

# PLANEJAMENTO

PARA EAD

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
Bacharelado em Sistemas de Informações  
Edmilson Gomes Fialho

30/09/2010

## SUMÁRIO

<b>Apresentação</b>	3
<b>UNIDADE 1 – Conceitos Básicos: Processo de Planejamento</b>	4
Planejamento Estratégico Empresarial: Conceito, importância e Tipos de Estratégia	5
Políticas empresariais: conceito, tipos e características das políticas eficazes	18
<b>UNIDADE 2 – Diagnóstico Estratégico</b>	24
Análise Externa (oportunidade ameaças)	24
Análise da concorrência	26
Análise Interna (pontos fortes e pontos fracos)	28
Análise da competitividade: Modelo das 5 forças Competitivas	31
Matriz BCG	42
<b>UNIDADE 3 – Declaração da Missão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso</b>	44
Modelo de Planejamento Estratégico	45
Definição do Negócio	48
Definição da Visão	51
Postura Estratégica da empresa: formulação da missão	52
Princípios e valores organizacionais	55
<b>UNIDADE 4 – Definição dos objetivos, Metas e Fatores críticos de sucesso</b>	58
Estabelecimento dos objetivos e metas	59
Construção de cenários e diagnósticos estratégicos	60
Fatores críticos de sucesso	62
<b>UNIDADE 5 – Níveis de Planejamento, controle e avaliação</b>	66
Planejamento tático: Conceitos	67
Planejamento Operacional: Conceito, tipos de Plano Operacional	68
Finalidade da função: Controle e Avaliação	69
<b>UNIDADE 6 – Modelo de Gestão</b>	71
Modelo de gestão	72
Novos modelos de gestão	73
Modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade – MEG	74
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	81

# GUIA DE ESTUDOS

## 1. Visão Geral da disciplina

O objetivo da disciplina Planejamento dentro do curso de Sistemas de Informações é dotar o aluno de uma análise crítica de que o *“planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina”* fonte: Wikipédia

## 2. Objetivo:

O objetivo é fornecer aos alunos uma ferramenta, através dos principais conceitos e fases de um planejamento estratégico, que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado.

## 3. Organização da disciplina:

A disciplina terá 120 horas de trabalho, divididas em 7 semanas.

A ementa da disciplina envolve conteúdos, que demonstram todo o processo de planejamento desde a concepção básica até modelo de excelência de gestão.

## 4. Bibliografia Recomendada:

- **PORTER**, Michel E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- **OLIVEIRA**, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e praticas. – 18. Ed – São Paulo: Atlas 2002.
- **THOMPSON**, Arthur A. Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução – São Paulo – Pioneira 2000
- **COSTA**, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos – São Paulo: Saraiva, 2007
- **HOSKISSON**, Robert E. e outros – Estratégia Competitiva – São Paulo – Cengage Learning, 2009

## 5. Leitura exigida:

- Textos auxiliares;
- e-book sobre planejamento estratégico

# UNIDADE

# 1

## **Conceitos Básicos do Planejamento Estratégico**

Nesta Unidade você conhecerá os conceitos básicos do Planejamento; estudará os tipos de planejamento, o conceito de estratégia, tipos e suas características, o que dará subsídios para uma discussão mais aprofundada sobre a importância do planejamento na vida das pessoas e das organizações

## 1. Conceito de Planejamento Estratégico

Apesar de ser bastante difundido como um conceito de administração, a palavra “estratégia” é oriunda de um cenário de guerra. Chiavenato diz que *“As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares começassem a pensar antes de agir. A condução das guerras passou a ser planejada com antecipação”*, basta assistir a um bom filme de guerra para ver claramente a estratégia aplicada. Este conceito sofreu uma série de refinamentos e desde a década de 70 foram amplamente difundidos como resultado de uma sucessão de ondas de choque que atingiram a indústria norte-americana – a crise de energia, a inflação de dois dígitos, a estagnação econômica, as vitórias da concorrência japonesa e a desregulamentação de setores importantes. As empresas norte-americanas já não podiam mais se basear em simples projeções de crescimento para planejar a produção, as vendas e os lucros. Hoje a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar os negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos

Oliveira (2002) em seu livro Planejamento Estratégico, cita que o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios, para que o resultado de sua operacionalização sejam os esperados. Pode-se separar esses princípios em gerais e específicos.

### 1.1 Princípios Gerais de Planejamento

Quatro são os princípios gerais para os quais os executivos devem estar atentos:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos, e neste aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento deve-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
- b) O princípio da precedência do planejamento corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que é como vai ser feito”

aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

- c) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instituições, etc.
- d) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

**Eficiência é:**

- ✓ Fazer as coisas de maneira adequada;
- ✓ Resolver problemas;
- ✓ Salvar os recursos aplicados;
- ✓ Cumprir o seu dever;
- ✓ Reduzir os custos.

**Eficácia é:**

- ✓ Fazer as coisas certas;
- ✓ Produzir alternativas criativas;
- ✓ Maximizar a utilização de recursos;
- ✓ Obter resultados;
- ✓ Aumentar o lucro.

**Efetividade é:**

- ✓ Manter-se no ambiente;
- ✓ Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente)

A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a

manutenção da empresa no ambiente. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. É importante salientar que a eficiência, eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados.

A eficácia de uma empresa depende basicamente de dois aspectos:

- ✓ De sua capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente;
- ✓ E de sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente.

### **1.1.1 Princípios específicos do planejamento**

Segundo Ackoff (1974:28), existem quatro princípios de planejamentos que podem ser considerados como específicos:

- **Planejamento participativo:** o principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável do planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.
- **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, depois nenhuma parte ou aspectos de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.
- **Planejamento integrado:** os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los “de baixo para cima”, sendo este fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.
- **Planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo

## **1.2 Tipos de Planejamento Estratégico**

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

### **1) Planejamento Estratégico**

É considerado como um processos gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com seu ambiente.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

### **2) Planejamento tático**

Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade à utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

### **3) Planejamento operacional**

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas de planejamento tático.

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:



- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis pela sua execução e implantação.

### Pirâmide organizacional

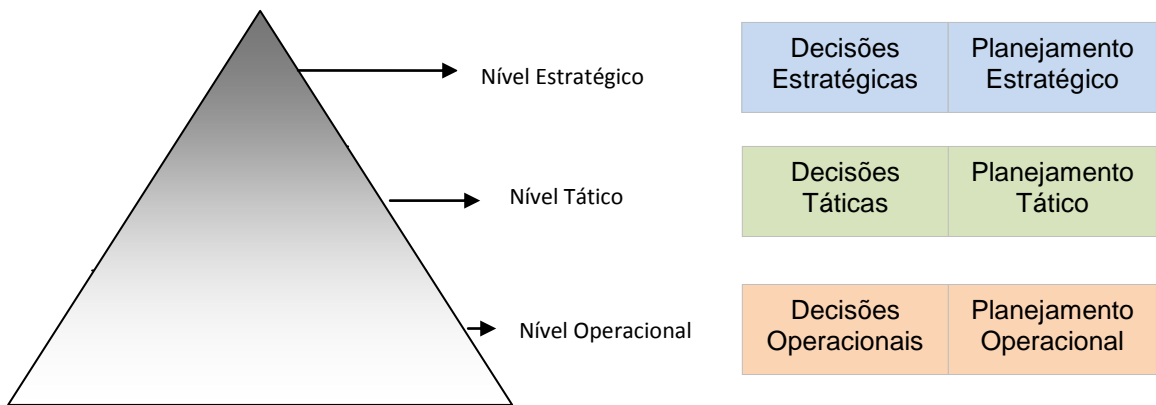


Figura 1 – Níveis de decisões e Tipos de Planejamento

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Plano de Preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle da qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisa de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicação	

Figura 2 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas

## 1.4 Planejamento e Estratégia Empresarial

### Conceito

É o processo de **elaborar a estratégia** – definindo a relação entre a organização e o ambiente. É o processo de seleção dos objetivos de uma organização, a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas: e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos

### Qual o conceito de Estratégia?

Estratégia vem do grego antigo **stratègós** (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense; e do latim – *strategia*: arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. Ou seja, é uma palavra de cunho militar

Um dos grandes estrategistas militares foi SunTzu que escreveu há 2500 anos um livro extraordinário, na China, chamado **A Arte da Guerra**. Ele nos ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar.

Ainda mais importante, A Arte da Guerra mostra com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo: qualquer inimigo. Segundo Sun Tzu, a formulação de uma estratégia deve respeitar quatro princípios fundamentais:

- Princípio da escolha do local de batalha: *que pode ser traduzido hoje como a seleção dos mercados onde a empresa vai competir.*
- Princípio da concentração das forças: *que pode ser traduzido hoje como a organização alocará os recursos da empresa.*
- Princípio do ataque: *que pode ser traduzido como a política de implementação das ações competitivas da empresa.*
- Princípio das forças diretas e indiretas: *que pode ser traduzido como a gestão das contingências, ou seja, gerir o que a empresa tem de melhor ou que necessita melhorar*

Ainda mais importante, A Arte da Guerra mostra com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo: qualquer inimigo.

*Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.*

*Sun Tzu*

## 1.5 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa.

A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

### **Estratégia de sobrevivência**

Este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existir outra alternativa para a mesma, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada com muitas dificuldades ou quando apresentam péssimas perspectivas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). Em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia como precaução, as conseqüências podem ser desastrosas, pois numa postura de sobrevivência, normalmente a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo, as despesas.

A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado, etc; mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”.

Os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

**Redução de custos:** utilizada normalmente em período de recessão, que consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir.

**Desinvestimento:** quando as empresas encontram-se em conflito com linhas de produtos que deixam de ser interessantes, portanto, é melhor desinvestir do que comprometer toda a empresa.

Se nenhuma estratégia básica de sobrevivência der certo, o executivo penderá para a adoção da estratégia de - *Liquidação de negócio*: estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio.

### **Estratégia de manutenção**

Neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc.) acumulados ao longo dos anos, que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, tentando ainda, maximizar os pontos fracos e minimizar os pontos fortes dos concorrentes.

A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

A estratégia de manutenção pode apresentar três situações:

**Estratégia de estabilidade:** procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, ou ainda, o seu retorno em caso de sua perda.

**Estratégia de especialização:** a empresa busca conquistar ou manter a liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado. Sua vantagem é a redução dos custos unitários e a desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas.

**Estratégia de nicho:** a empresa procura dominar um segmento de mercado que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que este tipo de empresa tem um ambiente ecológico bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando-se aquele que é inerente a quem se encontra num só segmento. Assim a empresa dedica-se

a um único produto, mercado ou tecnologia, pois não há interesse em desviar os seus recursos para outras atenções.

### **Estratégia de crescimento**

Nesta situação, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

Algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são:

**Estratégia de inovação:** a empresa procura antecipar-se aos concorrentes através de freqüentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços; portanto, a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica.

**Estratégia de joint venture:** trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto. Normalmente, uma empresa entra no negócio com capital e a outra com a tecnologia necessária.

