



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE SAÚDE PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE POLÍTICA, GESTÃO E SAÚDE
Av. Dr. Arnaldo, 715 - CEP 01246-904 - São Paulo – Brasil
e-mail vkvfsp@usp.br

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

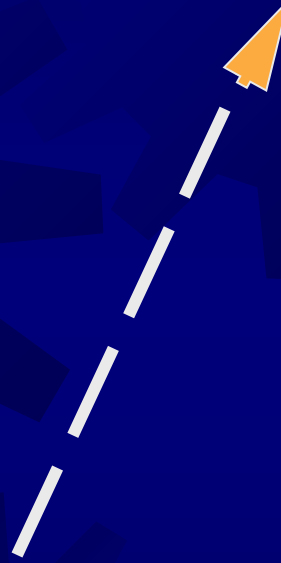
Profa. Associada Vitória Kedy Cornetta

Janeiro / 2022

Situação atual -----> **Situação ideal**



Situação possível



PLANEJAMENTO

- O que o planejamento não é
 - Um plano
 - Tarefa dos “Planejadores”
 - Não existe A Teoria ou O Método
 - Uma mera declaração de intenções

PLANEJAMENTO

É o ato de arquitetar de formar consciente e ordenada uma série de ações, de forma a alcançar determinado fim ou objetivo.

Plano

É o desdobramento do planejamento.
Contém uma série de ações determinadas no planejamento.

PLANEJAMENTO

- **O que o planejamento deve ser**
 - **Um instrumento de gestão que promova o desenvolvimento institucional**
 - **Uma atitude permanente da organização e do administrador**
 - **Um processo aglutinador dos atores envolvidos nos resultados**

O QUE É PLANEJAR

- **Processo contínuo de tomada de decisões**
- **Conhecimento de seu efeito futuro**
- **Organização sistemática do esforço para efetivá-las**
- **Medir os resultados face às expectativas**
- **Através de sistema organizado de retroalimentação**

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO

- Orientar a execução do plano de saúde
- Facilitar a tomada de decisões
- Distribuir com racionalidade os recursos
- Ampliar a margem de eficiência e eficácia
- Estimar necessidades futuras (tendências)
- Garantir equidade na oferta de serviços
- Contribuir com a melhoria da situação de saúde da população
- Atender as reais necessidades da população

ETAPAS DO PLANEJAMENTO

- **Programação**

- **definição de prioridades**

- **Critérios políticos**
- **Critérios técnicos**
- **Critérios administrativos**

- **elementos da programação**

- **Objetivos**
- **Estratégias**
- **Atividades**
- **Metas**
- **Recursos**
- **Indicadores**

ETAPAS DO PLANEJAMENTO

- **Execução**
 - **Orientar**
 - **Dirigir**
 - **Coordenar**
 - **Controlar**

ETAPAS DO PLANEJAMENTO

- **Avaliação**
- **Estrutura**
 - Recursos
 - Distribuição
 - Utilização
- **Processo**
 - Tecnologia
 - Funcionamento
 - Qualidade
- **Resultados**
 - Indicadores
 - índice de satisfação

MÉTODO DE ALTADIR OU ÁRVORE DE OBJETIVOS

Ajuda a definir os objetivos de um projeto e fornece um meio de ordená-los em uma estrutura hierárquica

Passos para sua execução

1. Brainstorm
2. Seleção dos problemas
3. Ordenação por ordem de prioridade dos problemas (árvore dos problemas)
4. Descrição dos problemas

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

- **Nível estratégico**
- **Nível tático**
- **Nível operacional**

ESTRATÉGIA



“ SABER AONDE SE VAI ”

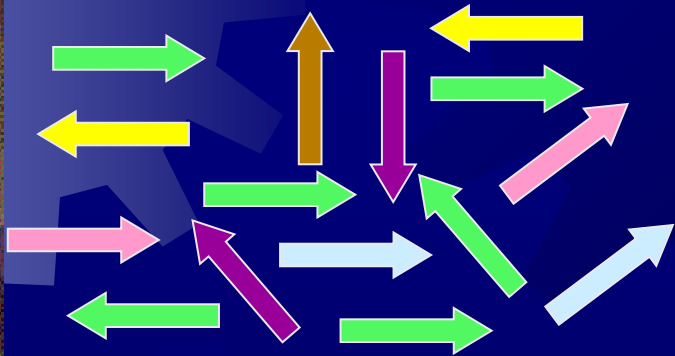
“SABER COM QUEM SE VAI”

O importante é saber quem são as pessoas que estão com você, compartilham sua paixão e determinação, com flexibilidade mental para se adaptar sempre que necessário.

