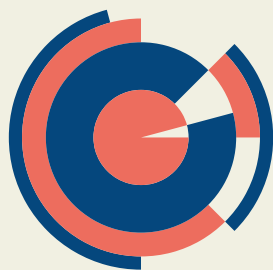
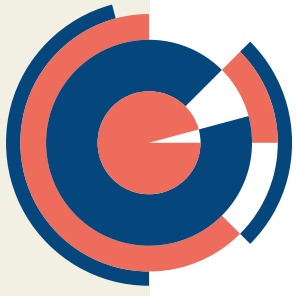


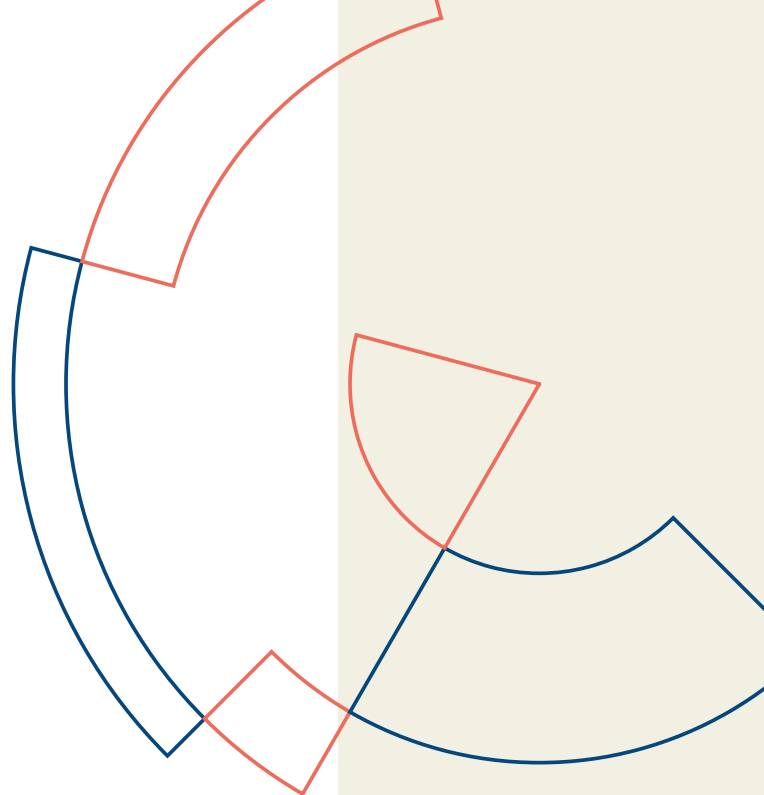


02 cadernos



e-LOGOS
simplificando a gestão





Serviços de
Estratégia

QUAIS AS NOVAS DEMANDAS DA SUA ORGANIZAÇÃO?

conheça as soluções da
e-LOGOS para definição e
revisão das estratégias
e planos de empresas

**QUAIS AS
NOVAS DEMANDAS
DA SUA ORGANIZAÇÃO?**

Pretende rever as estratégias e modelo de negócio para transformação digital?

Tem clareza das principais estratégias e planos no curto, médio e longo prazo?

Necessita melhorar o posicionamento de minha organização (Visão – Missão – Negócio – Valores)?

Tem definidos os principais indicadores do negócio?

Deseja aperfeiçoar o modelo de negócio para as demandas de transformação digital?

Busca avançar nos resultados econômicos, sociais e ambientais, com ênfase nos resultados dos processos que potencializam os produtos e serviços da organização?

CONHEÇA AS SOLUÇÕES DA e-LOGOS PARA DEFINIÇÃO E REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS E PLANOS DE EMPRESAS.

SUMÁRIO

08	<i>Contexto Atual</i>
14	<i>Alinhamento conceitual</i>
26	<i>Metodologia da e-LOGOS de Planejamento Estratégico</i>
29	<i>a. Levantar e Diagnosticar</i>
30	<i>b. Elaborar Metodologia</i>
35	<i>c. Estruturar Estratégias, Objetivos e Planos</i>
36	<i>d. Estruturar a Governança e Execução das Estratégias e Planos</i>
38	<i>Estudos de Casos Práticos</i>
42	<i>Referências de métodos de planejamento estratégico</i>

CONTEXTO ATUAL

Toda organização possui um propósito para sua existência que pode envolver a prestação de serviços, a produção de bens ou a comercialização de mercadorias. O conjunto de atividades necessárias para cumprir esta meta é chamado de processo, que depende fortemente de uma estratégia clara, consistente e viva; e também de pessoas competentes e habilitadas para executá-la, por intermédio do uso adequado da tecnologia da informação para prover e apoiar as decisões fundamentais da governança do negócio. Tudo isso depende, principalmente, de uma liderança transformadora que irá impulsionar as mudanças necessárias para gerar maior valor para as partes interessadas.