**Estratégia de internacionalização:** a empresa estende suas atividades para fora do seu país de origem. Embora o processo seja lento e arriscado, esta estratégia pode ser muito interessante para empresas de grande porte, pela atual evolução de sistemas, como logísticos e comunicação.

**Estratégia de expansão:** o processo de expansão das empresas devem ser muito bem planejadas; pois caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou outras empresas nacionais ou multinacionais. Muitas vezes a não-expansão na hora certa pode provocar uma perda de mercado, onde a única providência da empresa perante esta situação seja a venda ou a associação com empresas de maior porte.

A decisão em investir na expansão é mais comum que na diversificação, pois esta última envolve uma mudança mais radical dos produtos, e dos seus usos atuais, enquanto a expansão aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte.

### **Estratégia de desenvolvimento**

Neste caso a predominância na situação da empresa, é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa através

de duas direções: pode-se procurar novos mercados e clientes ou então, novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação destas permite ao executivo construir novos negócios no mercado.

**Desenvolvimento de mercado:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados.

**Desenvolvimento de produto ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Este desenvolvimento pode ocorrer através de novas características do produto/serviço; variações de qualidade; ou diferentes modelos e tamanhos (proliferação de produtos).

**Desenvolvimento financeiro:** união de duas ou mais empresas através da associação ou fusão, para a formação de uma nova empresa. Isto ocorre quando uma empresa apresenta poucos recursos financeiros e muitas oportunidades; enquanto a outra empresa tem um quadro totalmente ao contrário; e ambas buscam a união para o fortalecimento em ambos aspectos.

**Desenvolvimento de capacidades:** ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais.

**Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Entretanto a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação, que são divididas em dois modelos:

**Diversificação horizontal:** através desta estratégia, a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares. A empresa atua em ambiente econômico que lhe é familiar, porque os consumidores são do mesmo tipo. O potencial de ganhos de sinergia neste tipo de diversificação é baixo, com exceção da sinergia comercial, uma vez que os mesmos canais de distribuição são usados.

**Diversificação vertical:** ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica.

**Diversificação concêntrica:** diversificação da linha de produtos, com o aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo-se uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. A empresa pode ter ganhos substanciais em termos de flexibilidade.

**Diversificação conglomerada:** consiste na diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas.

**Diversificação interna:** corresponde a uma situação em que a diversificação da empresa é, basicamente, gerada pelos fatores internos, e sofre menos influência dos fatores externos.

**Diversificação mista:** trata-se de uma situação em que a empresa apresenta mais que um tipo anterior de diversificação ao mesmo tempo.

**Resumo dos tipos básicos de estratégias:**

<b>DIAGNÓSTICO</b>			
		<b>INTERNO</b>	
		<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
		<b>Postura estratégia de Sobrevivência</b>	<b>Postura Estratégia de Manutenção</b>
<b>EXTERNO</b>	<b>PREDOMINÂNCIA DE AMEAÇAS</b>	Redução de custos Desinvestimento Liquidação do negócio	Estabilidade Nicho Especialização
		<b>Postura estratégia de crescimento</b>	<b>Postura estratégica de desenvolvimento</b>
	<b>PREDOMINÂNCIA DE OPORTUNIDADES</b>	Inovação Internacionalização Joint Venture Expansão	De mercado De produção Financeiro De capacidade De estabilidade Diversificação

Figura 3 – Tipos básicos de estratégia, baseada na Matriz SWOT

## 1.7 CLASSIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

As estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, as quais podem ajudar o administrador a se enquadrar em uma ou mais situações. Algumas das formas são:

### Quanto à amplitude

- **Macro estratégias**, que correspondem à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente, tendo em vista a sua missão e propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico;
- **Estratégia funcional**, que corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente relacionada ao nível tático da empresa (as estratégias funcionais podem ainda, ser classificadas em: estratégias de recursos humanos, produção, marketing e financeira);
- **Micro estratégia ou sub estratégia**, que corresponde à forma de atuação a nível operacional, normalmente relacionada a um desafio, ou a uma meta da empresa.

### Quanto à concentração

- Estratégia pura, na qual se tem o desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade;
- Estratégia conjunta, que corresponde a uma combinação de estratégias.

### Quanto à qualidade dos resultados

- Estratégias fortes, que apresentam grandes alterações ou de alto impacto para a empresa, são responsáveis por grandes mudanças;
- Estratégias fracas, cujos resultados são mais amenos para a empresa.

### Quanto à fronteira

- Estratégias internas à empresa, tal qual como a reorganização para alterar a forma como a alta administração lidará com os funcionários da empresa. Esta tipo de estratégia pode sofrer restrições por parte dos administradores, pois uma estratégia deve fazer a interligação entre aspectos internos e externos da empresa;
- Estratégias externas à empresa, que correspondem, como por exemplo, à novas descobertas sobre as possíveis ações de um concorrente, podendo assim a empresa antecipar-se as atitudes deste concorrente;



- Estratégias internas e externas à empresa, proporcionam a interligação de aspectos internos e externos da empresa.

#### **Quanto aos recursos aplicados**

- Estratégias de recursos humanos, em que o grande volume de recursos considerados refere-se ao fator humano;
- Estratégias de recursos não humanos, em que existe predominância de aplicação de recursos materiais e/ou financeiros;
- Estratégias de recursos humanos e não humanos, em que ocorre determinado equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados.

#### **Quanto ao enfoque**

- Estratégias pessoais, que representam os valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo;
- Estratégias empresariais, que representam a ação da empresa perante seu ambiente. Esta classificação se confunde muitas vezes com macro estratégia

## 1.8 POLÍTICAS EMPRESARIAIS

### Conceito:

São parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo (isto para qualquer nível dentro da empresa). Dentro deste princípio, as políticas procuram refletir e interpretar os objetivos e desafios, bem como estabelecer limites ao planejamento estratégico desenvolvido.

### Tipos de Políticas

- **Políticas estabelecidas:** São as provenientes dos objetivos e desafios da empresa e são estabelecidas pela alta administração com a finalidade de orientar os subordinados em seu processo de tomada de decisões.
- **Políticas solicitadas:** São as políticas resultantes de solicitações da força de trabalho aos elementos da alta administração, tendo em vista a necessidade de obter orientações sobre como proceder em determinadas situações.
- **Políticas impostas:** São as provenientes de fatores que estão no ambiente externo da empresa, tais com governo, sistema financeiro, sindicatos, etc

Essas políticas podem ser divulgadas de duas formas:

- **Explícitas:** quando são divulgadas sobre a forma escrita ou falada e,
- **Implícita:** quando não é formalizada.

Podemos ainda classificar as políticas da seguinte forma:

1. **Políticas gerais:** que representam os princípios e leis fundamentadas na filosofia básica da empresa e podem ser divididas em:
  - **Políticas gerais da empresa,** que representam os princípios e práticas determinantes das fases de concentração dos esforços nos propósitos da empresa, ou seja, entre o planejado e o executado;
  - **Políticas gerais de gestão,** que representam ao estilo administrativo da empresa, ou seja, será dado ênfase ao resultados da empresa;

2. **Políticas específicas:** que representam os princípios e leis que devem ser respeitados por uma área específica da empresa, ou seja, os vendedores receberão prêmios por metas alcançadas.

## 1.9 Exemplo de políticas Empresariais

### **Stryker Corporation** - Empresa do segmento de instrumentos e equipamentos médicos

#### **Política empresarial número um**

**Objetivo:** A **Stryker Corporation** está comprometida com a condução de negócios de forma ética e de acordo com a lei. Este Código de conduta estabelece políticas e procedimentos que visam orientar funcionários, diretores e administradores quanto à realização das suas tarefas e responsabilidades para garantir o cumprimento do compromisso da empresa com uma conduta ética e de acordo com a lei. As políticas e procedimentos são válidos para todos os funcionários e diretores (doravante referidos em conjunto como “funcionários”), e os diretores da Stryker Corporation, bem como para todas as subsidiárias nacionais e internacionais. Outras políticas e procedimentos já foram e serão divulgados por divisões, subsidiárias e unidades operacionais da empresa e do escritório corporativo.

#### **Políticas básicas:**

1. **Cumprimento das leis.** A empresa realizará negócios e operações de acordo com todas as leis, regulamentos e normas em vigor e observará todos os seus elevados padrões de ética.
2. **Ambiente de trabalho.** A empresa deverá manter um ambiente de trabalho seguro e livre de drogas, bem como isento de quaisquer tipos de discriminação e assédio com base em raça, cor, credo, religião, sexo, idade, incapacidade, nacionalidade, ascendência, cidadania, serviço nas forças armadas, estado civil ou situação militar, orientação sexual ou quaisquer outros fatores intoleráveis.
3. **Fabricação de produtos.** A empresa está comprometida com a fabricação de produtos que sejam seguros e eficientes. Para o desenvolvimento e a fabricação de dispositivos médicos e outros produtos, a empresa estabeleceu e vai cumprir padrões que atendem ou excedem as normas promulgadas pela Administração de Alimentos e Medicamentos dos Estados Unidos (FDA, Food and Drug Administration) ou as leis e normas do país onde ocorra o seu desenvolvimento e fabricação. Com relação à fabricação dos produtos, a empresa irá cumprir todas as leis e normas em vigor, incluindo as relacionadas à preservação do meio ambiente, à saúde e segurança ocupacionais.
4. **Práticas competitivas.** A empresa vai competir por todas as oportunidades de negócios de forma enérgica, justa, ética e legal. A empresa vai cumprir todas as leis e normas antitrustes e outras leis e normas que controlam a concorrência e as transações comerciais de cada país em que opera, e não vai discutir preços, custos,

*planos de produção, estratégias empresariais nem quaisquer outras informações privadas e/ ou confidenciais com os concorrentes.*

5. **Marketing e vendas.** *A empresa vai divulgar os seus produtos e serviços com precisão e atenderá a todas as exigências legais e regulamentares aplicáveis para as operações de venda e marketing desses produtos e serviços.*
6. **Registro e comunicação de informações.** *Em reconhecimento do fato de que informações precisas são essenciais à capacidade da empresa de cumprir as obrigações legais e regulamentares, todos os funcionários e diretores vão registrar e comunicar todas as informações de forma precisa e honesta. Nenhum funcionário ou diretor vai assinar e distribuir, nem permitir que outros assinem e distribuam, em nome da empresa, quaisquer documentos ou declarações que ele ou ela saiba, ou tenha motivos para desconfiar, que sejam falsos.*
7. **Pagamentos.** *A empresa e seus funcionários e diretores não farão quaisquer pagamentos inadequados a oficiais, funcionários, clientes, indivíduos ou entidades, sejam eles governamentais ou não, tampouco solicitarão ou aceitarão quaisquer pagamentos inadequados de fornecedores, clientes ou qualquer indivíduo/entidade que queira fazer negócios com a empresa.*
8. **Negociações justas.** *Todos os funcionários e diretores vão negociar de forma justa com os clientes, fornecedores, concorrentes, auditores independentes e outros funcionários da empresa, e não obterão vantagens injustas de ninguém por meio de manipulação, omissão, mau uso de informações privilegiadas, divulgação incorreta de fatos, nem qualquer outro tipo de negociação ou prática inadequada.*
9. **Informações confidenciais.** *Nenhum funcionário ou diretor usará ou divulgará quaisquer informações privadas ou confidenciais que ele ou ela tenha obtido em decorrência do seu vínculo empregatício ou relacionamento com a empresa para fins de ganho pessoal. Informações confidenciais e privadas incluem todas as informações que não sejam para divulgação pública e que possam ser usadas por concorrentes ou prejudiquem a empresa e os seus clientes se forem reveladas. Nenhum funcionário ou diretor vai comprar, vender ou fazer negócios com ações da empresa, utilizando as informações não-públicas da empresa.*
10. **Contribuições políticas.** *A empresa não fará contribuições políticas para partidos ou indivíduos, mesmo se as contribuições forem legalmente permitidas, porém, incentiva os funcionários e diretores a participarem de assuntos comunitários e a exercerem suas responsabilidades como cidadãos.*
11. **Oportunidades empresariais.** *Os funcionários e diretores têm o dever de promover os interesses legítimos da empresa sempre que surgir uma oportunidade. Os funcionários e diretores estão proibidos de: (a) aproveitar para si quaisquer oportunidades descobertas por meios e informações de propriedade da empresa ou decorrente de vantagens do cargo ocupado, (b) utilizar meios e informações de propriedade da empresa ou vantagens do cargo ocupado para benefício pessoal, e (c) concorrer com a empresa.*

