

# GERIR A ESTRATÉGIA A LONGO PRAZO

MANUAL DE EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



CEASA / SC



## ÍNDICE

- 03 **INTRODUÇÃO**
- 04 Modelos de Gestão
- 05 Componentes do Planejamento Estratégico
- 06 Diagnóstico Estratégico
- 07 Elaboração do Diagnóstico Estratégico
- 08 Exercício de Diagnóstico Estratégico
- 09 Matriz de Postura
- 10 Mapa Estratégico
- 11 Planos de ação
- 12 **MATERIAIS DE APOIO**

# INTRODUÇÃO



Porter (2004) conceitua estratégia como a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá. É optar pela área de negócio na qual se vai trabalhar; é definir se a ênfase estará na produção ou nos serviços, no custo ou na diferenciação. Dessa forma, a estratégia deve contemplar a empresa e o seu mercado alvo. Em outras palavras, o estabelecimento da estratégia conduziria a empresa na busca por uma posição competitiva no mercado que represente uma situação favorável perante seus concorrentes.

O presente documento tem por objetivo discorrer acerca da elaboração do **Planejamento Estratégico da CEASA/SC**, tratando do tema desde a **definição de missão, visão e valores** até o **desdobramento dos planos de ação**.

## ELABORAÇÃO MATERIAL:

### **Guilherme Souto**

JS Prime Consultoria

## COLABORAÇÃO:

### **Sandro Carlos Vidal**

Diretor de Presidente da Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina

### **Fernando dos Santos**

Diretor de Apoio Operacional da Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina

### **Emerson Martins**

Diretor Técnico da Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina

### **Edmilson Souza**

Diretor Administrativo e Financeiro da Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina



# ETAPA 1: MODELOS DE GESTÃO

## DEFINIÇÃO:

Modelo de gestão que é um conjunto de componentes de gestão, interligadas para atingir um objetivo específico, que é produzir resultados traduzindo a estratégia em operação. Ele tem três partes. Uma define as metas: a formulação estratégica. Outra faz com que as metas sejam atingidas: é o que nós chamamos de gerenciamento pelas diretrizes, ou o que Peter Drucker chamou de administração por objetivos. A terceira parte cuida de manter as metas, porque não adianta atingir um resultado e piorar de novo depois. É preciso gerenciar a rotina, os controles, padronizar e treinar (Falconi).

## SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

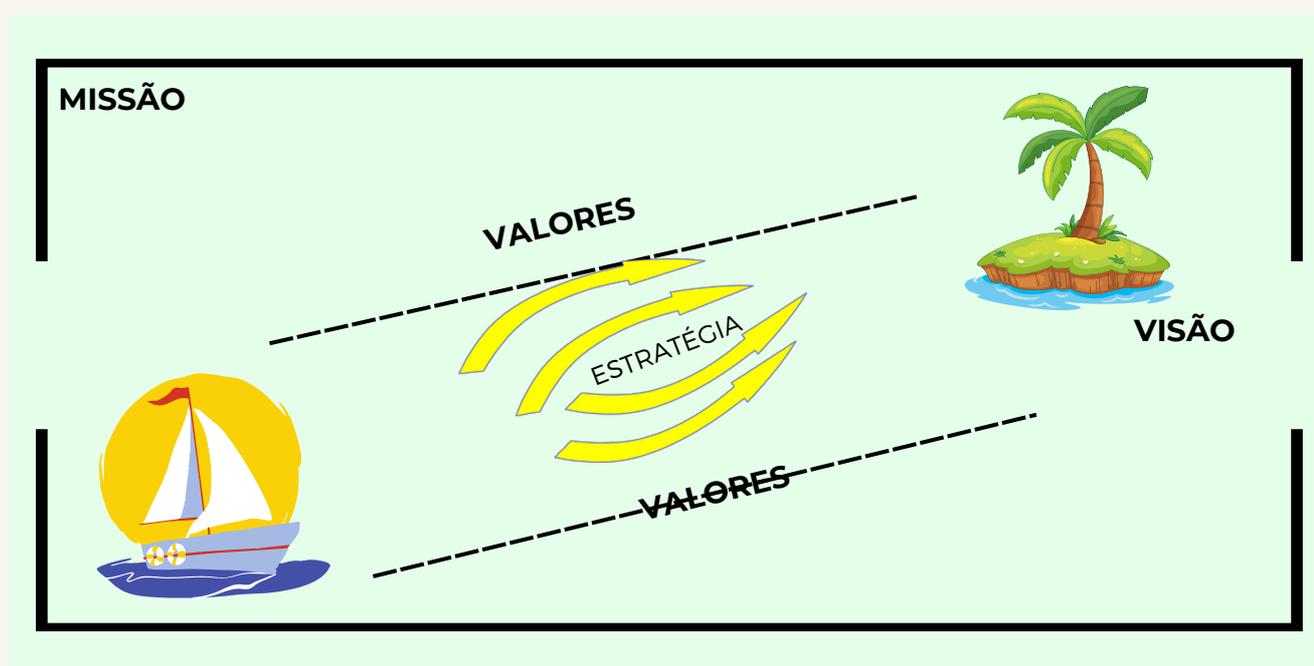




## ETAPA 1: COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta etapa a equipe de trabalho deve verificar se os Valores, Missão e Visão atuais da CEASA/SC são coerentes com a instituição, caso necessário alteração deve ser debatida e definida durante a 1º etapa.

