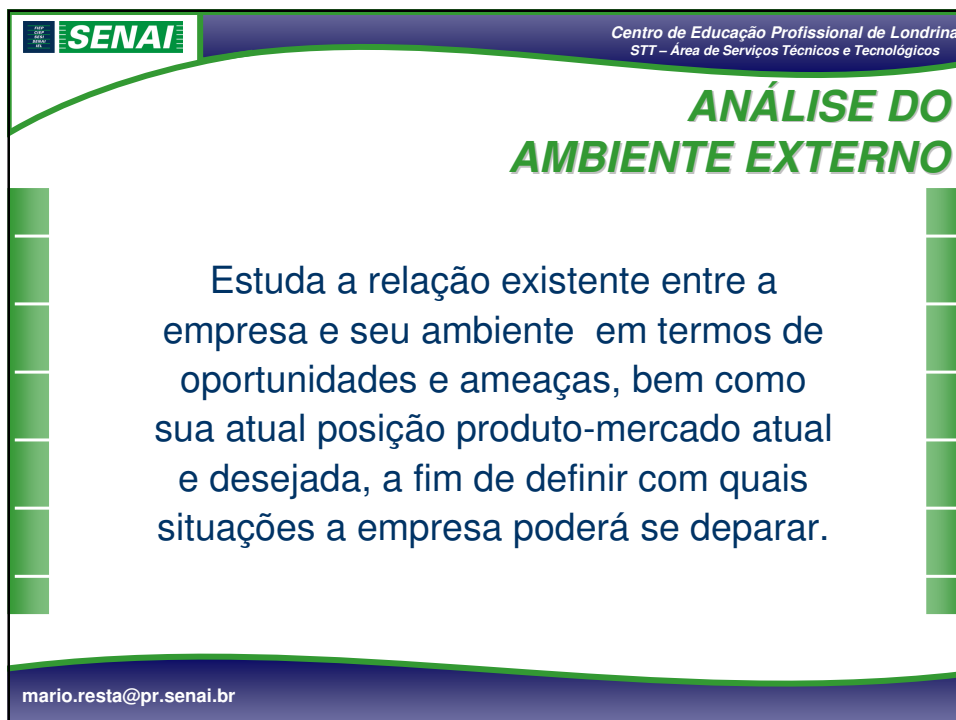
SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

POR ONDE COMEÇAR?

Projetar o perfil desejado para a empresa, tendo em vista o horizonte de 5 anos, considerando, pelo menos:

- ✓ Perspectiva financeira (faturamento, investimentos, etc.)
- ✓ Perspectiva do cliente (mercado, carteira, categorias, etc.)
- ✓ Perspectiva de processos internos (produção, logística, etc.)
- ✓ Perspectiva de aprendizagem e renovação (tecnologia, inovação, mix de produtos, etc.)

mario.resta@pr.senai.br



SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Estuda a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição produto-mercado atual e desejada, a fim de definir com quais situações a empresa poderá se deparar.

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

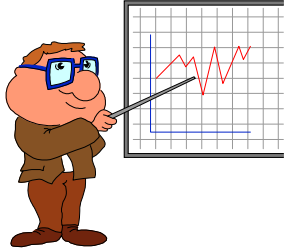
Fatores a considerar

- ▶ Mercados regional, nacional e internacional
- ▶ Evolução tecnológica
- ▶ Fornecedores
- ▶ Aspectos econômicos, financeiros e políticos
- ▶ Aspectos sócio-econômicos e culturais
- ▶ Entidades de classe
- ▶ Órgãos governamentais
- ▶ Mercado de mão-de-obra
- ▶ Concorrentes