Já estamos na segunda década no século XXI e grande parte das organizações ainda funciona como se estivesse no século XX. O fato a ser considerado é que o grau de complexidade das organizações, em geral, aumentou de forma exponencial, tantas são as variáveis que vêm interferindo no dia a dia das organizações públicas e privadas. Entre elas, mercado cada vez mais exigente, regulação crescente, novas tecnologias e Internet, gerando novos modelos de negócio disruptivos de empresas com estratégias preponderantemente digitais que estão mudando completamente o mercado. Também, observa-se outros fatores como a maior necessidade de consciência ecológica, ambiental e da sustentabilidade,

provocando verdadeira inovação nos produtos e processos das empresas.

Um fator singular ocorreu em 2020, a pandemia da COVID-19 que afetou o mundo e a economia global, trazendo uma retração econômica severa de consequências imprevisíveis para as empresas. Como decorrência disso, é imperativa a necessidade de revisão das estratégias empresariais e até dos modelos de negócio das organizações de vários portes ao redor do mundo, começando pela avaliação dos ambientes externos (Governamental / Regulamentar – Mercadológico – Tecnológico – Logístico / Cadeias de Suprimentos – Clientes), como também os ambientes internos das organizações (Estrutura – Cultura – Processos – Produtos / Serviços – Tecnologia – Pessoas), para traçar novos cenários e novas estratégias para ajustes, revisões e readequações do modelo de negócio das organizações para enfrentar e/ou se adaptar ao “novo normal” já em curso em vários setores econômicos.

Essa nova realidade irá impor às lideranças uma capacidade singular para efetuar as mudanças necessárias, que certamente não prescindem do uso de ferramentas e métodos de gestão, com os seguintes fundamentos:

- ▶ Liderança forte;
- ▶ Estratégia clara, simples e com ênfase na digitalização;

- ▶ Mobilização e capacitação de pessoas chaves;
- ▶ Comunicação efetiva e permanente;
- ▶ Aporte adequado e equilibrado de tecnologia da informação e comunicação;
- ▶ Sistema de medição simples e objetivo; e
- ▶ Resultados substantivos no curto prazo.

Como criar uma estratégia no cenário atual?

A pergunta que não sai da cabeça dos executivos e gestores do mundo! Será que àqueles processos de planejamento estratégico gerados num ciclo anual de forma rígida, e até burocráticos não perdeu a importância e relevância? Precisamos instituir um ciclo dinâmico, reflexivo, adaptativo e abrangente para responder prontamente aos cenários prospectivos e às demandas atuais que se apresentam para as partes interessadas!

Neste momento crítico, os executivos e gestores testaram a abordagem e ciclo fixo de seus planos estratégicos: a conclusão é de que não funciona mais, não atende com respostas rápidas e inovadoras para resolver os problemas críticos e sistêmicos atuais.

Aliás, o **Conceito do Mundo VUCA**, que veio à tona após o 11 de setembro de 2001, novamente se impõe com a pandemia. **VUCA** significa **volatility** (volatilidade); **uncertainty** (incerteza); **complexity** (complexidade); e **ambiguity** (ambiguidade),

caracterizando mudanças substantivas no ambiente de negócios.

Observa-se que durante décadas, as decisões que moldam o futuro das organizações foram formuladas por planos com prazos trimestrais, semestrais e anuais. No entanto, sem atender e mudar rapidamente o comportamento dos mercados, dos clientes, bem como a absorção das tendências da tecnologia digital que vivemos hoje e os movimentos estratégicos dos concorrentes.

O novo processo de formulação e gestão das estratégias deve ser ágil com respostas rápidas à essa nova realidade do mercado, dos clientes e das novas cadeias produtivas globais e gerar agendas distintas, balanceando os negócios atuais e futuros, resultando numa estratégia mais dinâmica.