O que é Estratégia?

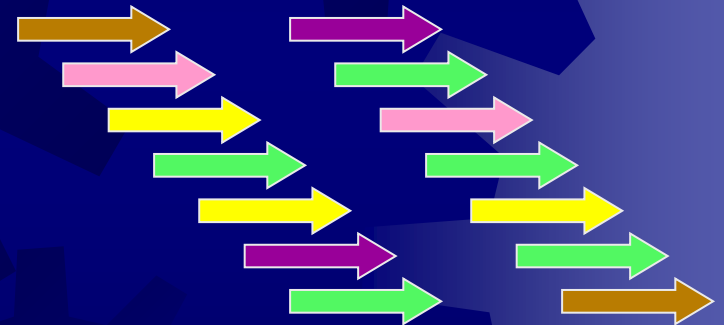


Sem estratégias



**Ações sem
alinhamento**

Com estratégias



**Ações com
alinhamento**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e evitar riscos

PLANEJAMENTO TÁTICO

- Planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando à eficiência da organização.
- É no planejamento tático que são explicitados os objetivos e estratégias, ex. da Produção, Marketing Pessoal, Finanças, etc.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

- Pode ser considerada como uma formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias desenvolvidas e implementações estabelecidas.

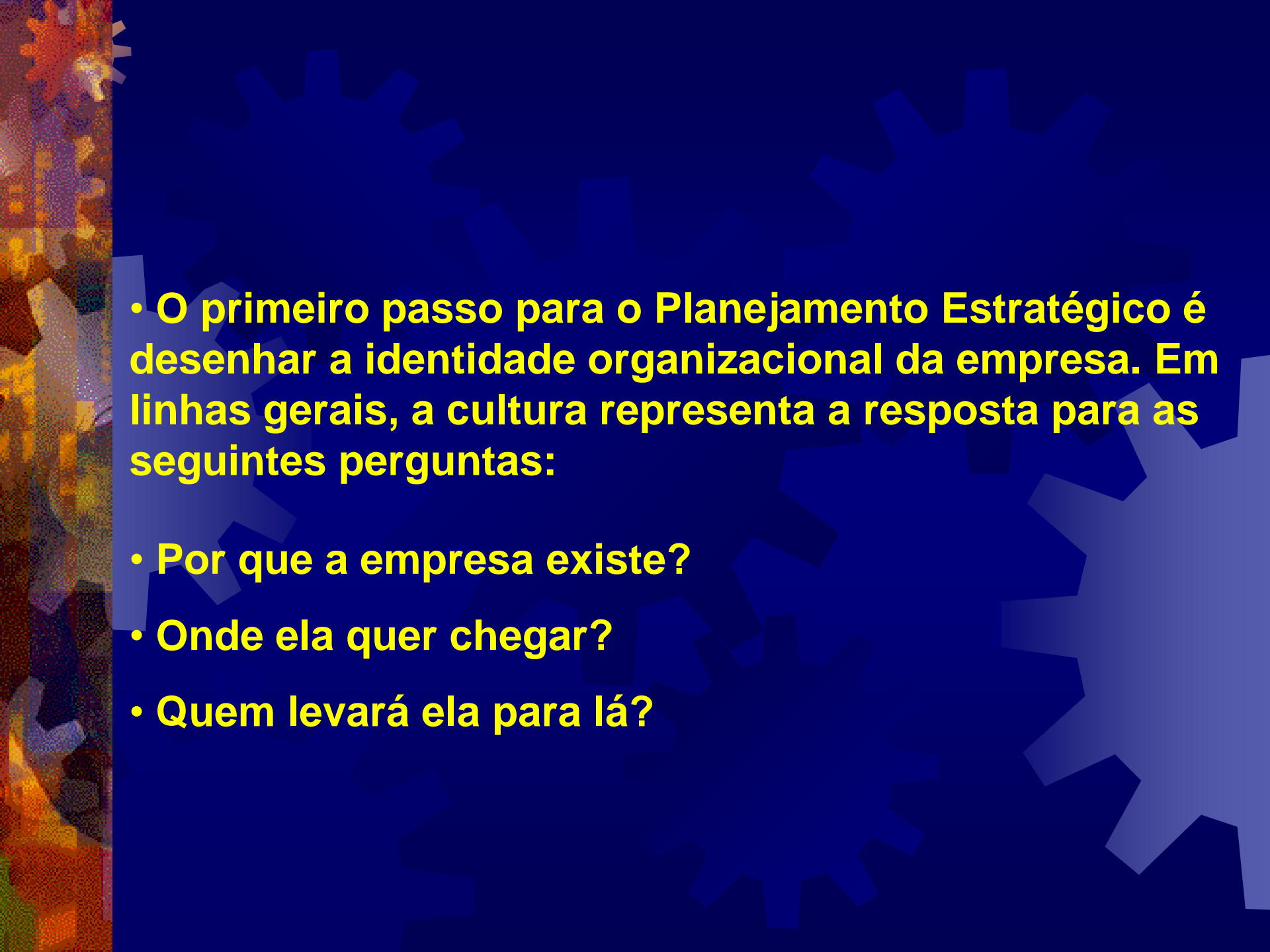
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ICEBERG
ORGANIZACIONAL