mario.resta@pr.senai.br

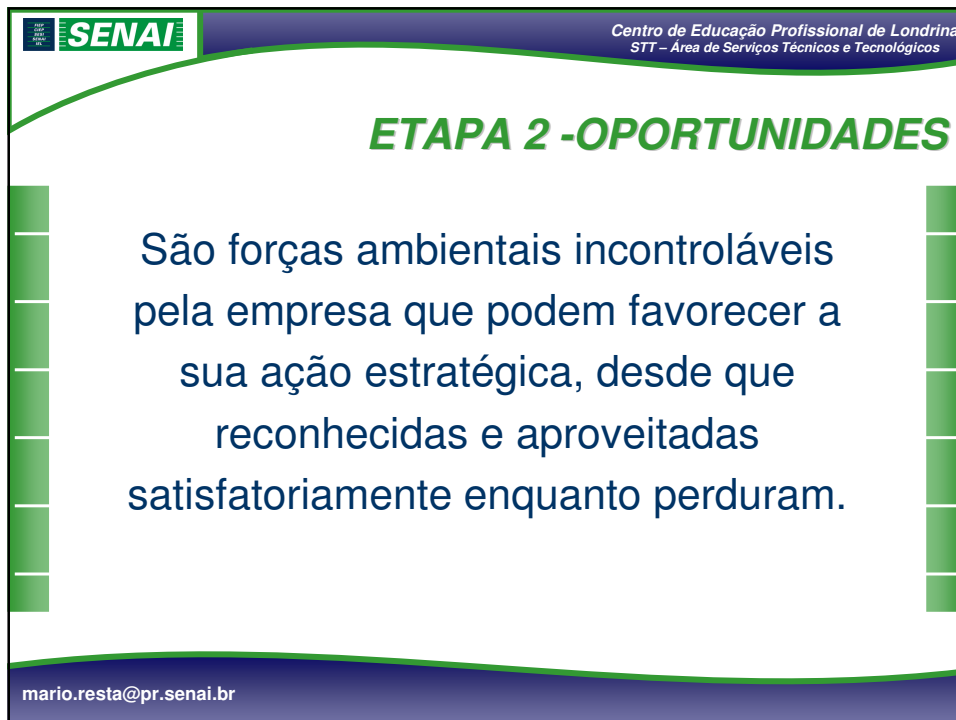
SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

ETAPA 1 - ANÁLISE DE INDICADORES ECONÔMICOS E SÓCIO-POLÍTICOS



Alinha as perspectivas individuais e isoladas relativas aos itens considerados, permitindo estabelecer referenciais uniformes para a definição de objetivos.

mario.resta@pr.senai.br

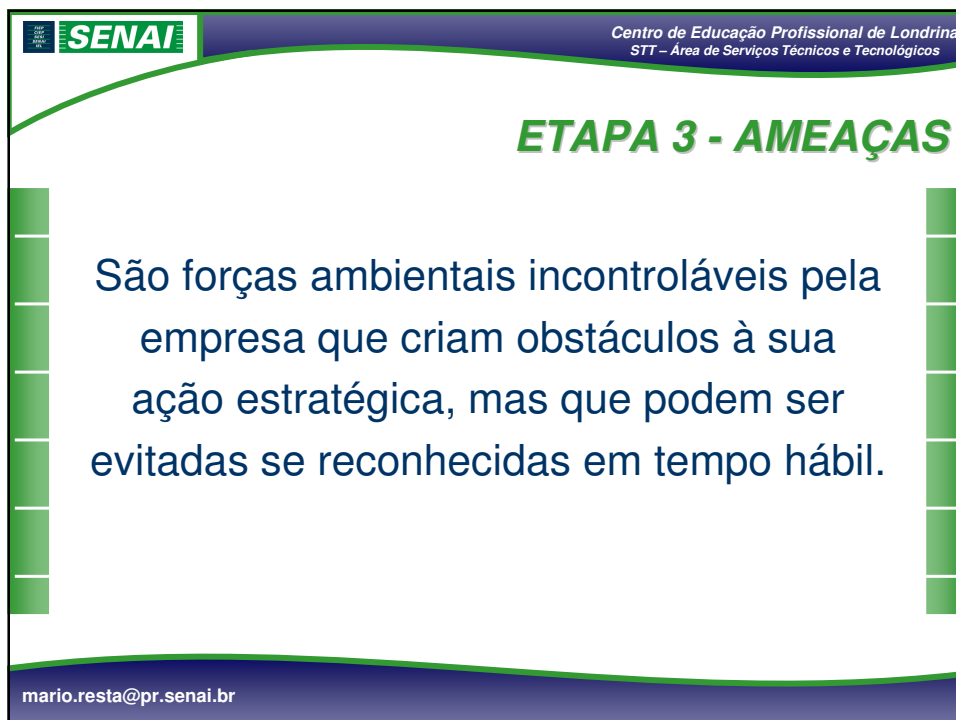


SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

ETAPA 2 - OPORTUNIDADES

São forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

mario.rest@pr.senai.br



SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

ETAPA 3 - AMEAÇAS

São forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que podem ser evitadas se reconhecidas em tempo hábil.

mario.rest@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Coloca em evidência as deficiências e qualidades da empresa diante da sua atual posição produto-mercado quando comparada a outras empresas do seu setor de atuação.

