



**Desenvolva seu planejamento estratégico
de forma prática e colaborativa**



Criado por...



Adilson Pize

- CEO e consultor da *EXCE!!ENCE*.
- Palestrante.
- Professor convidado em várias universidades em cursos de MBA e Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos, Gestão de Processos de Negócio e Gestão de Sistemas de Informação.
- Certificações: PMP (Project Management Professional), CBPP (Certified Business Process Professional), CSM (Certified Scrummaster) e ITIL Foundations.
- Formado no programa internacional de capacitação em liderança “PMI Leadership Institute Master Class”, turma 2013.
- Voluntário junto ao PMI Global como Membro do PMI Technology Advisory Group (TechAG).
- Membro do Conselho Consultivo do PMI-RS e filiado ao PMI-AM, PMI-GO, PMI-MT e PMI-SE.
- Coordenador Geral do Grupo de Usuários em Gerenciamento de Projetos (GUGP) - SUCESU-RS.
- Diretor de Projetos da SUCESU-RS.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância e crítico para organizações de todos os portes e setores.

Diferente do que alguns imaginam, desenvolver um planejamento estratégico não é um exercício de adivinhação do futuro, mas sim um processo através do qual definem-se os objetivos da organização e traçam-se os caminhos pelos quais a organização os atingirá.

Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando-a a antecipar-se às ameaças, aproveitar oportunidades e realizar as mudanças/melhorias necessárias ao seu crescimento contínuo e sustentado.

A participação do maior número possível de partes interessadas (acionistas, proprietários, executivos, colaboradores de diferentes áreas e níveis na organização, parceiros, etc.) no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, traz como resultado um planejamento mais realista e alinhado com as diferentes expectativas e pontos de vista dos envolvidos, tendo como consequência um maior comprometimento de todos com a execução das estratégias traçadas e atingimento dos objetivos definidos.

Porém, obter o envolvimento das partes interessadas de uma forma eficiente no desenvolvimento do planejamento estratégico nem sempre é uma missão fácil para as organizações.

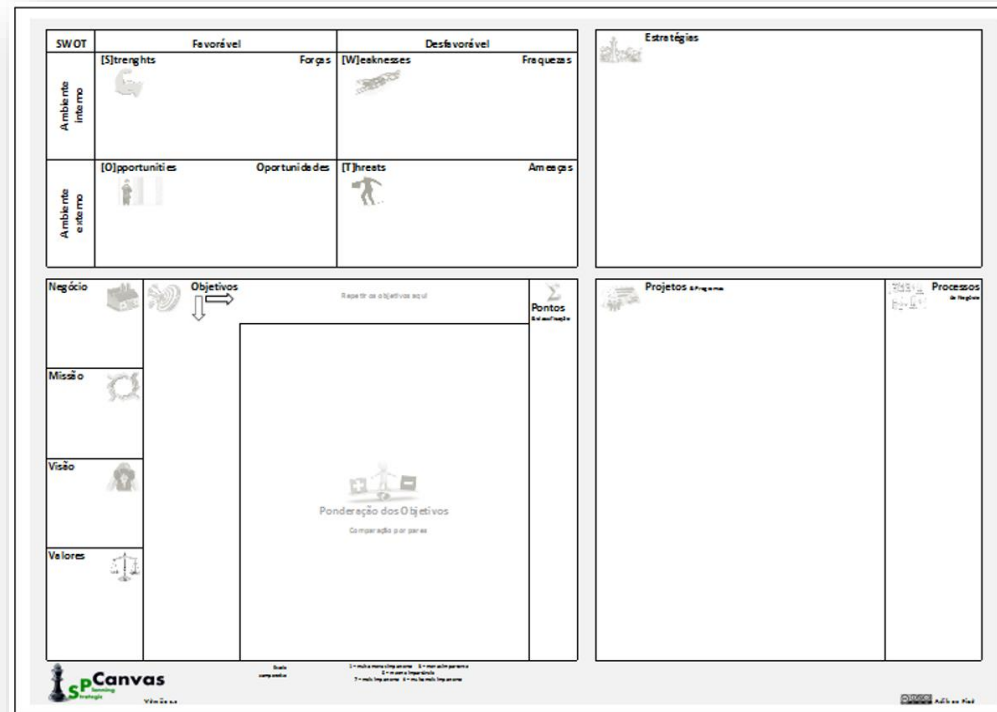


Strategic Planning Canvas

O Strategic Planning Canvas - **SPCanvas** - foi criado para ser uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento do planejamento estratégico de uma forma interativa e colaborativa, envolvendo efetivamente as partes interessadas ao longo de todo o processo.