**12. Conflitos de interesse.** Nenhum funcionário ou diretor se envolverá em quaisquer atividades ou terá quaisquer interesses externos que privem a empresa da sua lealdade, interfiram com o desempenho satisfatório de suas tarefas, dificultem o desempenho objetivo e eficiente das suas tarefas na empresa, ou de alguma forma sejam prejudiciais ou causem danos à empresa. Os funcionários e diretores devem informar imediatamente, por escrito, quaisquer conflitos de interesse reais ou potenciais que possam existir ao presidente ou executivo responsável pela respectiva divisão, subsidiária ou unidade operacional, ou ao diretor executivo da empresa, a fim de que a questão seja resolvida. Um conflito de interesse ocorre quando os interesses privados de uma pessoa interferirem, ou parecerem interferir de qualquer maneira, com os interesses da empresa, bem como quando um funcionário ou diretor, ou um membro de sua família, receber benefícios pessoais inadequados em decorrência de sua posição ou cargo na empresa. Exemplos de conflitos de interesse reais ou potenciais ocorrem sempre que:

- (a) Um funcionário, ou diretor, ocupar um cargo externo ou estiver envolvido em uma atividade externa que afete o desempenho das suas tarefas na empresa.
- (b) Um funcionário, ou diretor, ou qualquer membro da sua família, for empregado, atuar como consultor ou possuir títulos ou porcentagem de participação (outros que não sejam investimento nominal em ações de uma empresa de capital aberto) de qualquer forma relacionado a um concorrente, fornecedor ou distribuidor da empresa, ou envolvido em uma joint venture com a empresa.
- (c) Um funcionário, ou diretor, ou qualquer membro da sua família adquirir participação em qualquer entidade, ou a possibilidade de ele ou ela ser cotado pela empresa como possível candidato a fusão, aquisição ou joint venture.

**13. Proteção e uso adequado dos bens da empresa.** Roubo, negligência e desperdício têm um impacto direto sobre a lucratividade da empresa. Todos os funcionários e diretores aplicarão as medidas apropriadas para proteger os bens da empresa e garantir o uso eficiente dos mesmos para fins empresariais legítimos.

**Cumprimento:**

1. O presidente ou executivo no comando de cada divisão, subsidiária ou unidade operacional é responsável por garantir que os seus funcionários compreendam e cumpram este Código de conduta, bem como por criar um ambiente de trabalho em que o seu cumprimento seja esperado e recompensado.
2. Qualquer isenção de responsabilidade relacionada às políticas e procedimentos estabelecidos neste Código de conduta envolvendo um diretor executivo ou diretor só poderá ser concedida pelo Conselho de administração da empresa ou pelo comitê de governança e nomeação da junta, e deverá ser prontamente divulgada aos acionistas.

3. *Qualquer violação destas políticas e procedimentos deverá ser informada imediatamente ao presidente ou executivo responsável pela respectiva divisão, subsidiária ou unidade operacional, ou ao diretor-executivo, diretor-financeiro, diretor jurídico ou diretor de conformidade da empresa. Alternativamente, uma violação poderá ser informada da forma descrita na política da linha direta para questões de ética da empresa. A(s) identidade(s) do(s) funcionário(s) responsável (is) pela informação permanecerá(ão) em sigilo a não ser que a divulgação seja estritamente necessária. A comunicação pode ser anônima. O presidente ou executivo responsável pela respectiva divisão, subsidiária ou unidade operacional, ou o diretor-financeiro, diretor jurídico ou diretor de conformidade da empresa comunicará ao diretor-executivo quaisquer informações de violação recebidas.*
4. *Diretores, administradores ou executivos responsáveis por cada divisão, subsidiária ou unidade operacional, e quaisquer outros funcionários apropriados deverão atestar periodicamente por escrito que compreendem e estão cumprindo a política, e que não estão cientes de violações ou que comunicaram- nas adequadamente caso tenham tomado conhecimento de sua ocorrência.*
5. *A empresa irá investigar imediatamente quaisquer violações alegadas dessas políticas. A violação de uma política, a retaliação contra qualquer pessoa que a informou ou o não cumprimento das políticas de alguma outra forma não serão tolerados e resultarão em ação disciplinar, podendo incluir a rescisão do vínculo empregatício, caso seja apropriado.*
6. *Qualquer dúvida referente a este Código de conduta deve ser encaminhada ao presidente ou ao executivo responsável pela respectiva divisão, subsidiária ou unidade operacional, ou ao diretor-executivo, diretor-financeiro, diretor jurídico ou diretor de conformidade da Stryker Corporation.*

# UNIDADE

## 2

### **Diagnóstico Estratégico**

Nesta Unidade você conhecerá o processo de análise dos ambientes e da competitividade de um determinado mercado

## 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico compreende a primeira fase do processo de planejamento estratégico e seu objetivo é avaliar qual a situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos, classificando seu processo administrativo de acordo com as respostas obtidas.

A maior parte das empresas não se preocupa de maneira natural e contínua com os problemas estratégicos. Para essas empresas que não estão preparadas para responder aos desafios estratégicos, a tomada de consciência do problema geralmente ocorre de forma traumática. Essa conscientização tanto pode ser decorrente de uma pressão interna, quanto de uma influência externa à empresa.

Da maneira como as mudanças ambientais vêm ocorrendo, nenhuma empresa pode se considerar imune às ameaças do ambiente. Sendo assim, a decisão de planejar ocorre através da percepção de eventos futuros que poderão ou não estar de acordo com o que se deseja.

O diagnóstico apresenta algumas premissas básicas:

- É necessário que se considere o ambiente onde está inserida a empresa, assim como suas variáveis relevantes;
- Esse ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar a situação ambiental é preciso ter plena consciência dos seus pontos fortes e fracos;
- O processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

### **Ambiente Externo**

O **ambiente externo** de uma empresa é dividido em três áreas principais: ambiente geral, do setor e da concorrência.



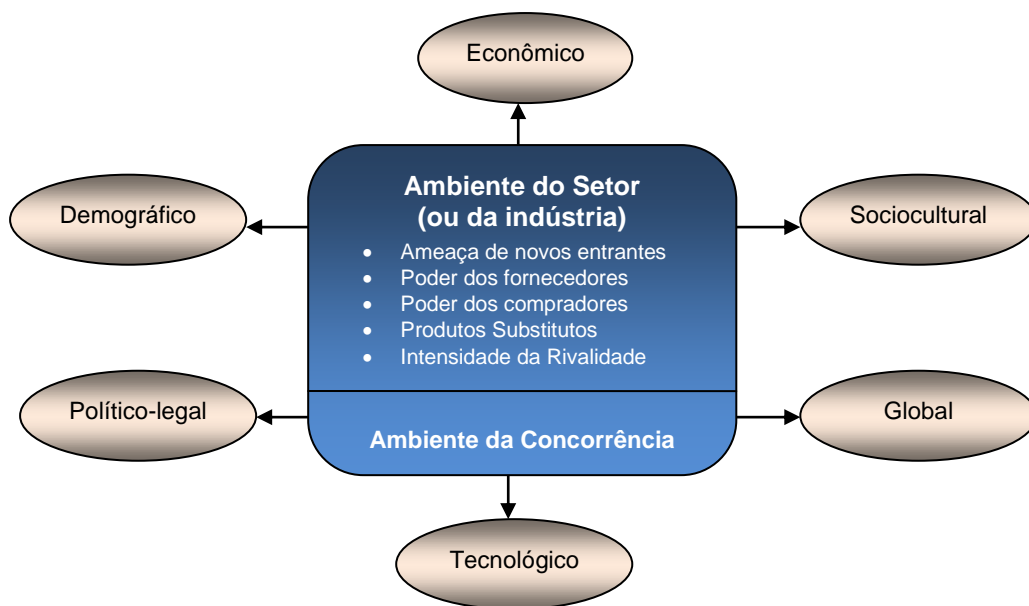


Figura 4 – Ambiente Externo: adaptado de Administração Estratégica – HITT, Michael A. Ed. Thomson

O ambiente geral é constituído dos elementos de alcance mais amplo da sociedade que influenciam o setor e as empresas correlatas. Foram agrupadas em sete segmentos: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico, global e ambiental.

O Ambiente Geral: Segmentos e Elementos		
Segmento Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamanho da população</li> <li>Estrutura etária</li> <li>Distribuição Demográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composto étnico</li> <li>Distribuição de renda</li> </ul>
Segmento Econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxas de inflação</li> <li>Taxas de juros</li> <li>Déficits ou superávits na balança comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxas de poupança individual</li> <li>Taxas de poupança comercial</li> <li>Produto interno bruto</li> </ul>
Segmento Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leis antitrustes</li> <li>Leis tributárias</li> <li>Filosofia de Regulamentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leis trabalhistas de treinamento</li> <li>Filosofias e políticas educacionais</li> </ul>
Segmento Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mulher na força de trabalho</li> <li>Diversidade da força de trabalho</li> <li>Atitudes em relação à qualidade de vida profissional</li> <li>Questões ambientais</li> <li>Mudança nas preferências de trabalho e carreira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudança nas preferências relacionadas com as características de produtos e serviços</li> </ul>
Segmento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovações de produto</li> <li>Aplicações dos conhecimentos</li> <li>Novas tecnologias de comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque das despesas em pesquisa e desenvolvimento do governo e da iniciativa privada</li> </ul>
Segmento Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos políticos importantes</li> <li>Mercados globalizados críticos</li> <li>Países recém industrializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atributos culturais e institucionais diferentes</li> </ul>

Figura 5 – Ambiente Geral, adaptado de Administração Estratégica – HITT, Michael A. Ed. Thomson

**O ambiente do setor** é representado pelo conjunto de fatores – a ameaça de novos entrantes, poder de barganha de fornecedores e compradores, produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre concorrentes, que exerce influência direta sobre a empresa, suas ações e reações competitivas. A interação entre as cinco forças determinam o potencial de lucro de um dado setor.