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Fatores a considerar:

<ul style="list-style-type: none">▶ Produtos de linha▶ Novos produtos▶ Promoção▶ Comercialização▶ Sistema de informações▶ Estrutura organizacional▶ Tecnologia▶ Suprimentos	<ul style="list-style-type: none">▶ Parque industrial▶ Recursos humanos▶ Estilo de administração▶ Resultados empresariais▶ Recursos financeiros▶ Finanças▶ Controle▶ Imagem institucional
--	--

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

ETAPA 1 - FORÇAS

São vantagens estruturais controláveis pela empresa, capazes de favorecer sua ação estratégica frente às oportunidades e ameaças.

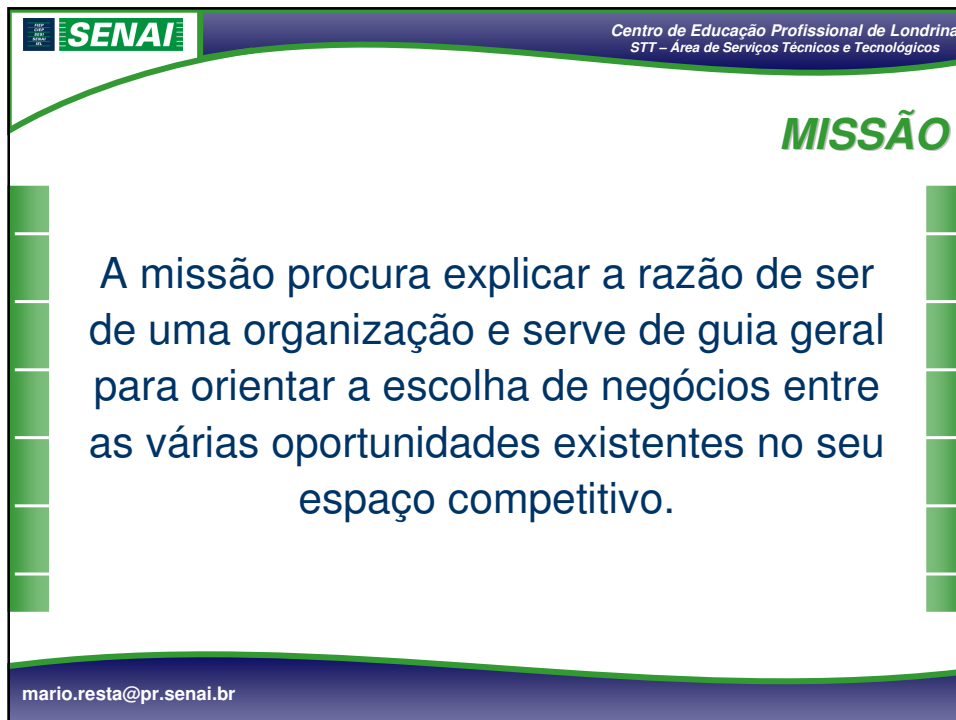
mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

ETAPA 2 - FRAQUEZAS

São desvantagens estruturais controláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica frente às ameaças e oportunidades.