O foco será que as organizações devem se reinventar continuamente com uma estratégia viva para atender às mudanças de comportamento dos clientes e navegar em um mundo disruptivo e de interrupções de rotina, provocados pela transformação digital que exige das organizações estratégias mais rápidas, flexíveis, ágeis e adaptativas com orçamentos ajustáveis para atender e enfrentar os novos desafios.



ALINHAMENTO CONCEITUAL

Desde o início da humanidade, o meio tradicional para transformação da sociedade foi a palavra, indispensável para gerar e compartilhar o conhecimento por meio da troca de experiências entre as pessoas. Mas o sucesso dessa partilha depende da maneira como essas soluções são “vendidas” e aplicadas nas organizações, pois a falta de estudo/diagnóstico acurado das necessidades, da cultura e do comportamento organizacional ocasiona o fracasso de muitas empreitadas bem-intencionadas.

O problema é que, em muitas organizações, predomina o modismo na adoção de metodologias, que buscam a inovação administrativa; não raro, predomina o poder unilateral do líder em decidir sobre método A ou B. Ocorre que as vezes os projetos de mudança não consideram o **“Logos”** ou seja a essência do negócio, bem como a experiência da organização, equívoco gerencial que explica muitos projetos inconsistentes, frustrantes e onerosos.



O que se espera é o desenvolvimento de uma metodologia de planejamento pragmática, capaz de alinhar, potencializar os conhecimentos e competências internas e externas para dar tratamento aos problemas essenciais e atuais da organização, agregando inovações devidamente estudadas. Contudo, alguns **conceitos** são vitais para ajudar na capacidade da organização em realizar bons planos baseados em estratégias consistentes.

CONCEITOS

Pensamento Sistêmico

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.

Aprendizado Organizacional e Inovação

Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.

Adaptabilidade

Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.

Liderança Transformadora

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

Geração de Valor

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Planejamento Estratégico

Segundo Mintzberg, Planejamento Estratégico é o Processo organizacional voltado para definição da estratégia ou direção, e das decisões sobre alocação de recursos para consecução da estratégia. Planejamento é um processo

desenvolvido com o objetivo de alcançar uma determinada situação almejada, de modo mais eficiente e eficaz, otimizando esforços e recursos existentes na organização. Para isso, existem diversos níveis de planejamento praticados por uma organização.

Processo organizacional voltado para **definição da estratégia** ou direção, e das decisões sobre **alocação de recursos** para consecução da estratégia.

“O planejamento é um processo gerencial, ou seja, pensar em planejamento significa, portanto, pensar em gerenciamento.”

- DRUCKER, P. *Introdução à Administração*

“Planejamento estratégico empresarial. Definido como um processo administrativo que relaciona os fatores internos e externos, a sua missão varia a partir das necessidades de cada empresa. De forma geral, o objetivo do planejamento estratégico empresarial é levar crescimento e uma transformação positiva a quem opta por implementá-lo, independentemente do porte do negócio ou da área em que a empresa atua.”

- *Fundação Nacional da Qualidade - FNQ*



Estratégia

***Strategos** – general; a arte do general.*

Na Grécia Antiga, significava “tudo o que o general fazia”; “a arte e a ciência de conduzir forças militares (numa guerra) para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. A partir de Napoleão, o termo passou a abranger as dimensões política e econômica.

É uma palavra com origem no termo grego STRATEGIA que significa plano, método, manobras ou estratagemas usados para alcançar objetivos ou resultados específicos.

Estratégia compreende o conjunto de grandes escolhas que serão definidas pelos líderes que orientarão o gerenciamento do presente e a construção do futuro em um horizonte de longo prazo, sob condições de incerteza.

Estratégias correspondem ao conjunto de ações adotadas pela organização para se adaptar ao contexto dinâmico à sua volta.

“Caminho, meio para alcançar objetivos”

“Arte de explorar condições favoráveis como fim de alcançar objetivos”

“São prioridades ou diretrizes amplas, escolhas sobre a melhor forma de realizar a missão a que se propõe a organização”

“A estratégia diz respeito ao COMO a organização vai realizar a visão que está se propondo”.

Ao se definir uma estratégia é preciso levar em conta os recursos disponíveis, as condições externas, as capacidades reais e os imprevistos.