Quanto maior a capacidade da companhia de influenciar favoravelmente o ambiente de seu setor, maior será a probabilidade de auferir retornos acima da média

### **Análise do Ambiente Externo**

Para que uma empresa possa enfrentar ambientes externos cada vez mais turbulentos, complexos e globalizados é necessário uma análise criteriosa do ambiente externo. Essa análise compreende: investigação minuciosa dos dados, monitoramento, previsão e avaliação. O objetivo é identificar oportunidade e ameaças para a empresa.

<b>Componentes da Análise Externa</b>	
Investigação minuciosa	• Identificação precoce de sinais de mudança e tendências do ambiente
Monitoramento	• Interpretação do significado através de observações contínuas das mudanças e tendências do ambiente
Previsão	• Desenvolvimento de projeções e de resultados antecipados com base no acompanhamento das mudanças e tendências
Avaliação	• Determinação da ocasião e da importância das mudanças e tendências do setor para as estratégias e a administração da empresa

Figura 6 – Administração Estratégica – HITT, Michael A. Ed. Thomson

**Oportunidade:** é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica;

**Ameaça:** é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica.

### **Análise da Concorrência**

A análise da concorrência enfoca cada uma das empresas com as quais há uma concorrência direta. Na análise, a empresa tenta entender:

- O que impulsiona o concorrente, conforme demonstrado por seus objetivos futuros;
- O que o concorrente está fazendo e o que pode fazer, conforme demonstrado por sua estratégia atual;
- Aquilo em que o concorrente acredita a respeito de si próprio e do setor, conforme demonstrado por suas suposições;
- Qual a capacidade do concorrente, conforme demonstrado pela sua capacidade;

Essas informações ajudam a empresa a preparar um perfil antecipado de resposta para cada concorrente. Os resultados de uma análise mais adequada ajudam a empresa a entender, interpretar e prever ações e iniciativas dos concorrentes

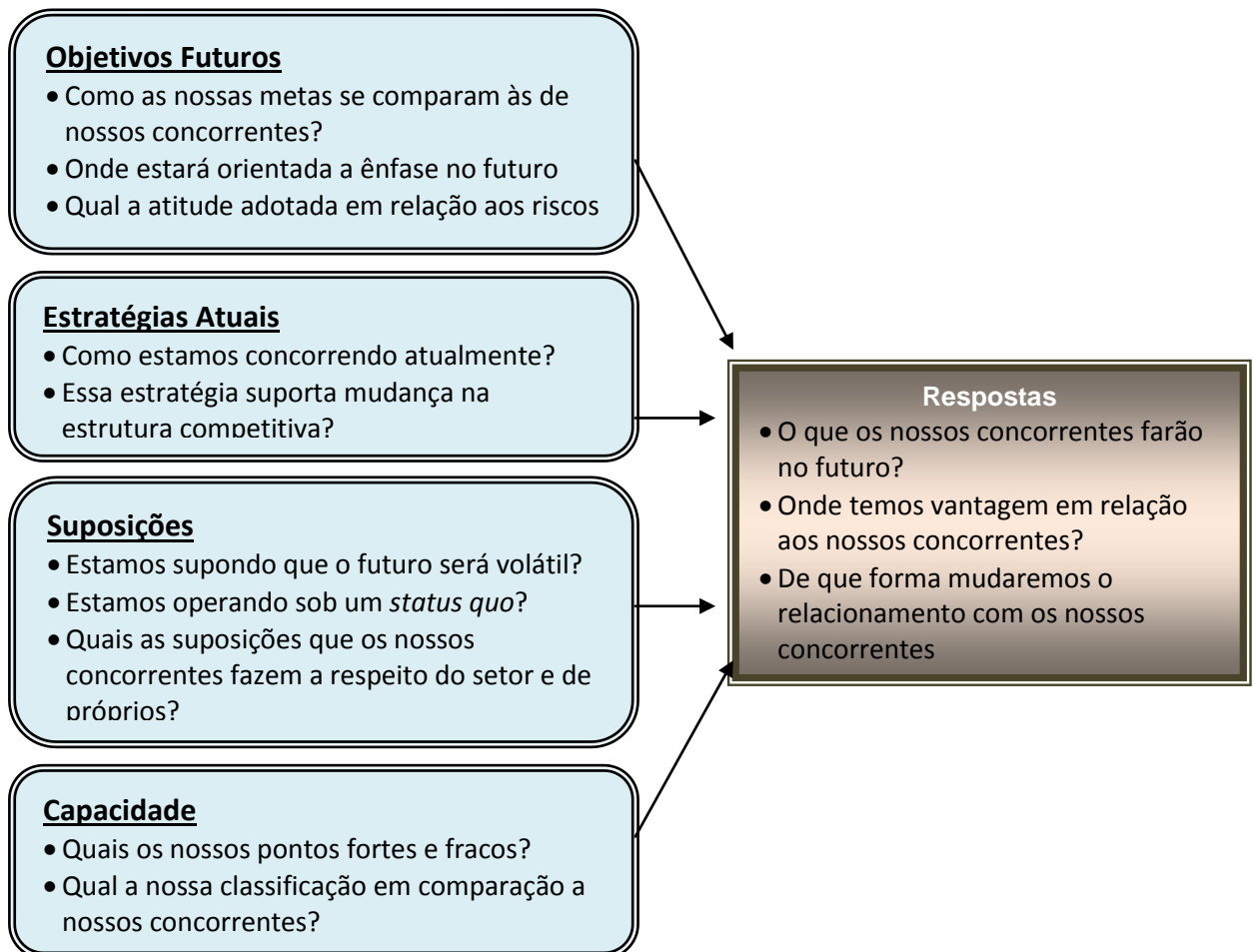


Figura 7 – adaptada de Administração Estratégica – HITT, Michael A. Ed. Thomson

## Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter

Michael Porter, no livro *“Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência”* criou um modelo de análise mercadológica, muito conhecida como as “Cinco Forças de Porter” que identificam as forças que atuam no mercado. São elas:

- Rivalidade entre os concorrentes
- Ameaça de entrada de novas empresas (entrantes)
- Ameaça de produtos e serviços substitutos
- Poder de barganha dos fornecedores
- Poder de barganha dos consumidores

Esse modelo de análise explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam o comportamento de compra. Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem no mercado.

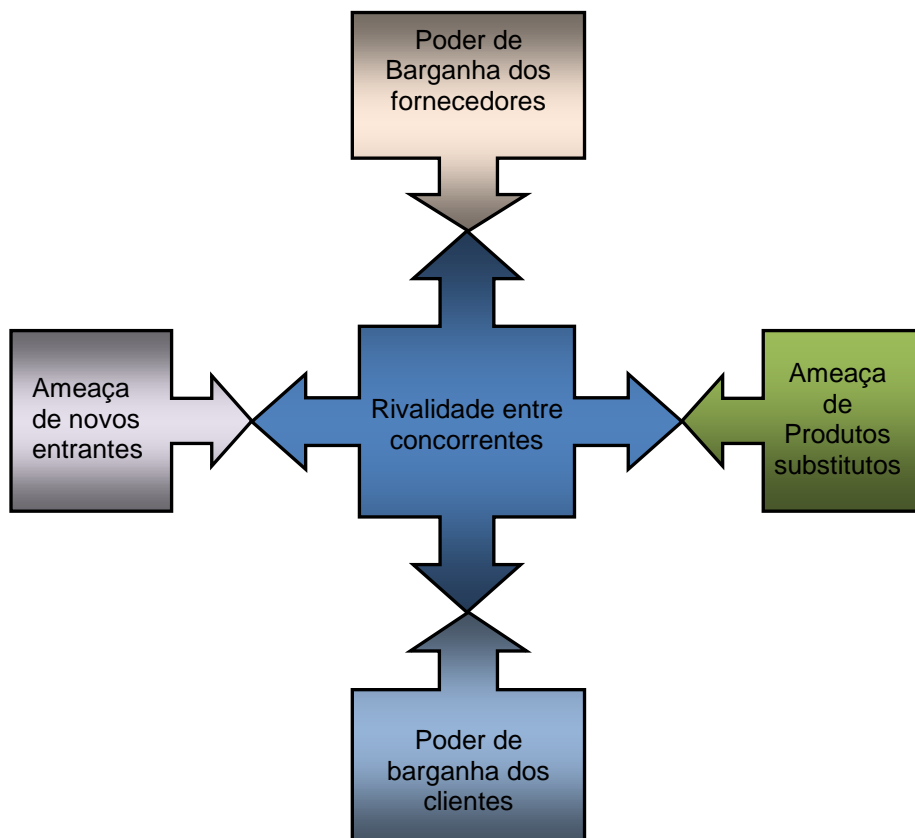


Figura 10 – modelo das 5 forças competitivas de Porter

## RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

A rivalidade entre os competidores evidencia-se na disputa por posições táticas que envolvem preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar o market share da empresa, em um determinado mercado.

A intensidade da rivalidade entre produtos e serviços similares é influenciada por muitos fatores. Alguns até podem ocasionar o aumento do potencial de mercado como um todo (o incremento de propaganda de uma empresa pode ampliar a consciência dos consumidores por aquela categoria de produto ou serviço, o que acaba beneficiando todas as empresas do mercado). Em compensação, outros fatores (como a concorrência de preços) podem deixar o mercado menos atrativo.

A intensidade da rivalidade competitiva é forte quando:

- O número de concorrentes é muito grande;
- A diversidade desses concorrentes é alta;
- A taxa de crescimento do mercado é baixa;
- Os custos fixos são altos;
- Os custos de estocagem são elevados;
- A diferenciação de produto é pequena;
- Os custos de troca entre produtos da concorrência são baixos;
- As barreiras de saída são elevadas;
- As apostas estratégicas são altas.

A seguir, detalhamos o impacto que cada um desses fatores ocasionam:

- **Número de concorrentes:** Um número elevado de empresas aumenta a rivalidade porque mais empresas competem pelos mesmos consumidores e recursos. Ainda que existam, relativamente, poucas empresas no mercado, se elas forem similares no tamanho e nos recursos disponíveis, tal fato gera instabilidade, já que elas terão o mesmo poder para competir pelos recursos e consumidores. Quando o mercado é altamente concentrado ou dominado por uma ou poucas empresas, ele tende a ser mais estável e é muito fácil definir quem são os líderes. O líder ou líderes podem impor a sua disciplina, assim como possuem um papel coordenador no mercado por meio de dispositivos como a liderança em preço, por exemplo.