mario.resta@pr.senai.br

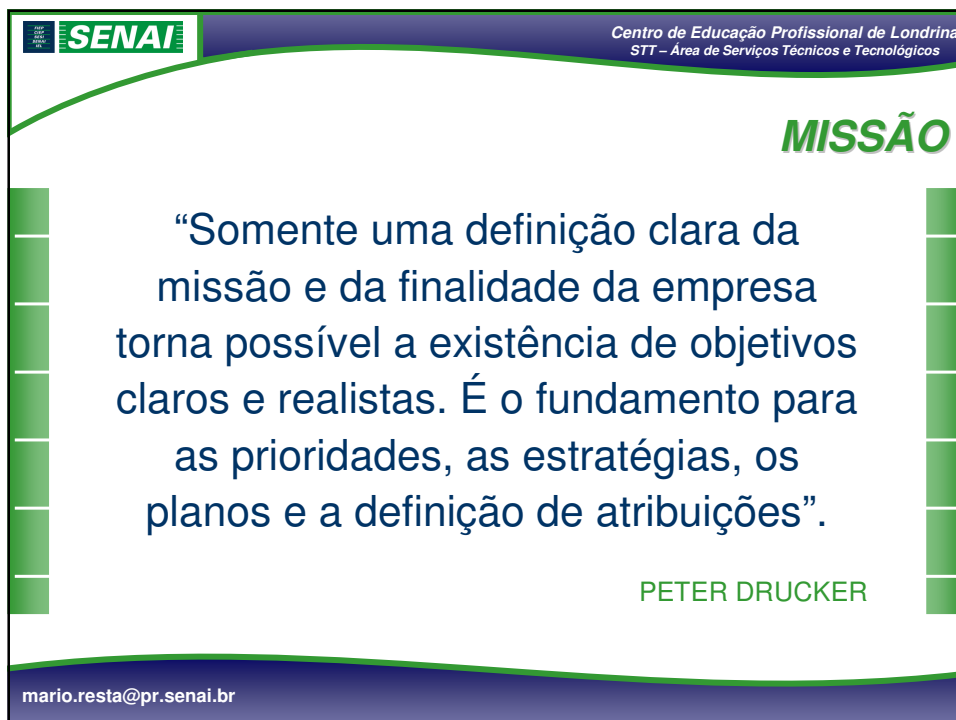


SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

A missão procura explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral para orientar a escolha de negócios entre as várias oportunidades existentes no seu espaço competitivo.

mario.rest@pr.senai.br



SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

“Somente uma definição clara da missão e da finalidade da empresa torna possível a existência de objetivos claros e realistas. É o fundamento para as prioridades, as estratégias, os planos e a definição de atribuições”.

PETER DRUCKER

mario.rest@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

“É uma declaração simples e convincente de como a empresa deve fazer negócios. Define quem são seus clientes, a premissa de valor que ela oferece a seus clientes e quaisquer meios especiais que usará para gerar valor para eles, de modo a conquistar seus negócios e mantê-los”.

KARL ALBRECHT

mario.rest@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

Uma declaração de missão bem elaborada apresenta as seguintes características:

- ✓ Descreve o propósito da organização;
- ✓ Identifica os negócios dos quais a organização deve participar no presente e no futuro;
- ✓ Delineia a estratégia que deverá ser seguida para gerar valor para os *stakeholders*;
- ✓ Define o que significa sucesso para os participantes da organização;
- ✓ Incorpora os valores compartilhados e os comprometerimentos que a organização espera de seus colaboradores.

mario.rest@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

Uma boa declaração deve ser:

- ✓ Simples;
- ✓ Concisa;
- ✓ De fácil entendimento por todos os colaboradores.

mario.resta@pr.senai.br

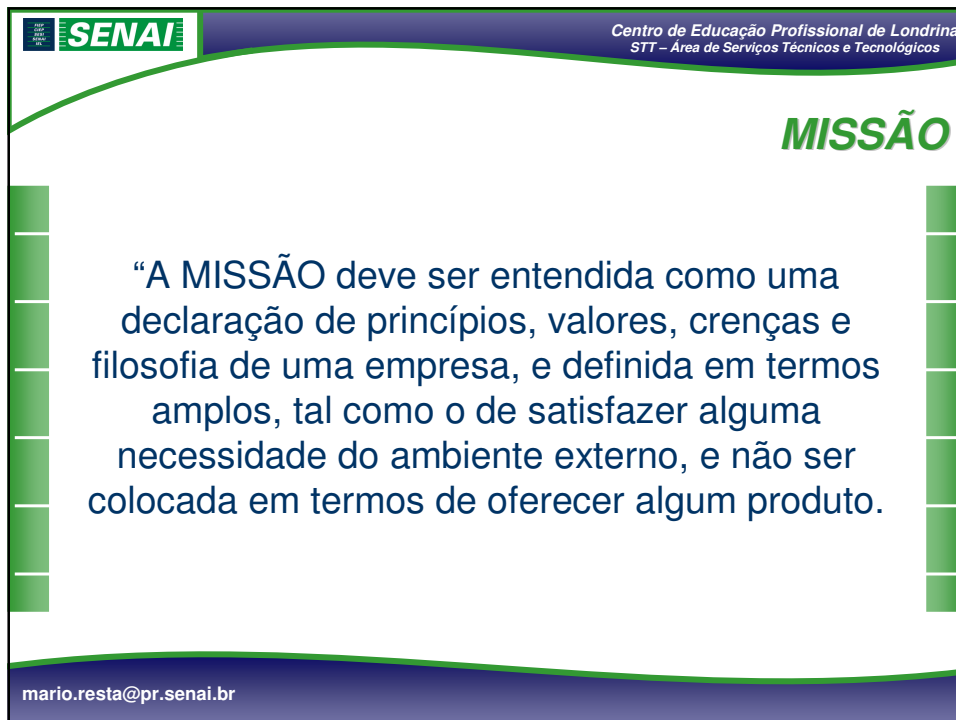
SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

Missão significa responder:
Por que existimos?