Estratégia Empresarial

“... a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários...”

- Alfred Chandler Jr.

É um padrão de comportamento da empresa frente ao ambiente de negócio para estabelecer, realizar, monitorar e rever seus objetivos de longo prazo.

Gestão Estratégica

É um processo de ação gerencial contínuo e sistemático que tem o objetivo de assegurar a realização das metas da organização.

O processo envolvido na formulação dessas ações, no seu acompanhamento e na sua adaptação denomina-se gestão estratégica.

Objetivos

Os Objetivos são resultados que uma organização busca atingir, podendo ser de longo, médio ou

curto prazos. Para que os objetivos exerçam sua função devem ser:

- ▶ Específicos, indicando claramente o que se quer alcançar;
- ▶ Passíveis de serem alcançados, para não causar desânimo na equipe;
- ▶ Flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade;
- ▶ Mensuráveis e conter prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.
- ▶ Devem ser definidos objetivos de alto nível a serem realizados pelas áreas responsáveis. Importante não definir mais de 3 a 4 objetivos, que descrevem os principais objetivos dessa área responsável.

Metas

Meta é caminho ou o passo-a-passo para se chegar a um objetivo. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu topo ou em parte.

Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar, por completo, um objetivo. Elas devem ser sempre quantificadas.

Benefícios do Planejamento

- ▶ Nortear as ações da organização;
- ▶ Assegurar a consistência do comportamento a longo prazo;
- ▶ Definir as diretrizes e focos da empresa; e
- ▶ Responder três questões fundamentais:
 - a. Onde estamos?
 - b. Onde queremos chegar?
 - c. Como chegaremos lá?

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Liderança e Comprometimento

Presença de forte liderança e comprometimento com a missão e visão da organização.

Patrocínio

Patrocínio e envolvimento da Alta-Direção para participação e consulta com uma ampla gama de funcionários da organização e com as partes interessadas externas que fazem parte do processo.

Recursos Humanos, Financeiros e Administrativos Disponíveis

Uma avaliação realista dos recursos financeiros / administrativos e da capacidade humana disponível.

Estabelecimento de Prioridades

Revisão de pontos de vista e prioridades antes de tomar decisões com o consenso.

Negócio

“A definição do negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes”

- MAXIMIANO (2005)

Missão

A missão é o propósito da empresa, é a razão de ser do próprio negócio, o que e para quem se propõe, podendo sofrer alterações ao longo do tempo. A missão da empresa está voltada para a definição do negócio e especialmente para o cliente.

Visão

A visão é a descrição do futuro desejado para a empresa, é a situação em que a empresa deseja chegar. Sua declaração de visão é o auge da sua

estratégia. Tudo no seu plano deve ser voltado para ajudá-lo a alcançar essa visão. Deve ser forte, inspirador e claro.

Valores

Seus valores fazem parte de como você fará sua visão. Eles fazem parte da cultura da organização e ajudam a delimitar as estratégias.

Projetos

Projetos são as ações específicas que você fará para ajudar a alcançar seus objetivos. Eles são claramente definido com um ponto inicial e um ponto final.

Indicadores Chave do Negócio - KPI

Os Indicadores Chave do Negócio - KPIs são como você mede se está ou não atingindo seus objetivos. Eles devem contém métricas e destinos específicos.

METODOLOGIA e-LOGOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Ou você tem uma estratégia própria, ou então, é parte da estratégia de alguém.”

- Alvin Toffler

A busca pelo sucesso e perenidade tem sido os desafios permanentes ao longo do ciclo de vida das organizações. Ora, como trilhar esse caminho? Grande parte das organizações modernas tem adotado métodos e ferramentas de gestão para atender a essa demanda.

A grande questão é formular e adotar o método de gestão mais apropriado para o contexto e “**Logos**” da organização que compreende o conjunto de boas práticas internas e o “**GAP**” que corresponde à incorporação de referenciais externos de excelência.

