



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Planejamento Estratégico



DECIDA O QUE FAZER...

O governo do estado deve doar 30.000 CNH de graça para a população Catarinense?

Um Jornal de abrangência Estadual deve passar uma reportagem sobre alteração no trânsito local de uma cidade?

Um shopping center deve fazer deveria promover shows nacionais em suas dependências?

Um escola deveria promover um show de talentos, um acampamento, uma corrida, uma caminhada, um campeonato de Pipas ou um trilha entre os alunos?

No JIFISC, todos os alunos que participam de um time deveriam jogar ou só os melhores?

Dove entrar na academia? Guardar dinheiro para aposentadoria? Fazer uma Graduação?



Buscar crescimento ou manutenção dos resultados?

Diversificar nossos produtos ou concentrar no carro-chefe?

Orçamento das UN devem ser iguais ou diferenciados?

Precisamos contratar ou demitir colaboradores?

Investir nas pessoas ou no desenvolvimento de produtos?

Planejamento Estratégico

Objetivos são cruciais para saber o que fazer dentro de uma organização.

Tudo* em uma organização deve relacionar-se a um objetivo*.

O que são os Objetivos/
Objetivos Estratégicos?

De onde os objetivos vão surgir?

Como escolher/selecionar quais serão os
objetivos estratégicos?

Quanto objetivos uma
organização deve ter?

Como escrever os objetivos
estratégicos.

O que é mais importante?

Como comunicar os objetivos
estratégicos.



Planejamento Estratégico

“O segredo do sucesso...



Até 3'04



Como definir objetivos de forma correta?
Se eles estiverem errado?!

... está conexo à definição de objetivos [certos]”!

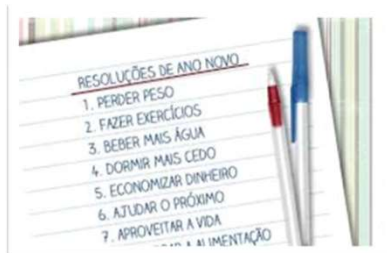


Planejamento Estratégico

O QUE É UM OBJETIVO?



Objetivo é um “**resultado específico**” que uma *pessoa* ou *organização* pretende *alcançar* dentro de um *período* determinado.



Planejamento Estratégico



Alice: Qual caminho devo seguir?

Gato: Isso depende muito de para onde você quer ir.

Alice: Eu não sei bem para onde...

Gato: Então não importa o caminho que você escolha.

Alice: Tanto faz, desde que eu chegue a algum lugar.

Gato: Ah, você certamente vai chegar a algum lugar, basta andar o suficiente.

Você tem objetivos pessoais ou profissionais?

Eles estão escritos?

Sua empresa tem objetivos claros?

Você sabe quais são eles?

Liste um ou dois exemplos de objetivos

Planejamento Estratégico

EXEMPLOS DE OBJETIVOS “ESTRATÉGICOS”

Quadro 9 – Objetivos estratégicos mais usados

no.	Expressão
1	Gerar valor para acionista proprietário
2	Melhorar estrutura de custos
3	Aumentar participação de mercado
10	Melhorar Relacionamento com cliente
6	Aumentar Qualidade
8	Melhorar Prestação de Serviços
11	Buscar incremento de Imagem
5	Lançamento de novos produtos
17	Aumentar Alinhamento da equipe com a estratégia
21	Aprimorar Infraestrutura tecnológica
18	Melhorar Trabalho em equipe
12	Aumentar Produção
9	Aumentar Parcerias
20	Incrementar Capacitação
15	Minimizar Impacto no Meio ambiente
7	Aprimorar Seleção de clientes
19	Aumentar Retenção de talentos
4	Oferecer Melhor Preço
16	Aprimorar Relacionamento com comunidade
14	Incrementar Portfólio de P&D
13	Incrementar Distribuição

São realmente
“Estratégicos”?

Fonte: Carvalho, 2014.

Planejamento Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: CONCEITO E IMPORTÂNCIA



*Objetivos Estratégicos (O.E.) são “**declarações**” claras e concisas que **definem** o que uma organização, de modo **global** (como um todo), **pretende alcançar a longo prazo**.*

- Servem como uma diretriz/**Fornecem direção** clara para **toda organização**.
- **Orientam** diferentes **departamentos** em torno de **conjunto comum de prioridades**.
- **Direcionam esforços** para **escopos específicos** (alvos concretos e mensuráveis).
- **Alinham ações e decisões** da empresa **com** a própria **Missão e Visão**.