- ✓ Quem somos?
- ✓ Para que propósito a organização existe?
- ✓ Que valor ela oferece para a sociedade?
- ✓ Qual é nossa identidade?
- ✓ Para quem existimos?
- ✓ Onde estamos agora?

mario.resta@pr.senai.br

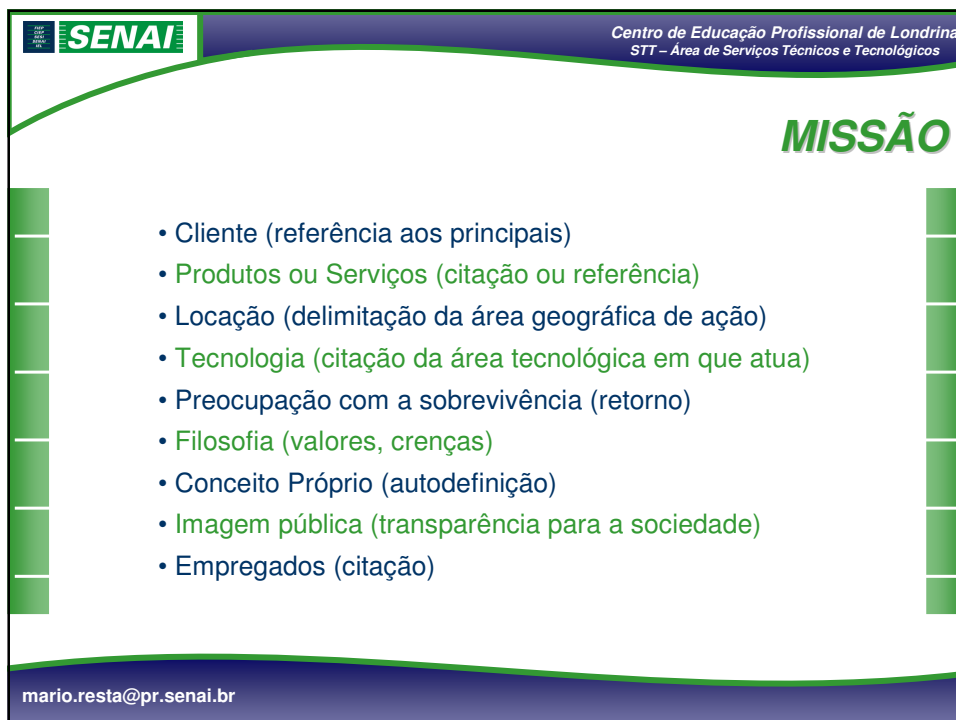


SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

“A MISSÃO deve ser entendida como uma declaração de princípios, valores, crenças e filosofia de uma empresa, e definida em termos amplos, tal como o de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não ser colocada em termos de oferecer algum produto.

mario.resta@pr.senai.br



SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

- Cliente (referência aos principais)
- Produtos ou Serviços (citação ou referência)
- Localização (delimitação da área geográfica de ação)
- Tecnologia (citação da área tecnológica em que atua)
- Preocupação com a sobrevivência (retorno)
- Filosofia (valores, crenças)
- Conceito Próprio (autodefinição)
- Imagem pública (transparência para a sociedade)
- Empregados (citação)

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

Editora Abril S/A.

- **CONCEITO PRÓPRIO:**
“A Abril está empenhada em contribuir para ...”
- **PRODUTOS E SERVIÇOS:**
“... a difusão da informação, cultura e entretenimento ...”
- **IMAGEM PÚBLICA:**
“... para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida ...”
- **FILOSOFIA:**
“... desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país”.

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

COPEL - Companhia Paranaense de Energia

- **CONCEITO PRÓPRIO E IMAGEM PÚBLICA:**
“Promover o desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico ...”
- **CLIENTE E LOCAÇÃO:**
“... do Estado do Paraná ...”
- **PRODUTOS E SERVIÇOS:**
“... na área de energia e áreas vinculadas”.

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO

- ✓ Preservar e melhorar a vida das pessoas (Merck);
- ✓ Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável (McDonald's);
- ✓ Alegregar as pessoas (Disney);
- ✓ Fazer contribuições técnicas para o avanço e bem-estar da humanidade (Hewlett-Packard).

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

VISÃO

“O principal ingrediente da reinvenção da empresa é uma poderosa capacidade de visão – toda uma nova sensibilidade em relação a para onde caminha a empresa e sobre o modo de chegar lá”.