- **Diversidade dos concorrentes:** A competitividade se intensifica se as empresas possuem estratégias, origens e personalidades diversas. Essas diferenças fazem com que as empresas respondam de forma muito diferenciada às ações de outras empresas e isso pode dificultar um acordo que irá gerir as “regras do jogo”. Escolhas estratégicas que são corretas para um competidor, podem ser erradas para os demais. Este fato gera um crescente risco de instabilidade e redução da lucratividade.
- **Taxa de crescimento da mercado:** Taxas de crescimento baixas levam as empresas a competirem mais intensamente pelo share do mercado. O crescimento do share é, geralmente, conquistado com cortes de preços, o que provoca baixa na lucratividade. Em um mercado em crescimento, as empresas estão aptas a aumentar suas receitas pela simples expansão do mercado.
- **Custos fixos:** Quando os custos totais são, na sua maioria, custos fixos, a empresa deve produzir perto da sua capacidade para obter custos unitários mais baixos. A pressão para se atingir essa máxima capacidade produtiva, sentida pelas empresas desse setor, geralmente, acarreta uma rápida escalada de cortes de preço porque há excesso de oferta no mercado. Forçada a vender essa enorme quantidade de produto, esses níveis elevados de produção acirram a briga pelo market share e por resultados, aumenta a rivalidade entre as empresas e, conseqüentemente, as chances de diminuir a lucratividade.
- **Custos de estocagem:** Custos elevados de estocagem ou produtos muito perecíveis podem provocar a necessidade de uma venda rápida. Se outros produtores também estão tentando reduzir seus estoques, há uma intensificação da concorrência. É quase inevitável que aconteçam cortes de preço e queda da lucratividade.
- **Diferenciação de produto:** Baixos níveis de diferenciação de produto são associados a níveis mais altos de rivalidade. Se as empresas não conseguem gerar vantagens nos atributos que são importantes para os clientes ou não possuem uma forte posição da marca no mercado, as escolhas dos compradores serão baseadas no preço, acarretando margens operacionais mais baixas.
- **Custos de troca entre produtos da concorrência:** Baixos custos na troca de um produto por outro aumentam a rivalidade no setor. Quando um consumidor pode,

livremente, trocar um produto pelo outro, há uma grande chance de se conquistar consumidores, geralmente, reduzindo preços.

- **Barreiras de saída:** Fortes barreiras de saída significam altos custos para abandonar um produto ou mercado. Elas levam a empresa a se manter funcionando mesmo que a lucratividade esteja baixa. Ativos podem representar barreiras à saída de uma empresa. Quando as instalações e os equipamentos necessários para fabricar um produto são muito especializados, esses ativos podem ser difíceis de serem vendidos. Outros fatores que contribuem para barrar a saída de uma empresa de um mercado são os custos de acordos trabalhistas, o compromisso de continuar a fabricar peças de manutenção e reposição de outros setores, as inter-relações estratégicas que poderiam criar prejuízos em outros negócios das companhias.
- **Apostas estratégicas:** A disputa em um mercado se torna mais imprevisível e feroz se um grande número de empresas apostam alto no sucesso. Se o êxito num determinado mercado é requisito estratégico para se obter sucesso em outros mercados, isso pode levar a empresa a aceitar perdas financeiras.

## **AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (CONCORRENTES)**

A entrada de novos concorrentes em um mercado gera novas condições, o desejo de ganhar market share e, freqüentemente, recursos adicionais. Preços podem ser reduzidos, custos serem inflacionados, diminuindo a lucratividade do mercado como um todo.

A ameaça de um novo concorrente depende da presença de barreiras à sua entrada e da reação das empresas já existentes. Se as barreiras são altas e o novo concorrente está preparado para uma forte retaliação da concorrência, a ameaça à entrada é considerada baixa.

A ameaça de um novo concorrente é alta quando:

- As economias de escala são baixas;
- A diferenciação de produto é pequena;
- O capital necessário é baixo;
- Os custos de troca são baixos;
- Os controles dos canais de distribuição das empresas que atuam no mercado são pequenos;

- Os direitos de propriedade intelectual não são restritos;
- O acesso às matérias-primas das empresas que existem no mercado é pequeno;
- O acesso aos subsídios do governo é fácil.

Em seguida, há um detalhamento de cada um desses fatores que influenciam na capacidade de ameaça de novos concorrentes.

- **Economias de escala:** Baixa economia de escala facilita a entrada de uma nova empresa no mercado. O novo concorrente, embora não esteja participando do mercado, pode obter alguma sinergia potencial que lhe permitiria começar a competir (canal, equipamentos de manufatura, experiência relacionada ao negócio, etc)
- **Diferenciação de produto:** Quando a diferenciação de produto é baixa, o entrante não precisará ter investimentos significativos em P&D (pesquisa e desenvolvimento) ou marketing para construir o awareness, ou ainda induzir os consumidores a optarem por um produto com características e atributos únicos e diferenciados dos demais já existentes.
- **Necessidade de capital:** Quando a necessidade de capital é baixa, o novo concorrente não precisará fazer significativos investimentos de capital. Quando o mercado requerer tecnologias especializadas ou instalações e equipamentos especiais, pode haver relutância por parte dos novos concorrentes em adquirir ativos muito específicos que não poderão ser vendidos ou convertidos em novos usos se a tentativa de entrada falhar.
- **Custos de troca:** O novo concorrente não encontrará resistência dos consumidores se os custos de troca de um produto para outro não forem elevados.
- **Controles dos canais de distribuição pelas empresas que atuam no mercado:** Quando o controle da distribuição das empresas que já participam do mercado é baixo, um distribuidor pode facilmente aceitar um produto e/ou serviço de uma nova empresa e não correr riscos significativos que possam afetar seus negócios.
- **Propriedade intelectual das empresas que operam no mercado:** As patentes e as propriedades intelectuais servem para restringir a entrada de novos concorrentes. Idéias e conhecimentos que proporcionam vantagens competitivas são tratados



como propriedade privada quando patenteados. Essas patentes impedem que outros usem este conhecimento e criam uma barreira à entrada.

- **Acesso às matérias-primas:** Quando o acesso às matérias-primas chave pelas empresas que atuam no mercado é pequeno, o acesso e o fornecimento desses recursos aos novos concorrentes é fácil.
- **Acesso aos subsídios do governo pelas empresas que estão no mercado:** O governo pode reduzir a concorrência por meio da concessão de monopólios e de regulação. Ou pode criar incentivos para o desenvolvimento de produtos e serviços específicos para aqueles que já estão no negócio.

## **AMEAÇA DE UM PRODUTO SUBSTITUTO**

Todas as empresas que têm o potencial de introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças.

Produtos substitutos limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior.

Produtos substitutos são perigosos quando:

- Estão sujeitos a tendências que melhorarão sua competitividade em preço;
- Provocam inovações tecnológicas;
- Produzem mudanças significativas em custos relativos e qualidade.

Além disso, a ameaça de um produto substituto é forte quando:

- O ganho na relação custo/benefício do produto substituto é alto;
- A lucratividade desse mercado na produção de produtos substitutos é elevada;
- Os custos de troca pelo comprador do produto são baixos

Vamos detalhar, em seguida, cada um desses fatores:

**Ganho na relação custo/benefício do produto substituto:** Quando a relação custo/benefício de um produto substituto é muito boa ou maior que a dos produtos do mercado, a ameaça que os produtos substitutos representam aumenta.

- **Lucratividade do mercado em produzir produtos substitutos:** Se a lucratividade dos produtos substitutos é alta ou maior do que a dos produtos do mercado, a ameaça dos produtos substitutos aumenta.
- **Custos de troca pelo comprador do produto:** Se os custos de troca pelo comprador são baixos, a ameaça de substituição do que ele usa atualmente por um novo produto é alta.

## **PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES**

Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado. O poder de cada grupo de compradores depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total.

Vale ressaltar que os compradores em questão são aqueles que compram os produtos fornecidos pelas empresas que disputam atualmente no mercado.

O poder dos compradores é grande quando:

- A concentração dos compradores em relação às empresas vendedoras é maior;
- O volume de compra é alto;
- Há pouca diferenciação de produto entre as empresas do mercado;
- Existe forte possibilidade dos clientes comprarem as empresas fornecedoras;
- Os compradores têm bom conhecimento dos custos e da estrutura das empresas vendedoras;
- A lucratividade dos compradores é alta;
- A redução de custos por meio dos produtos comprados é pequena;
- A importância do fornecedor para a qualidade do produto final do comprador é baixa;
- A porcentagem de gastos dos compradores em produtos dos fornecedores é alta.
- **Concentração dos compradores em relação à concentração de empresas vendedoras:** Compradores detêm muito poder quando o mercado é constituído por um grande número de pequenas empresas que vendem para um pequeno número

de grandes compradores. Esses compradores de grandes volumes são particularmente fortes se o mercado é caracterizado por pesados custos fixos.

- **Volume de compra:** Se uma grande parcela das vendas é destinada a um determinado comprador, este tem importante influência nos resultados da empresa vendedora.
- **Diferenciação de produto entre as empresas do mercado:** O poder dos compradores é grande quando há pouca diferenciação entre os produtos do mercado que podem ser facilmente substituídos por outros de outras empresas.
- **Ameaça dos clientes comprarem as empresas fornecedoras:** Quando os compradores têm possibilidade de integrar-se ao fornecedor ou de fabricar o produto com um mínimo de investimento, o poder deles é alto.
- **Conhecimento dos compradores dos custos e da estrutura das empresas no mercado:** Se o comprador conhece bem os custos de produção do produto e os custos operacionais da indústria, o poder dele é elevado.
- **Lucratividade dos compradores:** Se o comprador pertence a um mercado pouco lucrativo, as margens dos fornecedores são reduzidas.
- **Redução de custos por meio de produtos alternativos:** O poder dos compradores é alto quando a troca por um produto alternativo é relativamente baixo risco. Isso ocorre quando os produtos ofertados pelo mercado têm pouco impacto nas possíveis reduções de custo para o comprador.
- **Importância do fornecedor para a qualidade do produto final do comprador:** O poder do comprador é grande quando o produto que o mercado está fornecendo não é de importância estratégica para os compradores.
- **Porcentagem de gastos dos compradores em produtos dos fornecedores:** Os compradores estarão sempre mais aptos a procurar por alternativa e opções dos componentes de maior custo.

## **PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES**

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem apertar a lucratividade de um

mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços. As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes.

Vale ressaltar que os fornecedores são aqueles que fornecem as matérias-primas para produzir os produtos das empresas que concorrem no mercado. Ou seja, no tópico anterior as empresas concorrentes eram fornecedoras. Neste, essas mesmas empresas devem ser analisadas como compradoras.

O poder de barganha dos fornecedores é alto quando:

- A concentração dos fornecedores em relação à concentração de compradores no mercado é alta;
  - A disponibilidade de produtos substitutos é baixa;
  - A importância do comprador para o fornecedor é baixa;
  - A diferenciação dos produtos e serviços dos fornecedores é alta;
  - Os custos de troca do comprador são altos;
  - A ameaça dos fornecedores comprarem empresas compradoras é alta.
- 
- **Concentração dos fornecedores em relação à concentração de compradores no mercado:** Quando poucos grandes fornecedores de matérias-primas chave dominam o mercado e o mercado fornecedor de matéria-prima é mais concentrado que o mercado comprador, o poder dos fornecedores é alto.
  - **Disponibilidade de produtos substitutos:** O poder dos fornecedores é alto quando existem poucos substitutos ou nenhum para o produto fornecido por eles.
  - **Importância do comprador para o fornecedor:** Quando os consumidores dos fornecedores são fragmentados, o poder de barganha dos compradores é baixo, ou seja, quando o fornecedor não depende de poucos compradores para conseguir seus resultados de vendas.
  - **Diferenciação dos produtos e serviços dos fornecedores:** Quando os produtos dos fornecedores são especializados e diferenciados e não podem ser substituídos por alternativas no mercado, o poder de barganha dos fornecedores é alto.
  - **Custos de troca do comprador:** Se os processos-chave dos compradores estão diretamente relacionados a matérias-primas específicas dos fornecedores, o custo de troca de um fornecedor para outro será alto. Se o fornecedor abastece o mercado

com uma matéria-prima que não pode ser facilmente armazenada ou estocada, o fornecedor exerce um poder sobre o comprador.