### REFLEXÃO MISSÃO, VISÃO E VALORES:



- **O que são valores?**

**VALORES** são princípios de conduta desenvolvidos pelas pessoas em função de sua vida e educação. Quando uma pessoa age, ela o faz sob influência de um ou mais valores.

Os **Valores** devem ser significativos, duradouros e factíveis. Valores que não se respaldam nas ações do dia-a-dia, tornam-se alvo de piadas ao invés de um norteador de comportamento e valorização.

- **O que é missão?**

Compromisso e dever da organização para com a sociedade.

A **missão** deve ser escrita após **ampla discussão** em todos os níveis da organização. A missão servirá para que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da **finalidade da organização**.

- **O que é a visão?**

"Uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual."



## ETAPA 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### FATORES SISTÊMICOS X ESTRUTURAIS



### COMPONENTES DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

FATORES INTERNOS SERÃO FORTES OU FRACOS EM FUNÇÃO DOS FATORES EXTERNOS, OPORTUNIDADES OU AMEAÇAS, QUE INTERAGEM COM A CEASA/SC



COMO EXPLORAR PONTOS FORTES PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES

COMO MINIMIZAR PONTOS FRACOS PARA NEUTRALIZAR AS AMEAÇAS



## ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### ANÁLISE EXTERNA

É um conjunto complexo de fatores INCONTROLÁVEIS, os quais podem influenciar as decisões estratégicas da CEASA/SC e determinam em última análise, seu sucesso ou fracasso.

#### OPORTUNIDADES

Forças ambientais incontroláveis pela CEASA/SC, que se aproveitadas podem trazer vantagens competitivas perante os concorrentes.



#### AMEAÇAS

Forças ambientais incontroláveis pela CEASA/SC, que se não neutralizadas podem trazer desvantagens competitivas perante os concorrentes.

### ANÁLISE INTERNA

Deve-se olhar para dentro da CEASA/SC para diagnosticar sua situação atual, capacidades, forças e fraquezas, a Análise Interna serve como base para os Objetivos, Metas e Estratégias.

#### PONTOS FORTES

Forças internas incontroláveis que podem, se bem utilizadas, trazer vantagens competitivas perante os concorrentes.



#### PONTOS FRACOS

Forças internas incontroláveis que se expostas ao ambiente podem trazer desvantagens competitivas perante os concorrentes.



## ETAPA 2: EXERCÍCIO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Nesta etapa a equipe de elaboração do PE presente no workshop deve responder o **questionário de diagnóstico estratégico** afim de descobrir os principais pontos da **análise externa e interna** a serem utilizados na **postura estratégica do Planejamento Estratégico**, caso seja necessário é possível incluir novos pontos a serem respondidos no questionário base.

CLIENTES /SOCIEDADE	Peso Individual
Importância Estratégica do serviço para o CLIENTE SOCIEDADE	
Facilidade do CLIENTE de trocar de Instituição	
Capacidade de pagamento dos CLIENTES	
Nível de satisfação dos CLIENTE / SOCIEDADE	
Participação no mercado em relação aos concorrentes	

Pontos fortes /  
Fracos ou  
Oportunidades /  
Ameaças a serem  
avaliadas.

Nota dada por cada  
grupo de trabalho

deverão ser dados  
nota de 0 a 5 para  
pontos fortes e  
oportunidades e de  
0 a -5 para ameaças  
e pontos fracos.





## ETAPA 2: MATRIZ DE POSTURA

• A **Matriz de Postura** tem como objetivo focalizar a combinação das **“forças e fraquezas”** de uma organização com as **“oportunidades e ameaças”** provenientes do ambiente em que ela está inserida. Utiliza-se da opinião dos gestores da organização para construí-la.

Após a avaliação e compilação do exercício do **diagnóstico estratégico** a equipe deverá selecionar os principais **pontos fortes e fracos** e também **ameaças e oportunidades** levantadas com maiores pontuações.

Em seguida deve inserir na planilha modelo de **matriz de postura** e avaliar com base nos critérios estabelecidos.