JOHN NAISBITT

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

VISÃO

A visão precisa denotar a singularidade e um padrão de excelência, ela é “uma imagem ideal e única do futuro”.

KOUZES & POSNER

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

VISÃO

A visão reflete o estado futuro da empresa imaginado pelo líder. Trata-se de um alvo e um poderoso motivador, porque quando a organização tem “um senso claro de seu propósito, direção e estado futuro desejado, e quando esta imagem é amplamente compartilhada, os indivíduos são capazes de encontrar seus próprios papéis na organização e na sociedade maior da qual fazem parte”.

WARREN BENNIS

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

VISÃO

**Visão significa responder:
Para onde queremos ir juntos?**

- ✓ Qual é o sonho mais ambicioso de nossa organização?
- ✓ Qual é a nossa visão de futuro?
- ✓ O que queremos alcançar a longo prazo?
- ✓ Para onde nós vamos a partir de onde estamos?

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

VISÃO

- ✓ Ser conhecida como a empresa mais criativa do mundo (**3M**);
- ✓ Construir um site onde todos possam comprar qualquer coisa (**Amazon.com**);
- ✓ Ser o líder mundial em imagem (**Kodak**);
- ✓ Um lugar cativante para investir, para fazer as compras e para trabalhar (**Sears**);
- ✓ Eliminar os abusos contra o meio-ambiente e promover soluções ambientais (**Greenpeace**).

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

MISSÃO x VISÃO

Conceito de Missão	Conceito de Visão
É uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.	É uma declaração concisa, que define as metas a médio e a longo prazos da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores e visionários – como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Extraído e adaptado de KAPLAN & NORTON

mario.rest@pr.senai.br

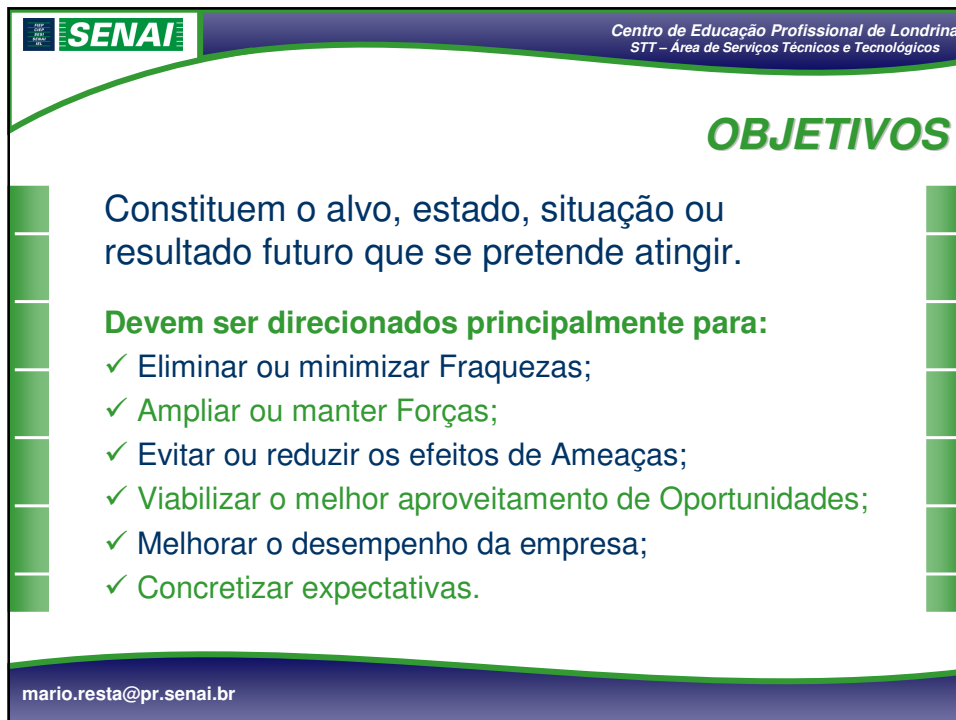
SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

SÍNTESE

Missão	▶ Por que existimos? Onde estamos?
Visão	▶ Para onde vamos? Qual é o nosso destino?
Valores	▶ Que crenças orientarão nosso comportamento?
Estratégia	▶ Como seremos diferentes ao criar valor?