O **SPCanvas** também funciona como uma ferramenta de comunicação para divulgar/disseminar o planejamento estratégico na organização.

O modelo foi testado ao longo de quase 3 anos em oficinas realizadas em todo Brasil até chegar à sua versão 3.0, e a partir dela continua evoluindo para agregar melhorias que tornem o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico cada vez mais simples, interativo, colaborativo, eficiente e agradável de ser realizado.

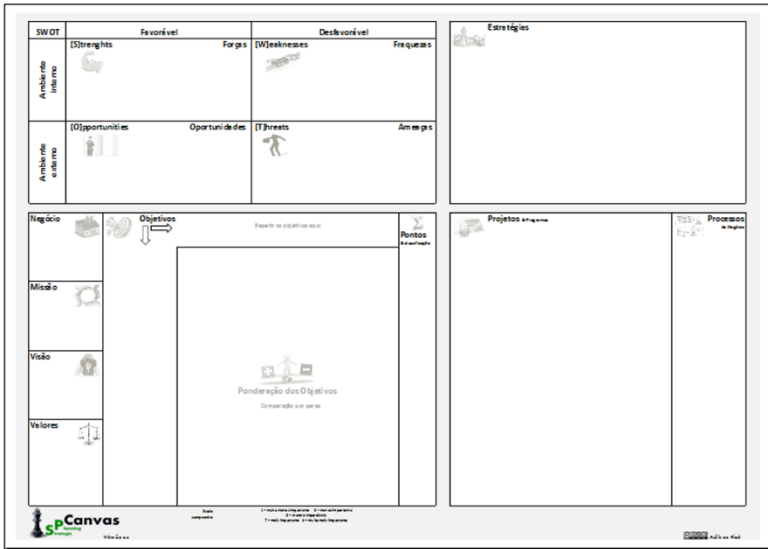


Download do **SPCanvas** em www.canvasworld.com.br

Grupos de Informação



O que é necessário?



Cartaz do **SPCanvas**

(impresso em papel formato A0)

Download em www.canvasworld.com.br



Equipe composta pelo maior número possível de partes interessadas:

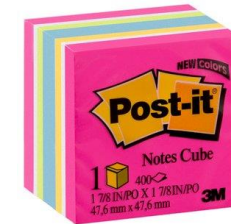
proprietários/acionistas, gestores de áreas, colaboradores de diferentes áreas e níveis, parceiros, consultores externos, etc.



Equipe



Post-it (76mm X 102mm)



Post-it (47,6mm X 47,6mm)



Canetas marcador (ponta fina)

Legenda:



= Dica/Recomendação

1. Análise de Ambientes (Interno e Externo)

1º passo

Negócio 		Objetivos 	Repetir os objetivos aqui	Pontos
		Missão 	 Ponderação dos Objetivos Comparação por pares	
		Visão 		
		Valores 		
		Projetos e Programas 	Processos de Negócio 	

SPCanvas
Vinte e Quatro

Scale comparison
1 = mais a mais (longueza) 2 = mais a menos
3 = mais a menos (largura) 4 = mais a menos (altura)
5 = mais a menos (profundidade) 6 = mais a menos (volume)

SPCanvas
Planning strategic



1. Análise de Ambientes (Interno e Externo)

SWOT	Favorável	Desfavorável
Ambiente interno	(S)trengths Forças	(W)eaknesses Fraquezas
Ambiente externo	(O)pportunities Oportunidades	(T)hreats Ameaças

Preceder a identificação das forças e fraquezas de uma apresentação completa (e realista) dos resultados de sua organização desde a última revisão do planejamento estratégico, incluindo: informações sobre atingimento de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, situação e desempenho de projetos, eficiência e eficácia de processos de negócio, etc.