Atenta à essa situação, a **e-LOGOS** propõe uma abordagem diferenciada para a jornada do processo de definição de estratégias e planos para as organizações, conforme a figura destacada a seguir:



JORNADA DO PROCESSO DE ESTRATÉGIAS E PLANOS

1

INÍCIO - LEVANTAMENTO E DIAGNÓSTICO

Levantamento das práticas de planejamento e entendimento do contexto da organização

2

ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA

Metodologia customizada para desenvolver ou rever o planejamento estratégico

3

ELABORAÇÃO OU REVISÃO

Componentes estratégicos: visão, missão, valores e negócios

4

ELABORAÇÃO OU REVISÃO

Análise SWOT do ambiente. Análise de cenários. Análise do modelo de negócios

5

ELABORAÇÃO OU REVISÃO

Desdobramento dos objetivos em planos de curto prazo e indicadores de resultados

6

FIM - ELABORAÇÃO OU REVISÃO

Metodologia e aplicação de ferramentas para monitoração dos objetivos, planos e indicadores

a. LEVANTAR E DIAGNOSTICAR

Levante e diagnostique a estratégia de sua Empresa

O **1º passo** da metodologia é realizar um levantamento e avaliação da estratégia empresarial, sendo imprescindível sua realização para conhecer a real situação da organização. E deve ser feito antes de arregaçar as mangas para a transformar a organização, afinal é preciso clarificar os problemas críticos da organização para que as mudanças se tornem efetivas, não é mesmo?

Nesse primeiro passo, levante e diagnostique todas as práticas de gestão, processos empresariais, produtos/serviços e os resultados - tais como: o nível de eficiência dos produtos e serviços, se existem metas a serem atingidas, se o modelo de negócio está funcionando e adequado, se os processos de negócio estão atualizados, se as equipes estão capacitadas, motivadas e conscientes dos valores e objetivos da empresa, se o grau de satisfação dos clientes está adequado, entre outros itens.

Uma boa ideia é realizar pesquisas internas usando a tecnologia da informação para entender o contexto da organização e as práticas de gestão, conversando com todas as pessoas e equipes internas, buscando também o feedback dos clientes. A visualização dos problemas e dos pontos positivos da organização permitirá

a reflexão para que novos rumos sejam tomados! A fim de facilitar ainda mais esse levantamento registre de modo eficiente todos os dados encontrados, utilize a tecnologia da informação para as pesquisas internas e reúna todas as informações on-line. Isso auxilia o compartilhamento dos relatórios entre todos os colaboradores envolvidos nas mudanças, além de evitar que dados importantes sejam perdidos. Essa etapa é fundamental para elaboração de uma metodologia customizada para ser aplicada na organização.

b. ELABORAR METODOLOGIA

O 1º passo da metodologia é realizar um Tendo o levantamento e diagnóstico concluído com os aspectos vitais da organização identificados, como cultura, questões críticas, estratégias e planos, práticas de gestão, resultados financeiros, resultados dos clientes, resultados dos fornecedores parte-se para a formulação de uma **Metodologia Customizada** para rever os criar a estratégia e planos de forma a enfrentar os problemas críticos identificados, considerando principalmente a cultura organizacional vigente e as boas práticas existentes. A metodologia deverá propor quais as abordagens a serem trabalhadas de acordo com a situação da empresa, como por exemplo: Revisão da Identidade Institucional (**Visão – Missão – Negócio – Valores**), Análise do Ambiente Interno e Externo, Análise de Cenários,

Análise do Modelo de Negócio e Avaliação dos Objetivos, Metas e Indicadores de desempenho.

Elaboração/revisão dos Componentes Estratégicos

Por mais que as pessoas façam muita confusão com esses termos, cada um deles tem um significado próprio. Enquanto a missão é considerada a razão de ser de uma empresa - ela está muito relacionada à sua essência ou “logos”, a visão significa o objetivo que o empreendedor deseja atingir em curto, médio ou longo prazo. Já os valores são os princípios éticos que pautam o cotidiano empresarial, colaborando para uma boa convivência e influenciando a criação de um ambiente leve e com regras claras para trabalhar.

Atualmente, as empresas têm buscado uma conexão com valores sustentáveis, justamente como forma de alinhar planos econômicos à preservação do meio ambiente, a transformações sociais ou até mesmo a atitudes que evitem a produção excessiva de lixo. No momento da criação de um planejamento estratégico, avalie bem esses aspectos e defina cada um deles. Essa etapa auxiliará muito o próximo passo!