Fonte: HERRERO FILHO, EMÍLIO

mario.rest@pr.senai.br



SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

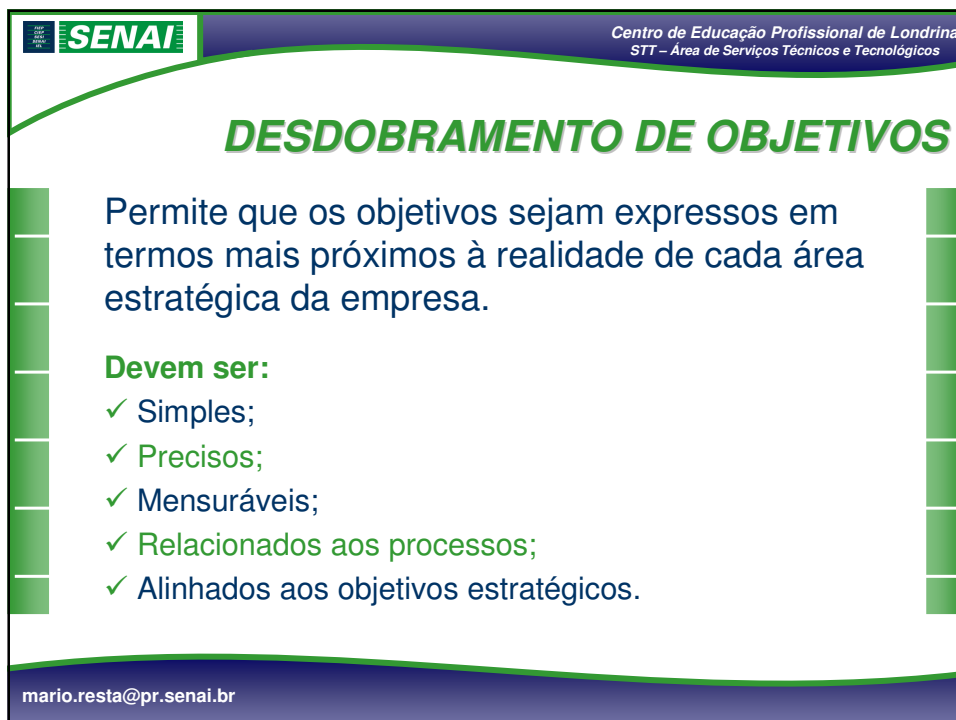
OBJETIVOS

Constituem o alvo, estado, situação ou resultado futuro que se pretende atingir.

Devem ser direcionados principalmente para:

- ✓ Eliminar ou minimizar Fraquezas;
- ✓ Ampliar ou manter Forças;
- ✓ Evitar ou reduzir os efeitos de Ameaças;
- ✓ Viabilizar o melhor aproveitamento de Oportunidades;
- ✓ Melhorar o desempenho da empresa;
- ✓ Concretizar expectativas.

mario.rest@pr.senai.br



SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

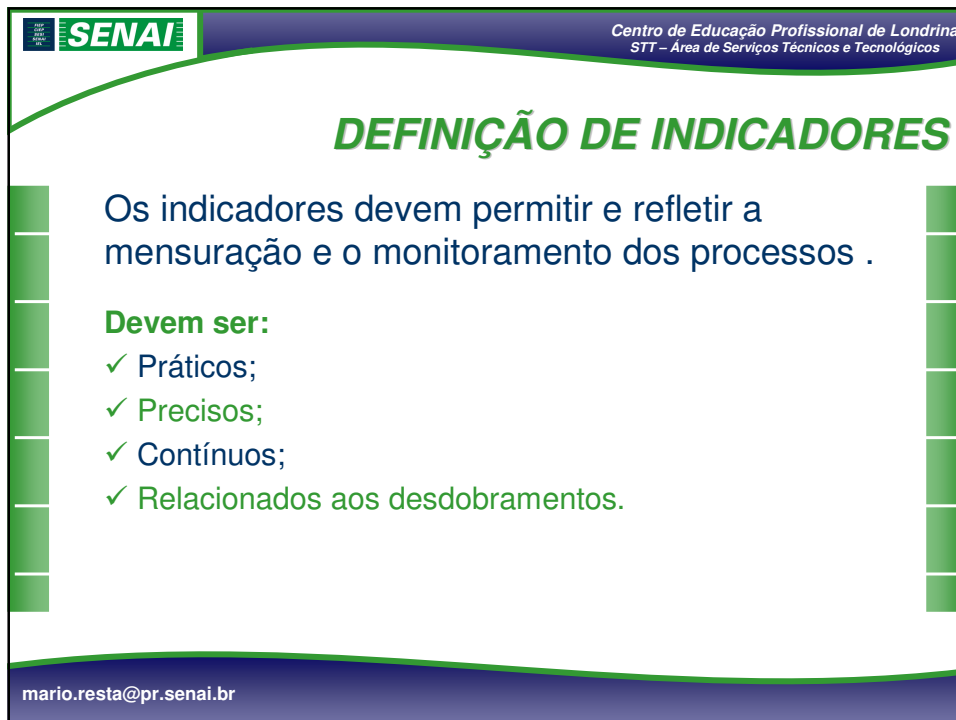
DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS

Permite que os objetivos sejam expressos em termos mais próximos à realidade de cada área estratégica da empresa.