Antes de identificar as oportunidades e ameaças, realizar uma apresentação sobre situação do ambiente externo: economia, política, tendências, concorrência, tecnologia, etc. Se necessário, usar consultor externo especializado na área de negócio para conduzir a apresentação.

Debater sobre os ambientes interno e externo da organização e identificar:

No ambiente interno

Forças (Strengths)

Pontos fortes de sua organização; o que ela faz de melhor; capacidades e recursos únicos que sua organização possui.

Fraquezas (Weaknesses)

Pontos fracos de sua organização; o que os concorrentes fazem melhor que sua organização.

No ambiente externo

Oportunidades (Opportunities)

Tendências ou condições do mercado que podem impactar positivamente sua organização; oportunidades disponíveis que podem ser aproveitadas.

Ameaças (Threats)

Tendências, condições do mercado ou ações de concorrentes que podem impactar negativamente sua organização.

Incluir um código identificador único para cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça, que será utilizado para referenciá-las posteriormente. Exemplo: S1, W1, O1, T1, S2, W2, O2, T2, ...

Legenda:



= Dica/Recomendação

2º passo

SWOT	Favorável	Desfavorável	Estratégias
Ambiente interno	[S]trengths Forças	[W]eaknesses Fraquezas	
Ambiente externo	[O]pportunities Oportunidades	[T]hreats Ameaças	Projetos e Programas
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="background-color: #006400; color: white; padding: 10px; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> <h2>2. Bases Estratégico-Filosóficas</h2> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 80%;"> <p>Objetivos</p> <p>Repetir os objetivos aqui</p> <div style="text-align: center;"> <p>Ponderação dos Objetivos</p> <p>Comparação por pares</p> </div> </div> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 5px;"> <p>Pontos</p> <p>5 a 10 pontos</p> </div> </div>			

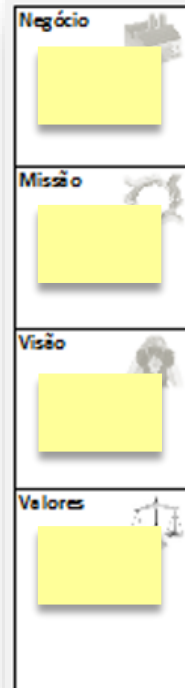
Escala comparativa: 1 = mais a mais longo prazo, 2 = mais a menos longo prazo, 3 = mais a menos parâmetro, 4 = mais a menos impacto, 5 = mais a menos longo prazo, 6 = mais a menos longo prazo, 7 = mais a menos longo prazo, 8 = mais a menos longo prazo.



2. Bases Estratégico-Filosóficas

Mesmo que sua organização desenvolva o planejamento estratégico com frequência, é importante rever as bases estratégico-filosóficas cada vez que o processo é realizado, como forma de realizar potenciais ajustes, ou mesmo reforçar as bases anteriormente definidas.

Como a visão reflete um estado futuro desejado para nossa organização, é necessário que determine-se qual o horizonte de tempo a ser considerado em sua definição. Exemplo: 5 anos, 10 anos, etc.



Uma vez nivelado o nível de informações da equipe sobre os ambientes interno e externo da organização, debater e definir:

Negócio

Área de atuação da organização; Solução para alguma necessidade do cliente. Exemplos: Beleza, Energia, Transporte, etc.

Missão

Propósito e alcance de sua organização em termos de satisfazer a necessidade do consumidor ou cliente. A razão de ser e existir de sua organização. Exemplo: “Organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis” - (Google).

Visão

Estado futuro desejado pela organização no longo prazo. Imagem que a organização tem a respeito de si no futuro. Exemplo: “Ser o líder mundial em prover viagens, produtos e serviços de hospitalidade de luxo” – (Ritz-Carlton).