Elaboração/revisão dos Componentes Estratégicos

Por mais que as pessoas façam muita confusão com esses termos, cada um deles tem um significado próprio. Enquanto a missão é

considerada a razão de ser de uma empresa - ela está muito relacionada à sua essência ou “logos”, a visão significa o objetivo que o empreendedor deseja atingir em curto, médio ou longo prazo. Já os valores são os princípios éticos que pautam o cotidiano empresarial, colaborando para uma boa convivência e influenciando a criação de um ambiente leve e com regras claras para trabalhar.

Análise do Ambiente, Análise de Cenários e Análise do Modelo de Negócios

Por mais que as pessoas façam muita confusão A análise **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, em português - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) 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 das características internas da organização vai revelar, sob um ponto de vista estratégico, as forças e fraquezas, bem como, permitir identificar as suas causas.

Forças

Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos.

Fraquezas

Fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos.

A Análise externa permite construir uma visão integrada das principais tendências de curto, médio e longo prazos do contexto de atuação, sinalizando as oportunidades e ameaças, no cumprimento de sua Missão e na construção de sua Visão de Futuro.

Oportunidades

Oportunidades são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar positivamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

Ameaças

Ameaças são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar negativamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

A **Análise de Cenários** é um conceito que foi difundido por estudos e consultorias especializadas que propuseram com ferramenta de gestão para antever possíveis tendências para mercado, setores e empresas. A ideia propagada dessa metodologia é usar um conjunto de ferramentas para conseguir imaginar com

alguma segurança possíveis cenários futuros. Como consequência a empresa pode elaborar estratégias para cada uma das situações ou cenários hipotéticos (otimista – pessimista – realista).

A análise de cenário é uma metodologia que nasceu no setor militar. Nas guerras, os estrategistas militares tentavam imaginar os possíveis ataques para traçar planos de defesas e contra-ataques. Portanto, a elaboração de cenários no planejamento estratégico permite que estratégias sejam estabelecidas considerando-se um contexto futuro retratado nos cenários estratégicos (**político – econômico – social – tecnológico – ecológico – legal**).

A **Análise do Modelo de Negócio** tem sido comumente utilizada, pois a partir dela se discute como a empresa gera valor do seu negócio para todas as partes interessadas e de forma sustentável, sustentando as vantagens competitivas de forma lucrativa, atendendo as expectativas do mercado e dos clientes.

Quando aparecem sinais amarelos no comportamento dos principais indicadores do negócios podem indicar a necessidade de rever ou definir o modelo de negócio atual, pois pode ser que ele já não mais atende as partes interessadas, como por exemplo: queda ou estabilização das receitas a despeito do aumento dos esforços de marketing e vendas,

perda de clientes para a concorrência, produto ou serviço com avaliação da qualidade percebida abaixo do esperado, quedas contínuas da margem operacional mesmo com aumento dos investimentos, surgimento de concorrente com melhor proposta de valor atuando no mundo digital, entre outros sinais.

c. ESTRUTURAR ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS E PLANOS

Crie ou revise Objetivos de Curto, Médio e Longo Prazo

A estruturação das estratégias em planos e objetivos prescinde de um processo organizado e sistematizado para o desdobramento do planejamento, com a definição de poucos e bons objetivos essenciais do negócio que devem ser concretizados na empresa. Os objetivos são relacionados ao trabalho propriamente dito e podem ser definidos em curto, médio e longo prazo, de acordo com os níveis de dificuldade de implementação. Por exemplo, simplificar os processos internos e diminuir a burocracia na organização podem ser considerados como objetivos que demandam menos tempo de execução. Já um objetivo de médio prazo, pode ser relacionado a ações que demandam maior tempo de maturação, como por exemplo: estruturar as redes sociais da empresa para geração de maior número de clientes ativos. Entretanto o aumento do percentual de lucro ou da fidelização de clientes pode ser considerado

um objetivo com uma meta de longo prazo, considerando o maior número de etapas que uma ação ou projeto esses objetivos requerem.

d. ESTRUTURAR A GOVERNANÇA E EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PLANOS

“Para uma boa governança da estratégia as organizações deve-se implementar um processo de gestão estratégica ativo, com uso da tecnologia da informação para apoiar a tomada de decisão. Em suma, esse arcabouço constitui um modelo de gestão necessário para execução da missão institucional da organização.”