Devem ser:

- ✓ Simples;
- ✓ Precisos;
- ✓ Mensuráveis;
- ✓ Relacionados aos processos;
- ✓ Alinhados aos objetivos estratégicos.

mario.rest@pr.senai.br



SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

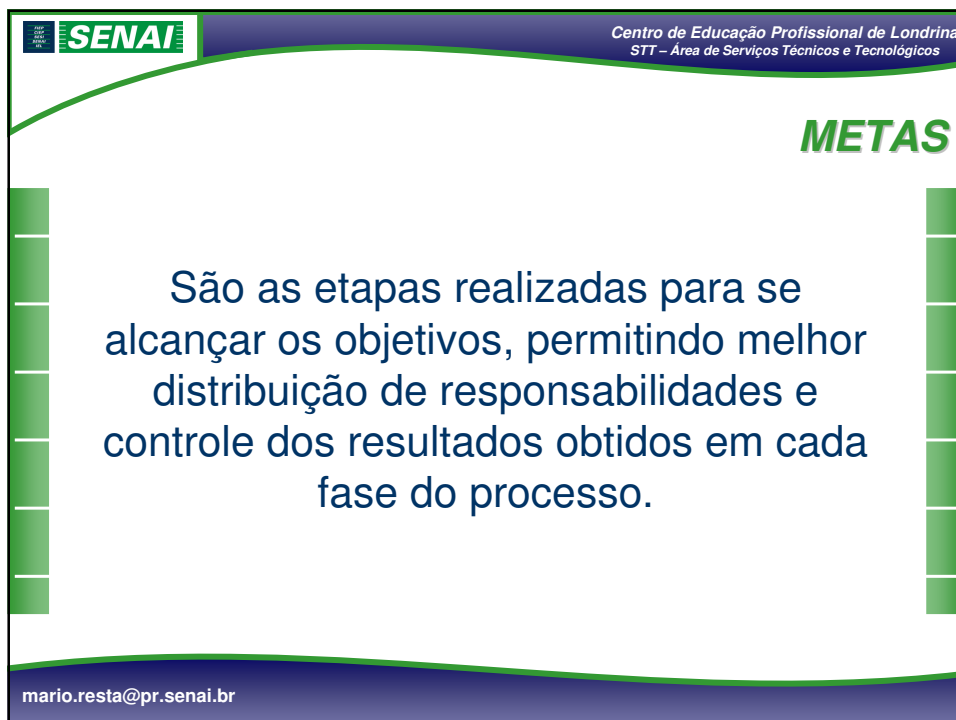
DEFINIÇÃO DE INDICADORES

Os indicadores devem permitir e refletir a mensuração e o monitoramento dos processos .

Devem ser:

- ✓ Práticos;
- ✓ Precisos;
- ✓ Contínuos;
- ✓ Relacionados aos desdobramentos.

mario.rest@pr.senai.br



SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

METAS

São as etapas realizadas para se alcançar os objetivos, permitindo melhor distribuição de responsabilidades e controle dos resultados obtidos em cada fase do processo.

mario.rest@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

DEFINIÇÃO DE METAS

As metas devem ser:

- ✓ Desafiadoras;
- ✓ Possíveis de serem atingidas;
- ✓ Localizadas no tempo;
- ✓ Possíveis de serem quantificadas;
- ✓ Estabelecidas em unidades conhecidas;
- ✓ Possíveis de ser medidas (indicadores).

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

Os indicadores devem:

- ✓ Ser acompanhados “de perto”;
- ✓ Terem responsáveis pelo seu acompanhamento;
- ✓ Permitir avaliação de tendências;
- ✓ Possibilitar ações preventivas e/ou corretivas.

mario.resta@pr.senai.br

SENAI Centro de Educação Profissional de Londrina
STT – Área de Serviços Técnicos e Tecnológicos

**FOI UM PRAZER
TÊ-LO CONOSCO**

**ATÉ
BREVE**

SEE YOU SOON

**MUITO
OBRIGADO!**

SENAI

mario.resta@pr.senai.br