Valores

Conjunto de crenças/princípios fundamentais da organização que servem de apoio e pautam suas decisões e ações. Exemplos: Ética nas ações, Satisfação dos clientes, Retorno aos acionistas, Preservação ambiental, etc.



3º passo

SWOT	Favorável	Desfavorável
Ambiente interno	[S]trengths Forças	[W]eaknesses Fraquezas
Ambiente externo	[O]pportunities Oportunidades	[T]hreats Ameaças

Negócio	<h2>3. Objetivos Estratégicos</h2>	Projetos e programas	Processos de negócios
Missão			
Visão			
Valores			

SPCanvas
1 - mais a longo prazo 2 - mais a curto prazo
3 - mais a longo prazo 4 - mais a longo prazo



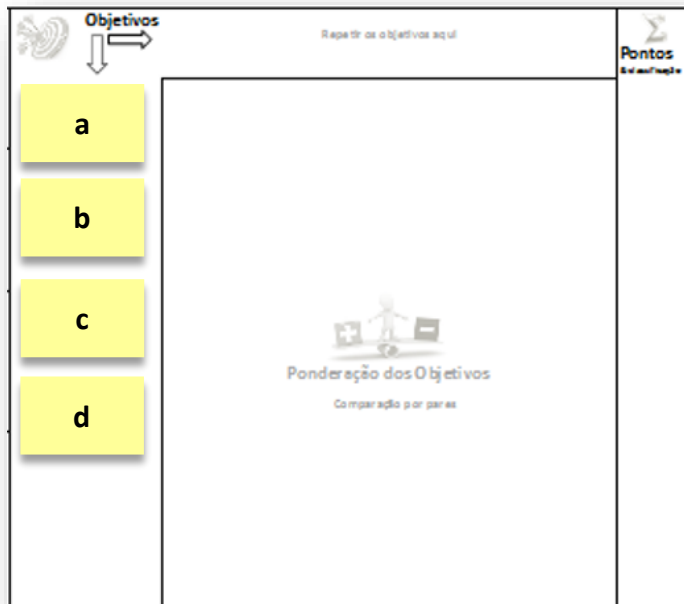
3. Objetivos Estratégicos



Inclua um código identificador único para cada objetivo que será utilizado posteriormente para referenciá-los. Exemplo: OBJ1, OBJ2, OBJ3, ...



Referencie cada objetivo estratégico às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que fundamentaram sua definição. Para tanto use os identificadores únicos definidos anteriormente.



Com base nas informações do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidade e ameaças), debater e definir os objetivos estratégicos da organização para o período para o qual o planejamento estratégico está sendo desenvolvido.

Os objetivos estratégicos são os resultados que a organização deseja atingir, ou seja, os padrões de desempenho em relação aos quais serão avaliados os progressos da organização.

Exemplos de objetivos:

- Aumentar o faturamento em X%;
- Expandir os negócio para 2 novos países na Europa;
- Reduzir os níveis de estoque em 30%;
- Aumentar o número médio de horas anuais de treinamento por colaborador para 20 horas;
- Aumentar o número de pontos de presença no mercado do Sudeste;
- Etc.



Preferencialmente formule objetivos que possibilitem sua mensuração e avaliação ao longo do período para o qual o planejamento está sendo desenvolvido.

Legenda:



= Dica/Recomendação

3. Objetivos Estratégicos



Escala comparativa sugerida:

1 = muito menos importante

3 = menos importante

5 = mesma importância

7 = mais importante

9 = muito mais importante



Ao fazer a comparação por pares, e comparar o objetivo com ele mesmo, considerar a pontuação relativa à “mesma importância”. No caso da escala acima, a pontuação seria “5”.

Objetivos	a	b	c	d	∑ Pontos
a	5	1	7	3	16
b	9	5	3	1	18
c	3	7	5	9	24
d	7	9	1	5	22

Ponderação dos Objetivos

Cada um dos objetivos estratégicos geralmente possui maior ou menor importância / relevância relativa para a organização em comparação com os demais objetivos.