A estruturação da governança e execução das estratégias e planos dependem fortemente de um processo organizado e sistematizado para apoiar a execução e acompanhamento dos objetivos e planos a serem apresentados de forma periódica para a equipe de gestores e técnicos que farão o trabalho de analisar se os planos e objetivos foram atendidos completamente, de forma parcial ou não atendidos, baseado em indicadores e informações do estágio de cada plano. Essas reuniões são importantes para gerar o aprendizado estratégico e propiciar a revisão ou ajuste de objetivos, planos e metas, considerando a situação atual da empresa.



ESTUDOS DE CASOS PRÁTICOS

A **e-LOGOS**, ao longo de sua trajetória, desenvolveu trabalhos customizados de planejamento estratégicos para alguns clientes, com destaque para:

COOPERFORTE (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituições Financeiras Públicas Federais)

O projeto teve como objetivo a revisão do Planejamento Estratégico, definido ações críticas de curto prazo a geração de resultados de impacto. Foi elaborada metodologia customizada para adequação do planejamento estratégico elaborado com uso do Balanced Scorecard – BSC, revendo o posicionamento estratégico, e como consequência a simplificação das ações urgentes e críticas do negócio, e elaboração de modelo de gestão das ações e planos pelos gestores.

ANABB (Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil)

Associação civil de natureza privada. O projeto teve o objetivo de elaborar o Planejamento Estratégico do ciclo 2018 a 2020. Foi elaborada metodologia customizada com as seguintes etapas:

Fase 1: Formulação da Estratégia › Diagnóstico Estratégico › Workshop de sensibilização › Refinamento dos componentes estratégicos › Refinamento da análise SWOT › Elaboração do mapa de contexto organizacional › Elaboração da cadeia de valor.

Fase 2: Desdobramento do Planejamento Estratégico › Definição de projetos agregados › Priorização de planos e projetos › Identificação de recursos › Workshop de nivelamento › Elaboração de matrizes 5w2h › Validação / revisão dos indicadores › Capacitação para monitoramento.

Resultados (produtos): Planejamento estratégico definido › Modelo para gestão do planejamento definido



REFERÊNCIAS DE MÉTODOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A linha de pensamento sobre estratégia tem obtido avanços notáveis nos últimos anos com métodos e abordagens estruturadas para ajudar Gestores e Técnicos no difícil processo de definir o rumo de suas organizações com o mínimo risco possível e amparado por ferramentas de gestão que contribuem para formulação das estratégias com o consequente desdobramento de objetivos, planos e metas, e de forma integrada monitorar o resultado do trabalho.

A seguir alguns desses métodos de gestão que são aplicados por grande parte das organizações pelo mundo.

Balanced Scorecard - BSC

Método criado por Kaplan e Norton voltado ao gerenciamento da estratégia das empresas. Seu principal objetivo é possibilitar que gestores e equipes trabalhem pensando no futuro (longo prazo), atuando para concretizar ações ou projetos que garantam um crescimento sólido às empresas.

Estratégia do Oceano Azul

Conceito criado por Chan Kim e Renée Mauborgne, que descrevem, no livro A estratégia do Oceano Azul, a solução para as empresas crescerem em mercados inexplorados.

Transforme a competição com concorrentes em irrelevante, criando inovação de valor fora do oceano vermelho. Em outras palavras,

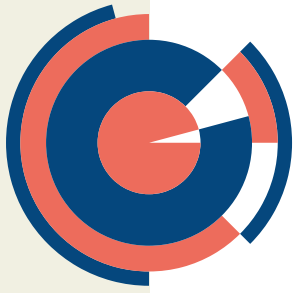
elas fazem melhor que os concorrentes, ou produzem mais barato que eles, ou se especializam em um público muito particular.

OKR (Objectives and Key Results)

Sistema de definição de metas usado pelo Google e outras empresas. É uma abordagem simples para criar alinhamento e engajamento em torno de metas mensuráveis.

O OKR serve para criar o alinhamento organizacional, garantindo que todos andem e foquem na mesma direção, com prioridades claras e mensuráveis, em um ritmo constante.