Porque o Planejamento Estratégico é Importante:

- **Envolve diversas instâncias de poder e funcionários num desejo de alcançar metas em comum.**
- **As informações mais importantes relacionadas ao desempenho da companhia são compartilhadas por todos de forma transparente.**
- **Líderes e liderados são co-responsáveis pelos planos e ações que levarão a empresa ao futuro para planejar**



• O primeiro passo para o Planejamento Estratégico é desenhar a identidade organizacional da empresa. Em linhas gerais, a cultura representa a resposta para as seguintes perguntas:

- Por que a empresa existe?**
- Onde ela quer chegar?**
- Quem levará ela para lá?**

Planejamento Estratégico

**SOLUÇÕES
SIMPLES**

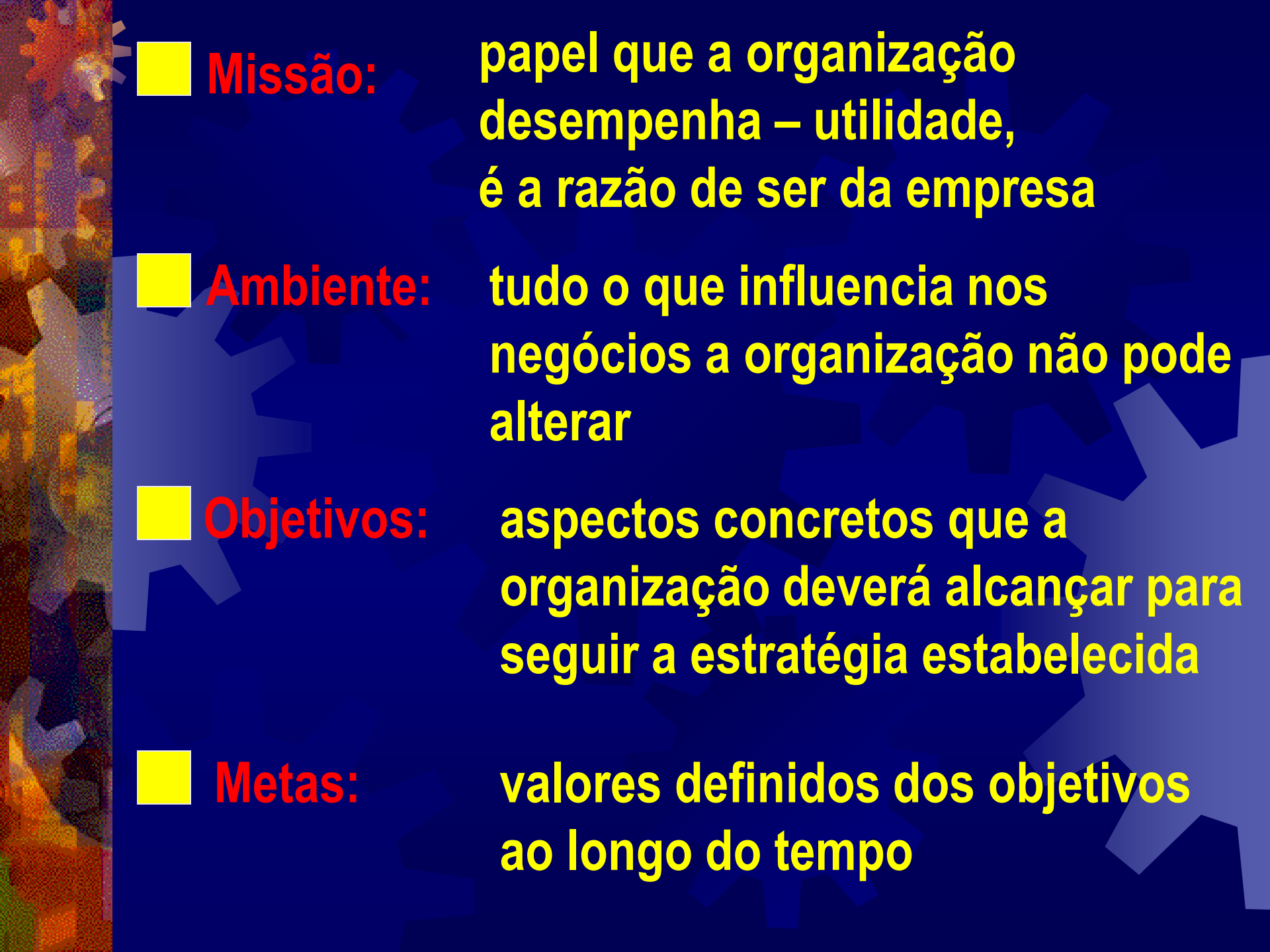
X

**Estruturas
Pesadas**

**Há planejamento?
As pessoas estão treinadas?
Os objetivos a serem alcançados foram discutidos,
são consistentes?
Os métodos utilizados são adequados?
A gerência é participativa?**



MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA



Missão: papel que a organização desempenha – utilidade, é a razão de ser da empresa