AE	OPORTUNIDADES									Somatório	Somatório x Peso	Pontuação Possível	Percentual
	1. Importância Estratégica do serviço para o cliente	2. Nível de informação do cliente sobre novos serviços	3. Participação nos lucros	4. Marca e imagem em relação aos concorrentes	5. Nível de crescimento do mercado	7. Taxa de crescimento econômico	8. Nível de formação educacional	9. Evolução renda per-capita					
PONTOS FORTES	1. Infra estrutura	1	3	9	1	9	1	1	3	0	27	27	72
	2. Preço dos serviços	1	9	1	3	3	1	1	0	0	18	18	72
	3. Tamanho do mercado / segmento	1	0	1	0	0	1	3	0	0	5	5	72
	4-Custo da operação	1	9	1	1	1	1	0	1	0	14	14	72
	5. Existência de indicadores gerenciais com suas respectivas metas	1	1	1	3	3	1	0	0	0	9	9	72
	Somatório		22	13	8	16	5	5	4	0			
Somatório x Peso		22	13	8	16	5	5	4	0	146			
Pontuação Possível		45	45	45	45	45	45	45	45		720		20,28%

Alocar as principais Ameaças / Oportunidades conforme cabeçalho.

Alocar os principais pontos Fracos / Fortes conforme cabeçalho.

Preencher com 1, 3 ou 9 considerando a relação entre a ameaça/oportunidades com os pontos fortes/fracos da matriz superior e inferior.

Utilizando a ferramenta de matriz de postura podemos verificar qual a postura estratégica atual do ciclo de planejamento estratégico da CEASA/SC.

	Oportunidades	Ameaças
Forças	<b>DESENVOLVIMENTO</b> 0,0% 0 999	<b>MANUTENÇÃO</b> 0,0% 0 999
Fraquezas	<b>CRESCIMENTO</b> 0,0% 0 1.080	<b>SOBREVIVÊNCIA</b> 0,0% 0 1.080



# ETAPA 3: MAPA ESTRATÉGICO

## MAPA ESTRATÉGICO

- É uma arquitetura lógica capaz de representar graficamente a **estratégia** de uma organização, área de negócios, área de apoio, ou de qualquer outra estrutura organizacional, explicitando as relações entre acionistas, clientes, processos de negócio e capacidades.
- Com base na matriz de postura deve-se construir os **objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos**.

**Objetivos:** definem os desafios.

**Indicadores:** representam como esses desafios podem ser medidos e monitorados.

**Metas:** definem o tamanho ou complexidades desse desafio no tempo.

**Projetos estratégicos:** formam o conjunto de soluções para eliminar a lacuna entre o desempenho atual e a expectativa futura do desempenho.

	<u>Objetivos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Meta</u>	<u>Ações</u>
Cliente e Mercado	Melhorar comunicação com o mercado	Índice de interações	2024- 2025- 2026-	Criar canal de comunicação direto entre Clientes, Mercado e CEASA
	Criação do setor de inteligência de mercado	Prazo	2024- 2025- 2026-	Estruturar setor de inteligência de mercado
	Criação do setor de marketing	Participação de mercado	2024- 2025- 2026-	Estruturar setor de marketing

	<u>Objetivos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Meta</u>	<u>Ações</u>
Transformação Digital	Abrir canal de vendas online	% de faturamento do marketplace	2024- 2025- 2026-	Criar projeto do marketplace da CEASA
	Reestruturar setor de informação	Índice de acesso às ferramentas	2024- 2025- 2026-	Reestruturar setor de informação

Exemplo: Transformação Digital e Cliente e Mercado (Ciclo PE 2024-26)





## ETAPA 3: PLANOS DE AÇÃO

### ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

- O **plano de ação** consiste em um planejamento das ações necessárias para alcançar um **objetivo ou meta**. Alguns exemplos são planos de ação para aumentar a lucratividade de uma empresa, reduzir custos ou solucionar falhas.
- Esse documento diz **o que fazer e como fazer**, detalhando **atividades, prazos, responsáveis**, antecipando problemas que possam atrapalhar o desenvolvimento do projeto.
- Para o Planejamento estratégico os objetivos estratégicos devem ser desdobrados em **ações estratégicas** e destrinchados até o nível de **ações operacionais** e destinados seus respectivos **prazos e responsáveis**.

PLANO DE AÇÃO	
Responsável:	
Nome do Projeto	
Objetivo Estratégico	
Indicador	

O que Especificação das Atividades (Quantificadas)	Como Maneira	Quando Data (até)
1. Planejamento		
2. Execução		
3. Verificação		
4. Melhoria		





# MATERIAIS DE APOIO AO PROCESSO

01

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



CLIQUE AQUI

[!\[\]\(f1ee6d81bdeaf50ad3989e9a2b0d9b21\_img.jpg\) Resultados PE \(2024-26\)](#)

[!\[\]\(eaac180de418db4eae4b4cefebda75e8\_img.jpg\) Workshop - Planejamento Estratégico - Apresentação Completa](#)

[!\[\]\(65e8f8322c024ac6fcf86b65a793ebdd\_img.jpg\) Modelo plano de ação](#)

[!\[\]\(24ebf582a58af7318d9e75a2b147597b\_img.jpg\) Modelo mapa estratégico](#)

[!\[\]\(173968034f6ca6c36e25dcb8a274badd\_img.jpg\) Modelo matriz de postura estratégica](#)

[!\[\]\(43fda5baa5446493352974e4b4060607\_img.jpg\) Modelo - Exercício de Diagnóstico Estratégico](#)



CEASA / SC