- **Ameaça dos fornecedores comprarem empresas compradoras:** Existe a possibilidade do fornecedor integrar os compradores ao seu negócio com o objetivo de obter preços e margens maiores. Essa ameaça é especialmente grande quando os compradores possuem lucratividade maior que a dos fornecedores. Ou então quando a integração neste caso produz economia de escala para o fornecedor.

## **ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS CINCO FORÇAS**

Após ter levantado todos esses dados e informações, é possível chegar a algumas conclusões baseadas no modelo de Porter:

### **A. Quanto mais fortes forem as forças:**

- Maior será a rivalidade entre as empresas;
- As barreiras à entrada serão baixas;
- Haverá uma forte concorrência por produtos substitutos;
- O poder de barganha estará nas mãos dos compradores e fornecedores.

A principal conclusão a que se chega quando as forças são grandes é que o mercado analisado é menos atrativo e lucrativo.

### **B. Quanto mais fracas forem as forças:**

- Compradores e fornecedores possuem baixo poder de barganha;
- Bons substitutos não existem;
- As barreiras à entrada são altas;
- A rivalidade entre as empresas é relativamente baixa.

A principal conclusão que se chega quando as forças não são grandes é que o mercado analisado é mais atrativo e lucrativo.

### **1. Podemos reduzir o poder de barganha dos fornecedores através de:**

- Parcerias;
- Gerenciamento da cadeia de suprimento;
- Treinamentos para a cadeia de suprimento;
- Aumento da dependência dos fornecedores;
- Conhecimento dos métodos e custos dos fornecedores;
- Aquisição de um fornecedor.

**2. Podemos reduzir o poder de barganha dos compradores através de:**

- Parcerias;
- Gerenciamento da cadeia de suprimento;
- Aumento da lealdade dos compradores;
- Aumento dos incentivos e do valor agregado;
- Mudança de foco no preço nas decisões de compra;
- Contatos diretos com os intermediários (canais) mais poderosos.

**3. Podemos reduzir a ameaça de novos entrantes através de:**

- Aumento das escalas de operação a um mínimo eficiente;
- Criação de uma imagem de marca/marketing (lealdade do consumidor como uma barreira);
- Patentes e proteção da propriedade intelectual;
- Alianças com produtos e serviços inter-relacionados;
- Estratégias amarradas com os fornecedores;
- Estratégias amarradas com os distribuidores;
- Táticas de retaliação.

**4. Podemos reduzir a ameaça de produtos e serviços substitutos através de:**

**Ações legais;**

- Aumento dos custos de troca entre um produto e outro
- Alianças;
- Pesquisas com os consumidores para aprender mais sobre suas preferências;
- Acentuação de diferenças (reais ou percebidas).

**5. Podemos reduzir a rivalidade competitiva entre os players do mercado se for possível:**

- Evitar a concorrência de preço;
- Diferenciar o produto;
- Reduzir o excesso de capacidade do mercado;
- Focar em segmentos diferentes (falaremos disso no próximo módulo);
- Houver comunicação com os concorrentes

*(texto adaptado do artigo de Yumi Mori Tuleski- 5 forças de Porter: Concorrentes, entrantes, substitutos, compradores e fornecedores: CEDET – Centro de desenvolvimento profissional e tecnológico)*

## Análise Interna da Empresa

Análise interna da empresa tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto versus mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

A análise interna fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos da organização, bem como de seus níveis de desempenho global e funcionais.

**Forças** são características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

**Fraquezas** são características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos, a gerência deverá analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citadas as seguintes funções:

**Logística:** Transporte, armazenagem, atendimento de pedidos, controle de estoque

**Operações:** Capacidade de produção, flexibilidade

**Marketing:** Qualidade do produto, diferenciação do produto, market share, canais de distribuição, programas promocionais, força de vendas

**Tecnologias:** Utilização de novas tecnologias, P&D do produto, P&D do processo, TI

**Recursos humanos:** Capacidade dos funcionais, turnover, seleção, contratação e treinamento

**Infra estrutura:** Habilidades, congruência de valores, experiência, esforços coordenados, habilidade para negocias e realizar alianças

**Finanças:** Alavancagem financeira, balanço, acionistas, situação fiscal

**Sistema de informação:** Velocidade e resposta, qualidade das informações correntes, capacidade de expansão, sistema orientado para o usuário

**Serviços:** Pós venda, manutenção e treinamento

## COMPARAÇÃO COM OS CONCORRENTES

ATIVIDADES	CONCORRENTES		
	A	B	C
Infraestrutura	7	3	5
Gestão de RH	9	7	7
Desenvolvimento Tecnológico	7	1	3
<i>Procurement</i>	5	5	7
Logística	5	7	3
Operações	7	9	9
Marketing & Vendas	3	7	5
Serviços	7	5	3

LEGENDA: EM COMPARAÇÃO COM OS CONCORRENTES				
Bem abaixo		Igual		Bem acima
1	3	5	7	9

Figura 8 – modelo de comparação entre a empresa e a concorrência

*A análise SWOT desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, dois professores de Harvard foi conceptualizada em 2 vertentes lógicas – matriz de 2 eixos: o diagnóstico interno, através do reconhecimento dos pontos fortes e fracos e o diagnóstico externo, consubstanciado pela identificação das ameaças e oportunidades do meio envolvente.*

Para uma análise dos ambientes podemos utilizar a Análise S.W.O.T. (ou análise F.O.F.A. em português) é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias. Permite-se identificar as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças externas para a mesma.

De acordo com VALUE BASED MANAGEMENT (2007), Forças e Fraquezas (Strengths e Weakness, S e W) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.

Já as Oportunidades e Ameaças (Opportunities e Threats, O e T) são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que



emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência. (VALUE BASED MANAGEMENT, 2007)

O modelo da análise S.W.O.T. normalmente é realizado usando um diagrama conforme abaixo, o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo, e da interação entre as partes), e a relação entre cada um dos fatores:

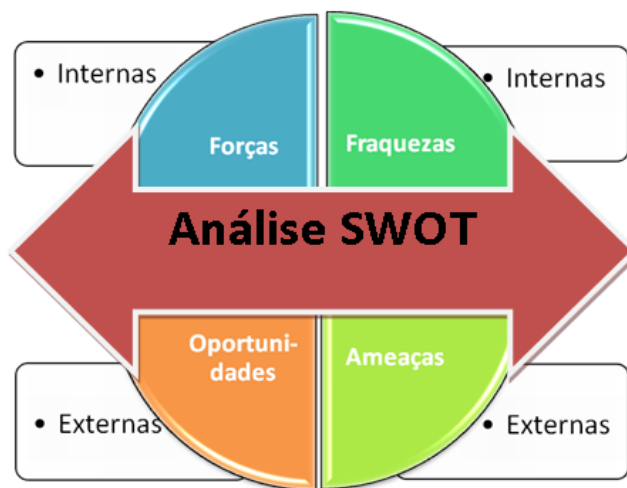


Figura 9 – exemplo de matriz swot – retirado do site [www.apoiosfinanceiros.com](http://www.apoiosfinanceiros.com)

**Pontos Fortes:** Fatores internos que auxiliam a realização da Missão;

**Fraquezas:** Fatores internos que dificultam a realização da Missão;

**Oportunidades:** Fatores do mercado que favorecem o negócio;

**Ameaças:** Fatores do mercado que impõem obstáculos ao negócio

# UNIDADE

## 3

### **Introdução ao Planejamento Estratégico**

Nesta Unidade você conhecerá um modelo de planejamento estratégico, a forma correta de realizar um diagnóstico estratégico, bem como, a definição do negócios e sua visão de futuro.

## Modelo de planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2002) o processo de planejamento inicia-se com:

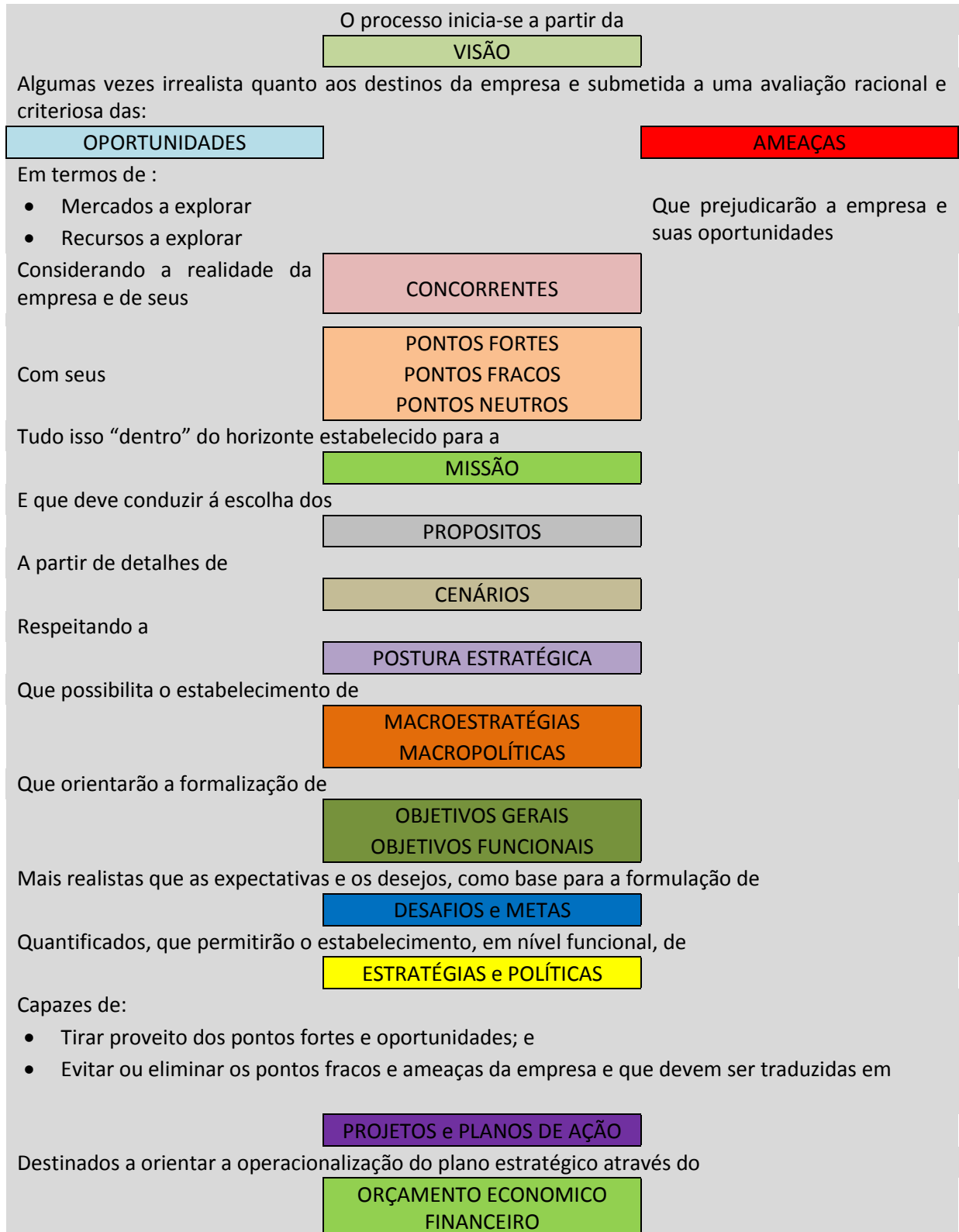


Figura 11 – Processo de planejamento estratégico

Podemos resumir a tabela nos seguintes tópicos:



Figura 12 – Etapas do Planejamento estratégico

Quem somos? → **Identidade Organizacional** : Missão, Negócio, Valores

Onde estamos? → **Análise do ambiente**: Análise do ambiente externo e interno

Para onde vamos? → **Visão, Objetivos**

Como chegaremos lá? → **Delineamento das estratégias**

Como saber se estamos no caminho? → **Identificação e acompanhamento de indicadores**



Controle dos planos de ação

## Diagnóstico Estratégico

Assim como na vida pessoal, na vida empresarial é indispensável que, anualmente, façamos um check-up. O diagnóstico é um instrumento para levantar todos os aspectos da empresa, vendas, estoques, processos produtivos, estrutura de custos, ações de marketing, posicionamento mercadológico, posições financeiras, etc. Esses levantamentos e avaliações devem compor uma série histórica para comparativo interno, com os dados anteriores da empresa, e externo, dentro do setor onde ela atua. Seu principal objetivo é identificar, através de questionamentos objetivos, dificuldades e oportunidades para que a empresa possa crescer e desenvolver, quando ela está equilibrada ou, recuperar-se e equilibrar-se, quando está com déficit, seja ele financeiro, de lucratividade ou ainda ambos. O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a seguinte questão básica: **Qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?**

Para realizar o diagnóstico estratégico é necessário seguir os seguintes tópicos:

### a. Visão da empresa;

A visão de futuro define o que a organização pretende ser no futuro. Ela incorpora as ambições da organização e descreve o quadro futuro que a organização quer atingir.

Identifica as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro. A definição de onde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa mudar para que a visão seja concretizada. Uma visão compartilhada une e impulsiona as pessoas para buscarem seus objetivos, apesar de todas as dificuldades. Uma organização sem visão é uma organização sem direção.

### b. Análise externa e interna da empresa e,

A análise ambiental apresenta os seguintes componentes:

- **PONTOS FORTES:** é composto por variáveis externas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- **PONTOS FRACOS:** são as variáveis externas e controláveis que acarretam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

- **OPORTUNIDADES:** compõem-se das variáveis externas e não controláveis pela empresa, mas que podem gerar condições favoráveis à ela, desde que haja condições e/ou interesse em usufruí-las.
- **AMEAÇAS:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresas que tem condições de desfavorecerem a empresa.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise do ambiente interno as empresa, já as oportunidades e ameaças compõem a análise do seu ambiente externo. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças correspondem às variáveis não controláveis. Evidentemente o maior problema reside nas variáveis sobre as quais não se tem controle.

### c. Análise da concorrência

Segundo Oliveira (2001), é importante que a empresa elabore um plano estratégico bem detalhado de cada um dos seus principais concorrentes. Através disso verifica-se o nível de conhecimento de cada um deles, assim, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante suas estratégias, e vice-versa. Baseando-se na análise, projeções e simulações das informações, pode-se delinear inicialmente a atuação futura destes concorrentes.

A vantagem competitiva identifica os produtos e os mercados para os quais têm diferencial de atuação. Ela deve ser real (reconhecida pelo mercado), sustentada (existência de forças) e sustentável (mantida por um longo período). Toda esta análise deve levar ao estabelecimento de vantagem competitiva e das pressupostas vantagens competitivas dos concorrentes.

## DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

*"Não me ofereça coisas.*

*Não me ofereça sapatos.*

*Ofereça-me a comodidade para meus pés e o prazer de caminhar.*

*Não me ofereça casa.*

*Ofereça-me segurança, conforto e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.*

*Não me ofereça livros.*

*Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.*

*Não me ofereça discos.*

*Ofereça-me lazer e a sonoridade da música.*

*Não me ofereça ferramentas.*

*Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.*

*Não me ofereça móveis.*

*Ofereça-me conforto e tranqüilidade de um ambiente aconchegante.*

*Não me ofereça coisas.*

*Ofereça-me idéias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.*

*Por favor, não me ofereça coisas."*

**Autor desconhecido**

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). O objetivo é definir as competências essenciais da empresa e criar um guarda chuva de atuação.

Segundo Peter Drucker, *"A questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas."*

A definição do negócio envolve a explicitação do âmbito de atuação da empresa e pressupõe-se que seja explicitado o benefício que a empresa pretende oferecer aos seus clientes.

Deve-se ter o cuidado para não definir de forma restrita o negócio, com base em produtos e serviços. Uma definição com base em produtos e serviços limita a percepção de oportunidades e ameaças à empresa.

**Negócio Restrito:** Limita as opções de produto/serviço para o atendimento às necessidades do mercado.

**Negócio Amplo:** O produto/serviço passa a ser um dos meios de satisfazer os desejos e necessidades do mercado.

Para se chegar a uma definição do negócio é necessário analisar os seguintes pontos:

1. O que atender;
2. Quem atender e,
3. Como a empresa vai proporcionar o atendimento.

Todos os três fatores são fundamentais para definir em que negócio a empresa realmente está. Apenas o conhecimento dos produtos e serviços fornecidos pela empresa não é o suficiente. Os produtos ou serviços em si não são importantes para os clientes; o que transforma um produto ou serviço em um negócio é a satisfação de uma necessidade ou desejo.

Apesar da definição do Negócio ser uma etapa mais permanente, não pense que será uma "camisa de força" para sua empresa. O impacto das mudanças tecnológicas tem levado empresas a questionarem e refletirem sobre os seus Negócios, mesmo sendo líderes mundiais nos setores onde atuam. Dois exemplos são marcantes:

A Xerox, cuja marca é sinônimo mundial de copiadoras e cópias, em função das mudanças no ambiente redefiniu seu Negócio, passando de "Copiadoras" para "Automação de escritório". O importante a ressaltar é que essa decisão foi tomada quando a atividade de automação de escritório representava apenas 5% do faturamento da empresa.

O outro exemplo marcante de mudança no conceito de Negócio é oferecido pela IBM que, no início da década de 50, definiu seu Negócio como sendo "Computadores" e hoje é "soluções em tecnologia e informática"

<b>Empresa</b>	<b>Visão Míope</b>	<b>Visão Ampliada</b>
Atlas	Elevadores	Transporte
Abril	Publicações	Informação, cultura e entretenimento
IBM	Computadores	Soluções em tecnologia e informática
Petrobrás	Petróleo	Energia
Natura	Cosméticos	Beleza
Arisco	Temperos	Alimentos

Figura 13 – exemplo de visão do negocio.



## DEFINIÇÃO DA VISÃO

*Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.*

**James Collins e Jerry Porras**

A palavra visão tem sido utilizada em várias épocas da história, culturas e contextos, com significados muito diferentes. Porém no nosso caso, visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro.

Visão não é um mero sonho, uma utopia, uma fantasia, ou uma quimera. Para uso prático, adotaremos a seguinte definição:

**Visão** é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização.

A visão de futuro de uma organização deve ter as seguintes características:

- ✓ **Clara, abrangente e detalhada:** *Visões de futuro atrativas têm um grande poder. Organizações impulsionadas por uma Visão conseguem canalizar a energia que resulta de sua própria clareza de direção e foco.*
- ✓ **Desafiadora e inspiradora:** *A criação da visão é a base para as melhorias que rompem com os paradigmas vigentes.*
- ✓ **Compartilhada pelas pessoas da organização:** *Sem uma visão compartilhada, novas formas de pensar ou agir são reprimidas pela força de como as coisas eram no passado.*
- ✓ **Motivante e inovadora:** *As pessoas imediatamente sentem esperança e motivação, bem como medo e ansiedade em relação às mudanças.*
- ✓ **Desenvolvida pelo líder:** *As pessoas querem um senso de direção e propósito para cooperarem com as ações da organização.*

Para definirmos a visão de uma organização é fundamental que as perguntas abaixo sejam respondidas:

- ✓ O que queremos ser?

- ✓ Qual a força que nos impulsiona?
- ✓ Quais os nossos valores básicos?
- ✓ O que fazemos melhor?
- ✓ O que desejamos realizar?
- ✓ O que gostaríamos de mudar?

Organização	Visão
<b>Merck</b>	Preservar e melhorar a vida humana. Todas as nossas ações devem ser avaliadas com base em nosso sucesso em lograr este objetivo
<b>Amil</b>	Ser a maior, melhor e mais feliz das organizações de assistência médica do mundo
<b>Petrobrás (2020)</b>	Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse
<b>ECT</b>	Ser uma empresa de classe mundial
<b>Banco do Brasil</b>	Sermos o primeiro banco dos brasileiros, no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar e referência em desenvolvimento e responsabilidade socioambiental
<b>Gerdau</b>	Ser uma empresa siderúrgica internacional, de classe mundial
<b>Disney</b>	Criar um mundo onde todos possam ser crianças
<b>3M</b>	Ser reconhecida como a empresa mais criativa do mundo

Figura 14 – exemplo de Visão da empresa.

## FORMULAÇÃO DA MISSÃO

*"Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa."* **Peter Drucker**

A Missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente ela estabelece o que a empresa faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe.

### Importância e objetivos da declaração da Missão da organização:

- ✓ Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum.
- ✓ Ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes.
- ✓ Serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais.

- ✓ Estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização.
- ✓ Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Na realidade, a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai, realmente, entrar em cada um dos negócios que aparecem nesse horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados

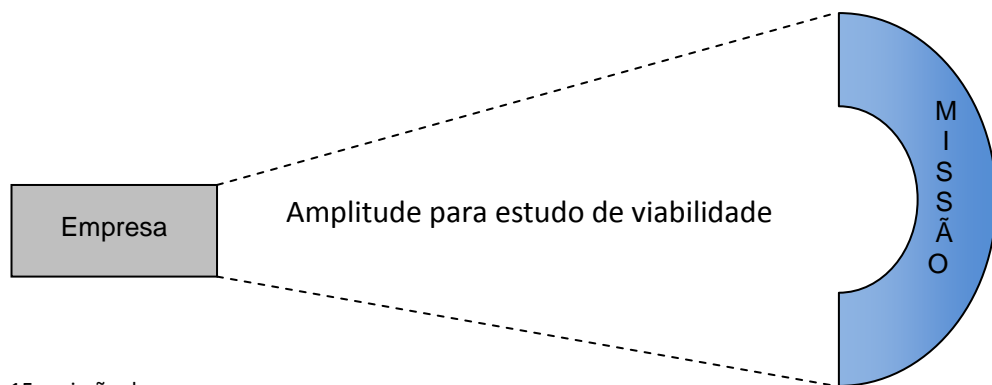


Figura 15– missão da empresa.