Ambiente: tudo o que influencia nos negócios a organização não pode alterar

Objetivos: aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida

Metas: valores definidos dos objetivos ao longo do tempo

**OBJETIVOS
COMPARTILHADOS**

**MISSÃO
(Quem somos nós)**

**NEGÓCIOS DA
EMPRESA**

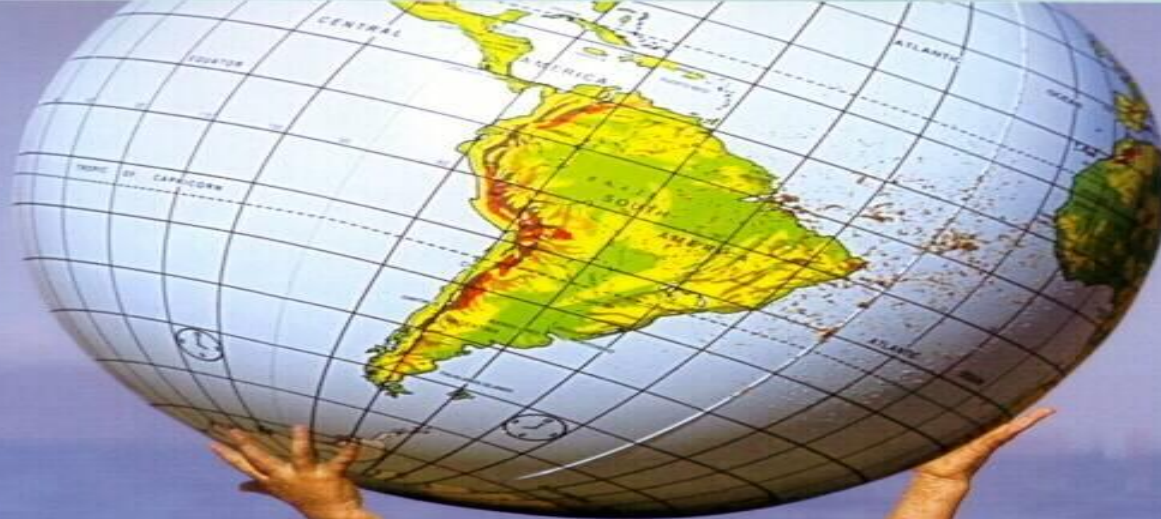
**ANÁLISE
EXTERNA
(OPORTUNIDADE
E AMEAÇAS)**

**ANÁLISE DA
SITUAÇÃO
(ONDE ESTAMOS
HOJE?)**

**ANÁLISE
INTERNA
(FORÇAS E
FRAQUEZAS)**

**VISÃO DO
FUTURO
(O QUE
QUEREM SER)**

**METAS,
OBJETIVOS,
ESTRATÉGIAS,
TÁTICAS
(COMO ALCANÇA-LOS)**



**GESTÃO
ESTRATÉGICA**

Agir no presente para construção do futuro



MISSÃO

- Razão de ser da empresa
- Deve ser clara e conhecida por todos os seus colaboradores

MISSÃO

Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutricional, que contribuam para uma alimentação equilibrada, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor equilibrado com a sociedade brasileira.

VISÃO

- O que a Instituição quer ser
- Onde quer chegar (Sonho)
- É sempre desafiadora

MISSÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

VISÃO

Ser o parceiro que ajuda você a crescer através de soluções criativas em alimentos e bebidas, respaldadas por marcas reconhecidas, que permitam inovar e satisfazer seus clientes como empresa líder mundial.

VISÃO

MISSÃO

VALORES

- Pilares (Moral) que sustentam as ações da Instituição

VALORES



VISÃO

MISSÃO

VALORES

- Caminho a ser seguido pela Instituição