Esses objetivos são geralmente **ampos** e **abrangentes**, focando em **áreas críticas** que são **essenciais** para o **sucesso** e a **sustentabilidade** da organização.

Têm **impacto abrangente** e de **longo prazo** na organização como um todo.

Planejamento Estratégico

HIERARQUIA/NÍVEIS DE OBJETIVOS

Objetivos Estratégicos: determinam a **direção geral** da empresa e suas **prioridades de longo prazo**. Abordam **questões amplas** e que **influenciam** a organização **como um todo**.



Objetivos Táticos: evidenciam **prioridades** e **direcionam** a **atuação** dos **departamentos**/unidades funcionais de uma organização. Têm como **base**, principalmente, os **objetivos estratégicos**. Têm **escopo** mais **delimitado** (departamento) e costumam ter um **horizonte temporal** de **médio prazo**.

Objetivos Operacionais: apresentam direcionamentos que **orientam atividades** e **processos** diários (a **operação**) de uma organização. Se **baseiam** nos objetivos **táticos**. Têm horizonte temporal de **curto prazo**. São mais **específicos/detalhados**.

Planejamento Estratégico

EXEMPLOS DE OBJETIVOS “ESTRATÉGICOS”

Quadro 9 – Objetivos estratégicos mais usados

no.	Expressão
1	Gerar valor para acionista proprietário
2	Melhorar estrutura de custos
3	Aumentar participação de mercado
10	Melhorar Relacionamento com cliente
6	Aumentar Qualidade
8	Melhorar Prestação de Serviços
11	Buscar incremento de Imagem
5	Lançamento de novos produtos
17	Aumentar Alinhamento da equipe com a estratégia
21	Aprimorar Infraestrutura tecnológica
18	Melhorar Trabalho em equipe
12	Aumentar Produção
9	Aumentar Parcerias
20	Incrementar Capacitação
15	Minimizar Impacto no Meio ambiente
7	Aprimorar Seleção de clientes
19	Aumentar Retenção de talentos
4	Oferecer Melhor Preço
16	Aprimorar Relacionamento com comunidade
14	Incrementar Portfólio de P&D
13	Incrementar Distribuição

São realmente
“Estratégicos”?

Objetivos “Estratégicos”
assumem esse “status” quando
são os resultados prioritários
para a organização.

Fonte: Carvalho, 2014.

BALANCED SCORECARD (BSC)

BALANCED SCORECARD (BSC)

Ferramenta* gestão estratégica que ajuda a formular e implementar a estratégia, considerando diferentes “perspectivas”/aspectos que geram valor a longo prazo.



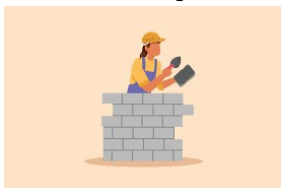
Além das medidas financeiras (tradicionais).

O nome Balanced Scorecard significa “**Indicadores Balanceados de Desempenho**” e sinaliza a **necessidade** de considerar **indicadores** organizacionais **variados**, para que se obtenha “**equilíbrio**” no direcionamento da **estratégia** organizacional.



Planejamento Estratégico

CONSTRUÇÃO DO BSC



No BSC, cada “**perspectiva**” vai **fundamentar/inspirar** a criação do principal conjunto de “**elementos/ingredientes da estratégia**”:

OBJETIVOS... INDICADORES... METAS... INICIATIVAS

ETAPAS:

Definir “**Perspectivas**” que vão compor/equilibrar o BSC.

Desenvolver “**Objetivos Estratégicos**”.

Organizar “**Mapa Estratégico**”.

Selecionar “**Indicadores**”.

Criar “**Metas**” para cada objetivo.

Estabelecer “**Iniciativas**”.

Planejamento Estratégico

PERSPECTIVAS DO BSC

Uma “**perspectiva**” no BSC representa uma “**ingrediente/elemento/área crucial**” de **desempenho organizacional** que, juntamente com as outras, **possibilita** construção de uma **estratégia equilibrada e integrada**.

Originalmente são **quatro Perspectivas**, quais sejam:



Financeira: concentra-se em **objetivos/expectativas** relacionadas aos **acionistas**. É comum apresentar aspectos como receitas, lucro, crescimento...



Clientes: concentra-se em aspectos organizacionais que **tem relação** ou **são relevantes** na **perspectiva** do **cliente/consumidor**. Satisfação, entrega rápida, qualidade do produto...