Para ponderar e classificar os objetivos por sua importância / relevância, utilizar uma comparação por pares, conforme abaixo:

Definição do nível de importância/relevância dos objetivos estratégicos para a organização

1. Repetir os objetivos que foram definidos na linha horizontal;
2. Utilizar uma escala comparativa previamente definida (com pontuação), comparando em pares cada objetivo (na vertical) com os demais objetivos (colocados na horizontal), determinando a pontuação para eles nos cruzamentos linha-coluna.

Exemplo (utilizando a escala comparativa sugerida ao lado):

Objetivo “a” em relação a “b” é muito menos importante, então recebe 1 ponto.

Objetivo “a” em relação a “c” é mais importante, então recebe 7 pontos.

Objetivo “a” em relação a “d” é menos importante, então recebe 3 pontos.

Objetivo “b” em relação a “a” é muito mais importante, então recebe 9 pontos.

e assim sucessivamente...

3. Totalizar os pontos de cada objetivo na coluna “Pontos”.

Como resultado os objetivos estratégicos estarão pontuados / classificados, sendo que os objetivos com maior pontuação serão aqueles mais importantes / relevantes para a organização.

Legenda:



= Dica/Recomendação

4º passo

SWOT	Favorável	Desfavorável
Ambiente interno	[S]trengths Forças	[W]eaknesses Fraquezas
Ambiente externo	[O]pportunities Oportunidades	[T]hreats Ameaças

4. Estratégias

Negócio

Missão

Visão

Valores

Objetivos

Repetir os objetivos aqui

Ponderação dos Objetivos

Comparação por pares

Pontos

de 1 a 9

Projetos e Programas

Processos de Negócio



4. Estratégias

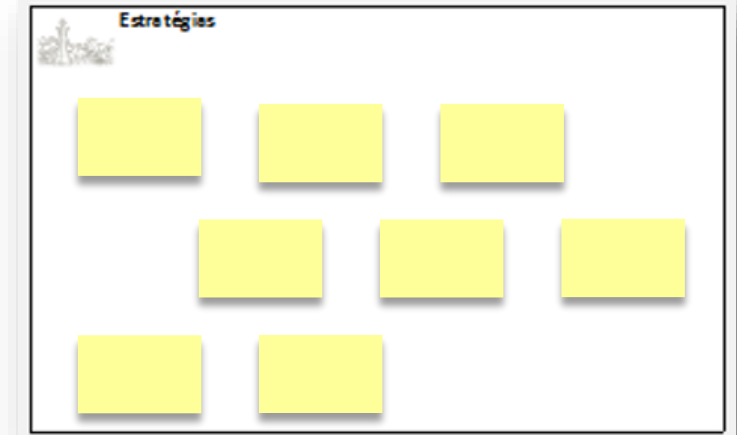
As estratégias são os caminhos selecionados para atingir os objetivos estratégicos definidos pela organização, ou seja, alcançar resultados consistentes com a sua missão e os seus objetivos.

A equipe deve debater e definir quais são as estratégias que serão adotadas pela organização, tomando como referência:

- Os objetivos estratégicos definidos para o período para o qual o planejamento estratégico está sendo desenvolvido; e
- As informações do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidade e ameaças).

Exemplos de estratégias:

- Aquisição de empresas concorrentes;
- Lançamento de novos produtos;
- Abertura de novas unidades de negócio;
- Venda pela internet;
- Etc.



Inclua um código identificador único para cada estratégia que será utilizado posteriormente para referenciá-los. Exemplo: EST1, EST2, EST3, ...



Referencie cada estratégia ao objetivo estratégico e às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que fundamentaram sua definição. Para tanto use os identificadores únicos definidos anteriormente.



Cada objetivo estratégico deve ter uma (no mínimo) ou mais estratégias relacionadas ao mesmo, assim como cada estratégia pode relacionar-se com um ou mais objetivos estratégicos (relação “n” para “n”).