**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Valores

Desenvolver os negócios da empresa com base em ações originais, criativas, éticas e justas focadas em resultados sustentados e duradouros que traduzam para os clientes em serviços de alta qualidade, com preços baixos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

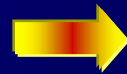
ESTRUTURA



Área física
Equipamentos
Insumos
Recursos Humanos



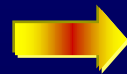
PROCESSO



Atividades desenvolvidas
Monitoramento por
indicadores



RESULTADO



O que se espera alcançar
Impacto ocasionado
Avaliação dos indicadores

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

STRENGTHENS
WEAKNESSES
OPPORTUNITIES
THREATENS

ANÁLISE

FORÇAS
OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS
AMEAÇAS

AMBIENTE EXTERNO

AMBIENTE INTERNO

OPORTUNIDADES
AMEAÇAS

FORÇAS
FRAQUEZAS

- Conjuntura econômica
- Variáveis políticas, legais e sociais,
- Variáveis tecnológicas culturais e geográficas

- Sistema de liderança
- Clientes e sociedade
- Gestão de processos
- Gestão de pessoas

ALCANÇAR A VISÃO ESTRATÉGICA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ANÁLISE

Ambiente Externo → **Ameaças**

- Mercado Nacional e Internacional;
- Concorrentes;
- Fornecedores;
- Mudança na Política Econômica que afeta a empresa;
- Competitividade do Mercado;
- Evolução Tecnológica;
- Falta de autonomia na gestão de recursos humanos;
- Mudanças cambiais sensíveis.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ANÁLISE