Processos Internos: Concentra-se na **eficiência** e na **eficácia** dos **processos internos** que são **críticos** para **entregar valor** aos clientes...



Aprendizagem e Crescimento (**Capacidade Organizacional**): concentra-se no **capital humano**, **infraestrutura**, **tecnologia**, **cultura** e outros **elementos necessários** para **crescimento**, **melhoria** e **inovação** no longo prazo.

Planejamento Estratégico

PERSPECTIVAS DO BSC

Em grande **parte** das **organizações** é **comum** serem **usadas** as quatro **perspectivas** **originais** do BSC.

Mas é **possível** **ajustar/adaptar** as **perspectivas** considerando **necessidades** ou **características** relevantes de **determinada organização**.

Etapas 1: definir Perspectivas.



Planejamento Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Etapas 2: desenvolver O.E. (dentro de cada perspectiva).

Idealmente **devem** estar **equilibrados** e **relacionados** por uma **relação de causa e efeito** (um levando ao outro).

As seguintes **questões** **podem** **ajudar**:



Financeira: Quais **expectativas** e **resultados** [financeiros] **são esperados** pelos **acionistas/principais stakeholders** da organização?

Clientes: Quais **expectativas** e **resultados** **são esperados** por nossos **clientes/consumidores**? O que realmente **valorizam**? O que **é importante** p/ ele?

Processos Internos: Considerando nosso propósito e as expectativas de nosso clientes, **quais processos sustentam o negócio**? Quais **são críticos/decisivos**? Quais **precisam ser melhorados**?

Aprendizagem e Crescimento (Capacidade Organizacional): **Que aspectos** **são relevantes** para nosso **crescimento/sustentabilidade***? O que precisamos **aprender** e **inovar** para ganhar vantagem competitiva no **longo prazo**?

Planejamento Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cada organização vai ter **objetivos** estratégico **únicos**, dependentes das **perspectivas** escolhidas, **necessidades** e **contexto** que envolve a organização.

Devem ser:

- ✓ **Relevantes**/Significativos.
- ✓ **Desafiadores**, mas **realistas**.
- ✓ **Alinhados** às decisões estratégicas.
- ✓ **Orientados para ação (verbo!)**.



No BSC, idealmente os objetivos estratégicos **devem** estar **equilibrados** e **relacionados** por uma **relação de causa e efeito** (um levando ao outro).



Planejamento Estratégico

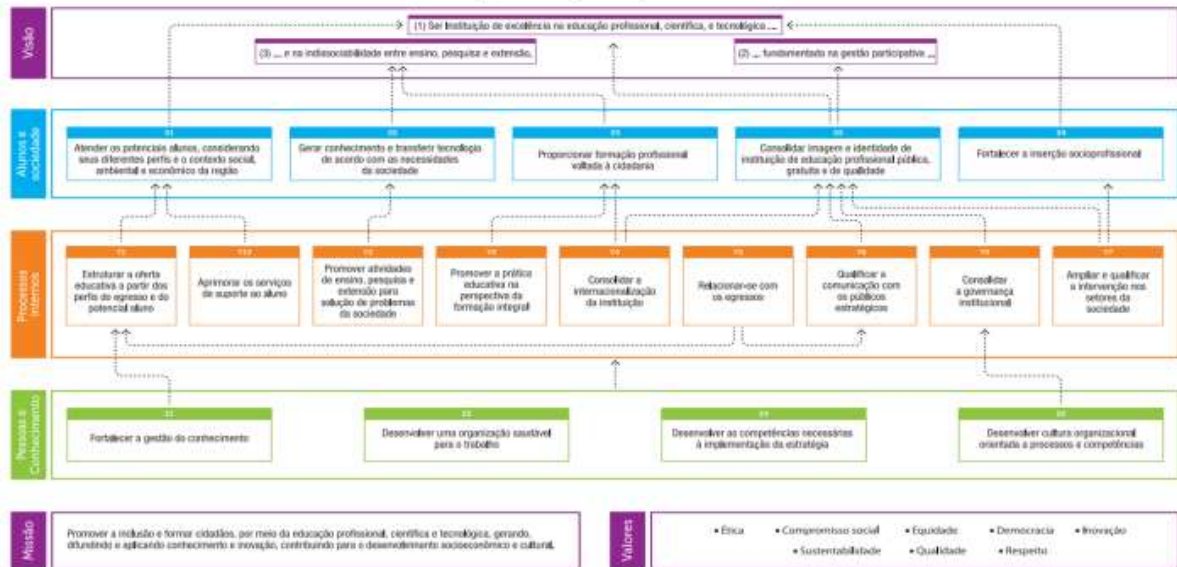
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS... MAPA ESTRATÉGICO