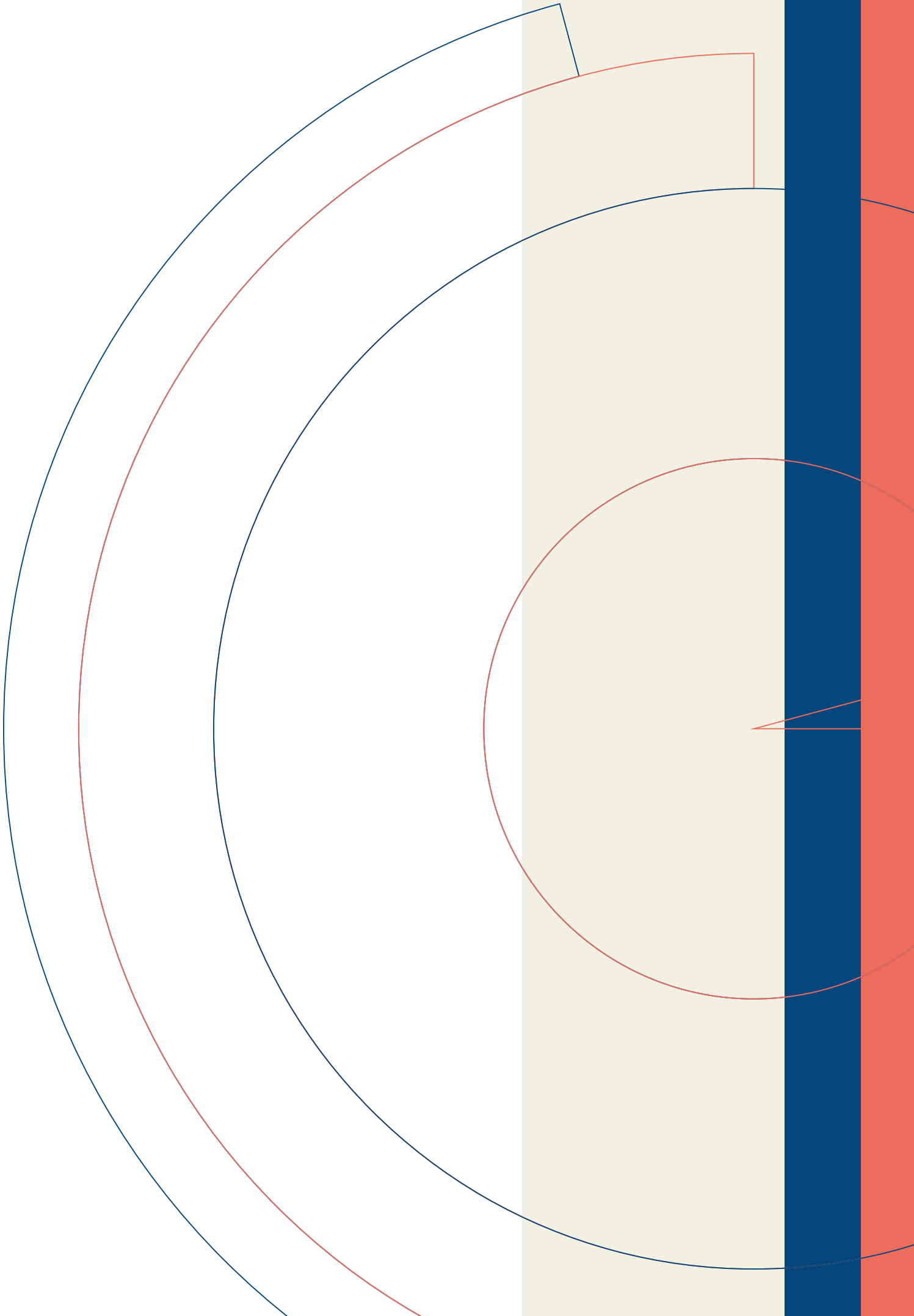





Cadernos é uma publicação da e-LOGOS.
agosto de 2020
©todos os direitos reservados


Projeto Gráfico, Capa e Diagramação
The Red Studio by Chris, The Red
www.thered.com.br

Texto
Elysson Moura Ribeiro




 www.elogsgestao.com.br


 (61) 3970 4815


 (61) 98165 7227

 contato@elogsgestao.com.br

 Rua 20 Norte, Lotes 01 a 03, Loja 03 (sobreloja)
Edifício Green Park, Águas Claras
Brasília-DF CEP 71.900-100

  [elogsgestao](#)

 [elogsgestaodf](#)

 [elogos](#)