Ambiente Externo → **Oportunidades**

- Nova tecnologia disponível para viabilização de projetos;
- Prestar orientação técnica para a sociedade;
- Integração do mercado global;
- Aquecimento da economia;
- Incrementar os processos de parceria com empresas e universidades;
- Desenvolver carreira acadêmica;
- Desenvolver novos produtos a partir das necessidades do mercado;
- Oferecer cursos de capacitação e desenvolvimento à sociedade.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ANÁLISE

Ambiente Interno → **Pontos Fracos**

- **Pessoal mal treinado ou desmotivado;**
- **Sistemas de TI não atendendo adequadamente às necessidades das áreas;**
- **Necessidade de modernização da apresentação dos produtos;**
- **Necessidade de informatização e automação da produção e controle de qualidade;**
- **Falta de integração entre os departamentos e seções;**
- **Deficiência na Estrutura Organizacional;**
- **Dificuldade de Comunicação.**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ANÁLISE

Ambiente Interno → **Pontos Fortes**

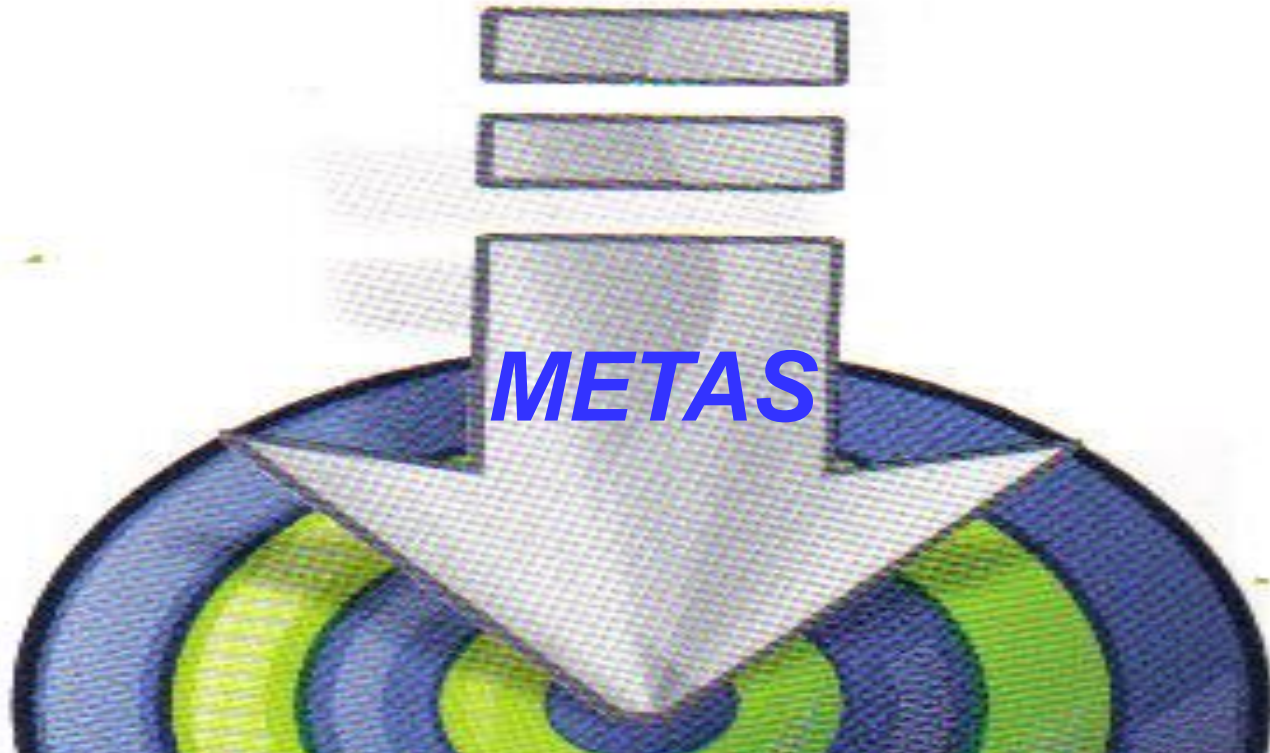
- **Produtos com qualidade superior à concorrência;**
- **Presteza no atendimento a reclamações;**
- **Comprometimento da Equipe de colaboradores;**
- **Desenvolvimento de Produtos em parceria com a sociedade;**
- **Formação de especialistas em áreas específicas;**
- **Equiparação salarial com as concorrentes;**
- **Política de contratação e treinamento;**
- **Solidez financeira.**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DIRETRIZES