Planejamento Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS... MAPA ESTRATÉGICO

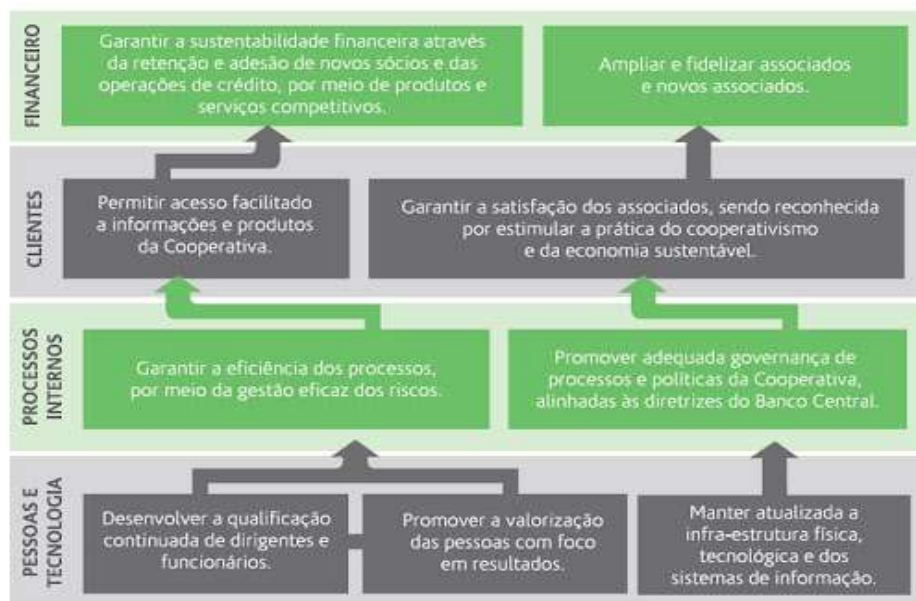
Figura 6.4 - Mapa Estratégico do IFSC



Planejamento Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS... MAPA ESTRATÉGICO

CRESUL



Planejamento Estratégico

INDICADORES



São **métricas**/medidas **utilizadas** para **aferir** o **progresso** em relação aos **objetivos**.

Cada objetivo deve estar **associado**, no mínimo, a **um indicador**.

Fornecem **dados quantitativos** e **qualitativos**.

Devem ser relevantes, fáceis de entender e medir.

“Qual é o indicador mais apropriado para determinado objetivo?”



Crescimento da Receita. Margem de lucro. Retorno investimento (ROI). Abertura de filiais. Crescimento de vendas. Nº Matrículas...



Satisfação do cliente; Nº de reclamações/devoluções; Tempo de entrega produto.



Tempo ciclo de produção. Taxa de defeitos. Tempo de Resposta ao Cliente. Taxa de Retrabalho. Produtividade do Funcionário.



Nível de Satisfação ou de retenção de Funcionários. Investimento em Treinamentos e capacitações.

Planejamento Estratégico

METAS



Considerando os **indicadores** estabelecidos, são **criadas metas** para cada objetivo estratégico.

Metas **devem estar** diretamente **ligadas** aos **objetivos** estratégicos.

Devem ser **desafiadoras**, mas **alcançáveis**.

Diferenciam-se de **objetivos** por duas **características**:

- ✓ **Mensurabilidade**. devem ser quantificáveis.
- ✓ **Temporalidade**: ter um prazo definido.

Exemplo:

Objetivo: Aumentar a satisfação do cliente.

Indicador: Índice de satisfação do cliente.

Meta: Aumentar a pontuação de satisfação do cliente de 75% para 85% em 12 meses.

INICIATIVAS



Planejamento Estratégico

Por fim, são idealizadas as **iniciativas** (aquilo que **precisa ser feito** - ações, projetos...) que **possibilitarão alcançar as metas e, consequentemente, os objetivos** estratégicos.

É comum “**iniciativas**” (o que é feito) **serem confundidas com “estratégia”**.



Exemplo:

Objetivo: Aumentar a fidelidade do cliente.

Indicador: Taxa de retenção de clientes.

Meta: Aumentar a taxa de retenção de clientes de 70% para 85% em 12 meses.

Iniciativa: Implementar um programa de fidelidade que oferece descontos e recompensas para clientes recorrentes.