Legenda:



= Dica/Recomendação



&



Divulgação do planejamento

Prazo para propostas de projetos

Após o encerramento dos passos anteriores, normalmente o planejamento estratégico pode ser divulgado/disseminado em toda a organização, e então pode-se abrir prazo para que as equipes das áreas de negócio proponham projetos (& programas), bem como processos de negócio, para suportar a execução das estratégias visando atingir os objetivos estratégicos da organização.

Neste caso, o próximo passo poderá ocorrer ao longo de um período de tempo estabelecido, com uma atividade final de validação com a equipe de planejamento e outros interessados (como por exemplo os propositores de projetos e/ou processos de negócio para defender suas proposições).

Para realizar um processo de concepção dos projetos de uma forma mais objetiva e com melhores resultados, uma sugestão é utilizar o Project Model Canvas – PMCanvas, modelo criado pelo Prof. José Finocchio que apoia a concepção colaborativa do projeto em apenas 13 passos, resultando em uma proposta de projeto mais sólida e robusta. Você pode acessar o website do PMCanvas através de www.canvasworld.com.br, ou diretamente em www.pmcanvas.com.br.



5º passo

SWOT	Favorável	Desfavorável	Estratégias
Ambiente interno	[S]trengths Forças	[W]eaknesses Fraquezas	
Ambiente externo	[O]pportunities Oportunidades	[T]hreats Ameaças	

Negócio	Objetivos	<p>Repetir os objetivos aqui</p> <p>Pontos</p> <p>5 a 10 pontos</p>
Missão		
Visão		
Valores		

Ponderação dos Objetivos
Comparação por pares

Scale

1 = mais a mais importante 2 = mais importante

3 = mais importante 4 = mais importante

5 = mais importante 6 = mais importante

7 = mais importante 8 = mais importante

5. Projetos (& Programas) e Processos de Negócio

5. Projetos (& Programas) e Processos de Negócio

Os projetos (também chamados em algumas organizações de ações, iniciativas ou empreendimentos) são os meios pelos quais as estratégias serão efetivamente executadas.

Como exemplo, se no planejamento existir uma estratégia de abertura de novas filiais, podem ser definidos vários projetos para executar tal estratégia, como um projeto para definir os locais das filiais, e um projeto para a abertura de cada filial (neste caso eles podem ser agrupados em um programa).

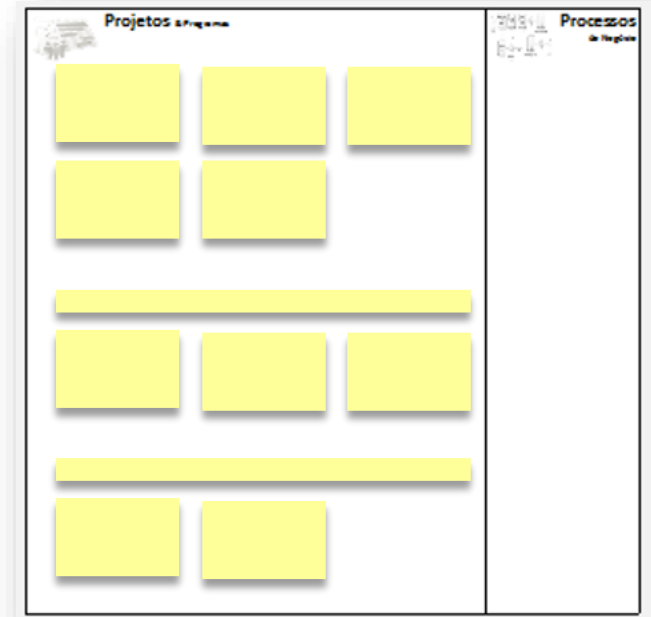
As diversas áreas de negócio da organização devem então propor projetos a ser executados, debatendo-se quais são as estratégias e objetivos estratégicos com os quais cada um dos projetos contribui.



Inclua um código identificador único para cada projeto, que será utilizado posteriormente para referenciá-los.
Exemplo: PR1, PR2, PR3, ...