**ORIENTAÇÕES QUE A INSTITUIÇÃO DEVE
SEGUIR PARA PODER TRANSFORMAR AS
AMEAÇAS EM FATORES DE OPORTUNIDADES**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**SÃO DESAFIOS QUANTIFICADOS E
FIXADOS NO TEMPO.**

INDICADOR

**“COMO VOCÊ SABE SE ESTÁ
FAZENDO UM BOM
TRABALHO”.**

(Deming)

INDICADORES - UTILIZAÇÃO

- **VIABILIZA O MONITORAMENTO DAS ATIVIDADES NA BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE.**
- **PERMITE O ESTABELECIMENTO DE PADRÕES, POSSIBILITANDO COMPARAÇÕES COM REFERÊNCIAS.**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

META SMART



Exemplo : Coordenar a elaboração de manuais de serviços em parceria com uma editora, sem ônus para a instituição, contendo 15 edições de 40 páginas sendo os autores profissionais da Equipe de cada serviço, para publicação das práticas de excelência da área correspondente, até Dezembro de 2009.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1. Ser Específico:** Seja sempre específico no que deseja alcançar (o que / onde);
- 2. Mensurável:** É a capacidade de poder medir uma meta. Ser mensurável torna-se basicamente o fato de obter sempre indicadores para medir os resultados (quanto);
- 3. Alcançáveis:** Ter uma meta maior do que a capacidade de um negócio torna-se irrelevante para a concretização destes, pois de nada adianta sonhar alto e não ter os recursos necessários para concretizar determinados objetivos (como / com quem).

4. Relevante: Qual a importância de tal ação? O que irá agregar tal ação para a empresa? Neste ponto, os objetivos devem estar alinhados com a atual realidade da empresa no mercado (por que?);

5. Baseados no Tempo: Tempo para iniciar determinada ação e tempo para que determinado objetivo seja alcançado (quando).

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ETAPA	ATIVIDADE
1	Definição da Missão, Visão e Valores
2	Determinação das diretrizes administrativas
3	Realização do diagnóstico situacional
4	Desdobramento das diretrizes em planos de ação
5	Definição das metas
6	Implementação do sistema de medição de desempenho
7	Controle, avaliação e melhoria

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Elaboração da Ficha Técnica : Desdobramento do Plano de Ação

- Utilizar método 5W2H;
- Preencher a ficha padrão conforme modelo;
- Monitorar por meio de cronograma de reuniões.

WHAT	O que fazer
WHY	Porque fazer
WHERE	Onde fazer
WHEN	Quando fazer
WHO	Com quem fazer

HOW	Como fazer
HOW MUCH	Quanto custa fazer

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- É o conjunto de processos que permite planejar, monitorar e corrigir os rumos das Instituições em tempo real.
- Tem um ciclo de Planejamento, um de Acompanhamento e um de Resultados.

PLANEJAMENTO

Definição das Metas e desdobramento em Objetivos Estratégicos.