Para conduzir com as equipes o processo de concepção de cada um dos projetos, pode-se utilizar o PMCanvas do Prof. Finocchio, disponível para acesso em www.canvasworld.com.br ou diretamente em www.pmcanvas.com.br.



Cada projeto pode estar relacionado (contribuir) com um ou mais objetivos estratégicos e com uma ou mais estratégias.



Garanta que todas estratégias e objetivos estratégicos tenham pelo menos um projeto (ou processo de negócio) que contribua com eles.



Referencie cada projeto ao(s) objetivo(s) estratégico(s) e à(s) estratégia(s) com o qual(is) contribui. Para tanto use os identificadores únicos definidos anteriormente para os objetivos estratégicos e estratégias.

Legenda:



= Dica/Recomendação

5. Projetos (& Programas) e Processos de Negócio

Os processos de negócio (processos/operações ponta-a-ponta da organização) também são meios pelos quais as estratégias serão suportadas e/ou efetivamente executadas.

As diversas áreas de negócio da organização devem então debater quais são os processos de negócio que serão mantidos, novos processos de negócio que serão implementados e processos de negócio que serão eliminados/descontinuados.

No caso de novos processos de negócio, bem como no caso da eliminação/descontinuação de processos existentes, existirá um ou mais projetos relacionados com tal finalidade.



Inclua um código identificador único para cada processo de negócio, que será utilizado posteriormente para referenciá-los. Exemplo: PN1, PN2, PN3, ...



No caso de um novo processo de negócio, referencie o(s) projeto(s) que fará(ão) sua implementação. Se for um processo que será descontinuado, coloque um sinalizador que identifique isto, e referencie o(s) projeto(s) relacionado(s).



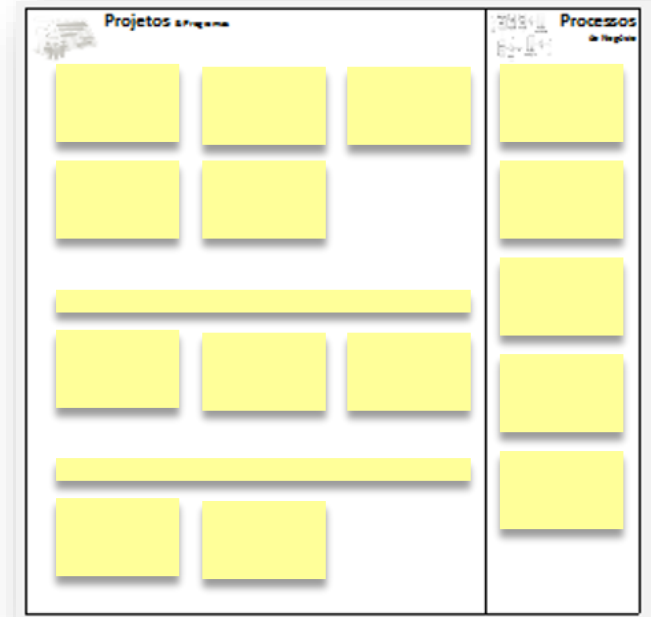
Cada processo de negócio pode estar relacionado (contribuir) com um ou mais objetivos estratégicos e com uma ou mais estratégias.



Garanta que todas estratégias e objetivos estratégicos tenham pelo menos um processo de negócio (ou projeto) que contribua com eles.



Referencie cada processo de negócio ao(s) objetivo(s) estratégico(s) e à(s) estratégia(s) com o qual(is) contribui. Para tanto use os identificadores únicos definidos anteriormente para os objetivos estratégicos e estratégias.



Verificar o alinhamento estratégico dos projetos

Priorizar os projetos

Selecionar os projetos

Próximos passos



Para isso use o Project Strategic Alignment Canvas



Disponível para download em www.canvasworld.com.br.





Onde você encontra o **SPCanvas** e o **PSACanvas**, além de muitos outros modelos de canvas para uma série de aplicações, tais como: concepção de novos negócios, concepção e planejamento de projetos, proposição de valor, entre outros.

Acesse agora mesmo em: www.canvasworld.com.br.

Também nas redes sociais