Elaboração do Planejamento Estratégico

Desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Planos de Ação

MONITORAMENTO

Elaboração do cronograma de reuniões

Acompanhamento da realização dos Planos de Ação

Correção dos rumos

RESULTADOS

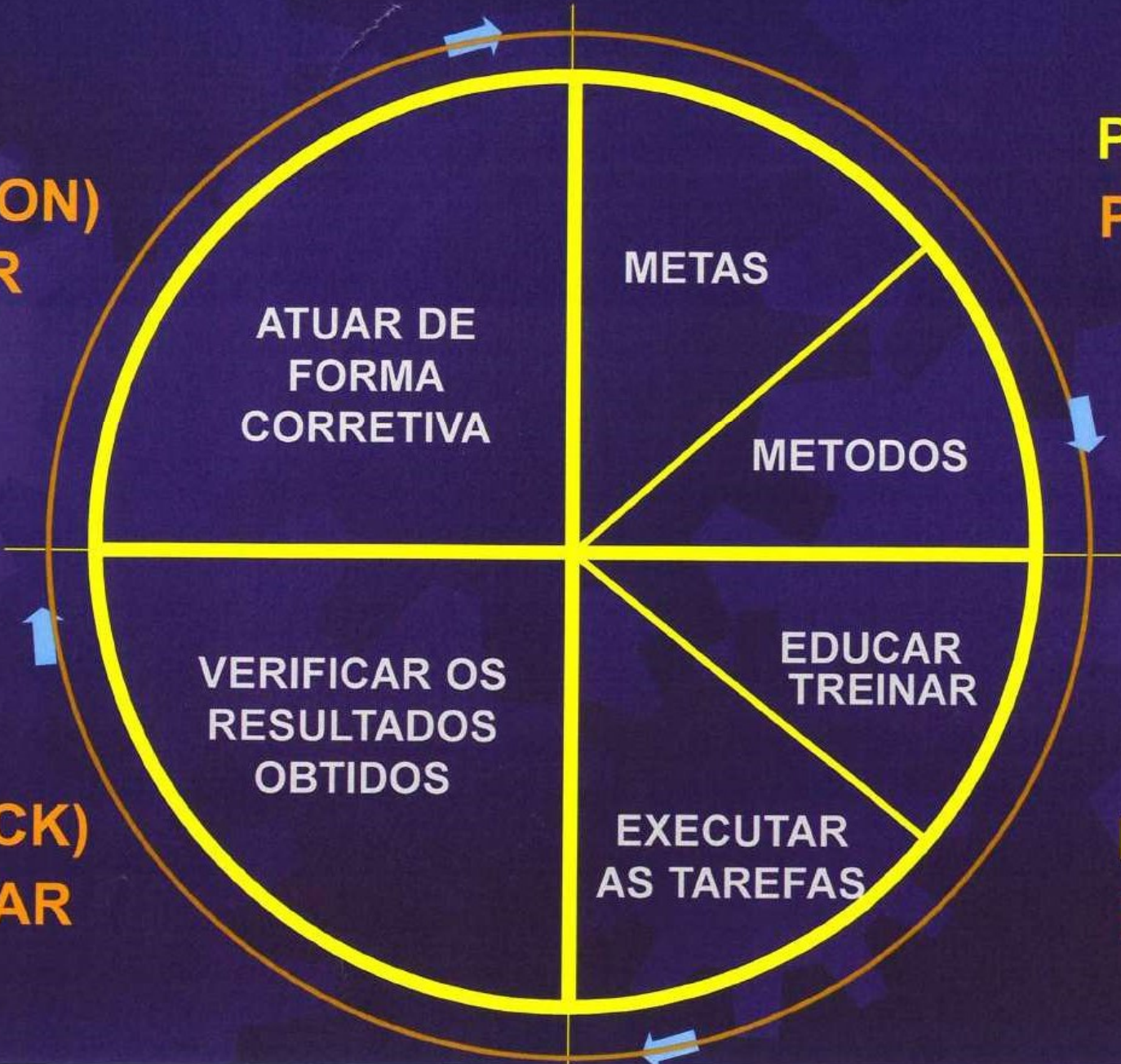
Apuração dos resultados por meio do painel de indicadores

Análise crítica do desempenho (nível atual, tendência e comparação)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A (ACTION)
ATUAR

P (PLAN)
PLANEJAR



C (CHECK)
VERIFICAR

D (DO)
FAZER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ficha Técnica: Desdobramento dos Planos de Ação em Etapas

Planejamento Estratégico - Diretriz nº _____ :

Plano de Ação - nº _____ :

Etapas	O que Atividade	Por que Objetivo	Como Como?	Com quem Responsável	Onde Local	Quanto Custo	Quando Data
1							
2							
3							
4							
5							

E Fazer Tudo Com ...

Entusiasmo e Paixão!



“NADA É TÃO BOM QUE NÃO POSSA
SER MELHORADO UM POUCO”

(KAORU ISHIKAWA)