Esses negócios identificados no horizonte, uma vez considerados viáveis e interessantes para a empresa, passam a ser denominados propósitos da empresa. Esses propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir a sua missão.

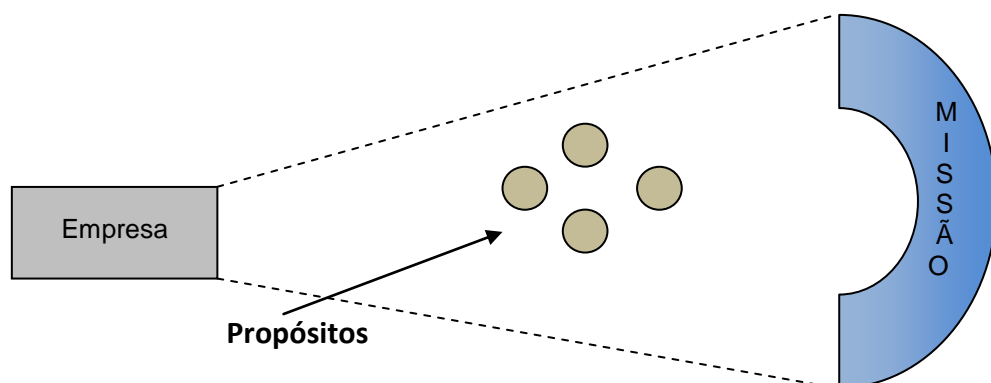


Figura 16 – Missão e propósitos da empresa

Para que possamos constituir a missão da empresa, se faz necessário responder as seguintes questões:

- ✓ **O que** a empresa deve fazer?
- ✓ Para **quem** deve fazer?
- ✓ Para **quê** deve fazer?
- ✓ **Como** deve fazer?
- ✓ **Onde** deve fazer?
- ✓ Qual **responsabilidade social** deve ter?

Salientamos que nem sempre será necessário ou conveniente explicitar respostas para todas as perguntas, e nem necessariamente apresentá-las na ordem sugerida.

Como a Missão é a expressão da razão da existência da empresa, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais. Outro aspecto importante em relação ao tema é que a Missão deve ter "a cara da empresa", uma espécie de sua carteira de identidade.

<b>Organização</b>	<b>Missão</b>
<b>Merck</b>	Preservar e melhorar a vida humana
<b>Amil</b>	Viabilizar a uma parte significativa da sociedade o acesso a uma medicina de alta tecnologia e qualidade
<b>Petrobrás (2020)</b>	Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua
<b>ECT</b>	Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo
<b>Banco do Brasil</b>	Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País
<b>Gerdau</b>	O Grupo Gerdau é uma empresa com foco em siderurgia que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade
<b>Disney</b>	Alegrear as pessoas
<b>3M</b>	Solucionar problemas não solucionados de maneira inovadora

Figura 17 – exemplo de missão da empresa.

## Princípios e Valores Organizacionais

*“Hoje com mais poder e uma esfera maior de autonomia para cada empregado, as pessoas precisam ser guiadas não por regras, ou supervisores, mas pela compreensão dos mais importantes valores sustentados pela organização.”* **Scott, Jaffe & Tobe**

Alguns a chamam de crenças, princípios, políticas, filosofia, ideologia entre outros, mas não vamos entrar na discussão filosófica de cada conceito. Vamos entender tudo como Valores, ou seja, aqueles elementos que acreditamos servirem toda a organização e serem, na verdade, a sua base de sustentação. São elementos nos quais os membros acreditam piamente.

São os valores que orientam – guiam – as atividades e operações da organização, independente de seu porte (TIFFANY; PETERSON,1998). Portanto, não é porque uma organização tem mil funcionários que ela terá uma Declaração de Valores melhor do que uma que tem 50 funcionários. Não há nenhuma relação de tamanho.

É importante salientar que valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas. Todos os funcionários devem abraçar os valores da organização (TIFFANY e PETERSON, 1998).

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a Declaração de Valores tem alguns benefícios: cria um diferencial competitivo perante o mercado; baliza o processo decisório da organização; orienta o comportamento da organização; baliza o processo de formulação estratégica; orienta o recrutamento e a seleção de pessoas para a organização; e fundamenta o resultado e a avaliação da organização.

Para que possamos definir os valores organizacionais, se faz necessário responder as seguintes questões:

- ✓ O que a organização defende?
- ✓ Quais são os comportamentos da organização?
- ✓ Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- ✓ Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- ✓ Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- ✓ Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Tamayo e Gondim (1996) argumentaram que os valores organizacionais possuem três aspectos básicos: (a) cognitivo – "representam respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais"; (b) motivacional – expressam interesses e metas fundamentais; e (c) organização hierárquica – expressam preferências por determinadas condutas, metas ou estratégias em detrimento de outras.

Oliveira e Tamayo (2004), ao estudarem valores organizacionais, tendo como base a relação destes com valores pessoais básicos do indivíduo segundo Schwartz (1992), propuseram a seguinte estrutura para os valores organizacionais, composta por oito tipos motivacionais.

Fator 1 – Realização: a valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados.

Fator 2 – Conformidade: valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações.

Fator 3 – Domínio: valorização do poder, tendo como meta a obtenção de *status*, controle sobre pessoas, recursos e mercado.

Fator 4 – Bem-estar: valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho.

Fator 5 – Tradição: valorização dos costumes e práticas consagradas.

Fator 6 – Prestígio: valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos.

Organização	Valores
<b>Merck</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coragem,</li> <li>• Realização,</li> <li>• Respeito,</li> <li>• Responsabilidade,</li> <li>• Integridade e,</li> <li>• Transparência</li> </ul>
<b>Amil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos construindo uma empresa, e não um negócio.</li> <li>• O cliente é hóspede em nossa empresa.</li> <li>• Nosso produto deve ser original. Tenhamos orgulho dele.</li> <li>• Deve haver muito espaço para a opinião e nenhum para a dissidência. Sejamos um time.</li> <li>• A verdade tem que prevalecer para todos: clientes, colaboradores e fornecedores.</li> <li>• Clientes e fornecedores são parceiros de nossas idéias e de nossos objetivos.</li> <li>• Profissionalismo com ausência total de protecionismo. Sejamos o mais justos possível.</li> <li>• A preocupação com o desenvolvimento de pessoal deve ser permanente.</li> <li>• Não devemos ter preconceitos.</li> <li>• A seriedade de nossa empresa deve ser incontestável.</li> </ul>
<b>ECT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meritocracia</li> <li>• Respeito às Pessoas</li> <li>• Compromisso com o Cliente</li> <li>• Sustentabilidade</li> </ul>
<b>Gerdau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cliente</b> satisfeito</li> <li>• <b>Segurança total</b> no ambiente de trabalho</li> <li>• <b>Pessoas</b> comprometidas e realizadas</li> <li>• <b>Qualidade</b> em tudo que faz</li> <li>• <b>Empreendedorismo responsável</b></li> <li>• <b>Integridade</b></li> <li>• <b>Crescimento e rentabilidade</b></li> </ul>

Figura 18 – exemplo de Valores.

# UNIDADE

## 4

### **Objetivos e metas e fatores críticos de sucesso**

Nesta Unidade você os princípios básicos para a definição de objetivos e metas e o diferencial necessário para que a empresa alcance o seu sucesso.



## **Estabelecimento de Objetivos e Metas**

*“Acredito que a diferença vital entre o sucesso e o fracasso de uma empresa pode freqüentemente ser atribuída à questão de até que ponto a organização aproveita bem a energia e o talento de seu pessoal. Que faz ela para ajudar as pessoas a achar um denominador comum que as aproximem? Como as mantém direcionada em torno de um mesmo Objetivo?”*

**Thomas J. Watson Jr**

Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir. Algumas empresas utilizam os objetivos como base de seu planejamento estratégico, para depois pensar nas estratégias específicas.

Os objetivos, que podem ser enunciados como alvos bastante precisos, focalizam indicadores de desempenho que permitam medir os resultados de determinada organização.

No processo de definição dos objetivos, é importante que sejam criados critérios quantificáveis (fatia de mercado, faturamento total, número de clientes), que possam depois ser medidos por indicadores, pois assim os resultados possam ser avaliados na etapa de controle.

### **Características dos Objetivos**

- ✓ Coerentes
- ✓ Viáveis, porém desafiantes
- ✓ Aprazados
- ✓ Mensuráveis (quantitativamente e qualitativamente)
- ✓ Claros, explícitos e concisos
- ✓ Conhecidos e acreditados por toda a empresa
- ✓ Em número reduzido, para evitar dispersão

### **Temas para Objetivos**

Antes de definir os objetivos é fundamental selecionar os temas mais importantes da empresa que podemos exemplificar como:

- ✓ Inovação.
- ✓ ROI - Retorno sobre Investimento.
- ✓ Crescimento
- ✓ Rentabilidade
- ✓ Participação de Mercado

- ✓ Produtividade
- ✓ Qualidade

Exemplos de objetivos de uma empresa:

- ✓ Crescer a taxas superiores a do mercado;
- ✓ Manter a participação no mercado;
- ✓ Pegar uma fatia maior do mercado;
- ✓ Priorizar lucros e caixa para futuros investimentos;
- ✓ Consolidar a posição em um nicho de mercado e outros.

### **Metas:**

**Meta:** diz respeito as ações específicas que constituem os passos para se atingir o Objetivo (são as etapas necessárias para se alcançá-las).

Exemplo:

- ✓ Desenvolver nova embalagem para o produto até jan/2011.
- ✓ Ampliar a capacidade produtiva em 10% até jan/2011.
- ✓ Aumentar o volume de vendas à taxa de 10% ao ano para os próximos anos.

As Metas devem ser SMART: **específicos, mensuráveis, atingíveis (realistas), quantitativos e temporais.**

## **CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS**

A elaboração dos cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos da empresa, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico. Isso porque, além dos benefícios de uma maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico.

Os cenários podem ser analisados em suas situações de mais provável, de otimista e de pessimista. Para cada variável identificada e analisada, deve-se estabelecer a capacidade

de interpretação, bem como o tempo de reação. Naturalmente, esses aspectos estão relacionados às diferentes técnicas de desenvolvimento de cenários estratégicos (dedução, indução, lógica intuitiva, análise de tendência de impacto interpretativo, Delphi)

Existem duas situações principais que o executivo pode se deparar para o desenvolvimento de cenários:

- ✓ A abordagem projetiva; e
- ✓ A abordagem prospectiva

Diante das mudanças crescentes do cenário empresarial, a abordagem prospectiva torna-se mais confiável, pois cria futuros desejáveis e viáveis, estruturando a ação a partir do presente.

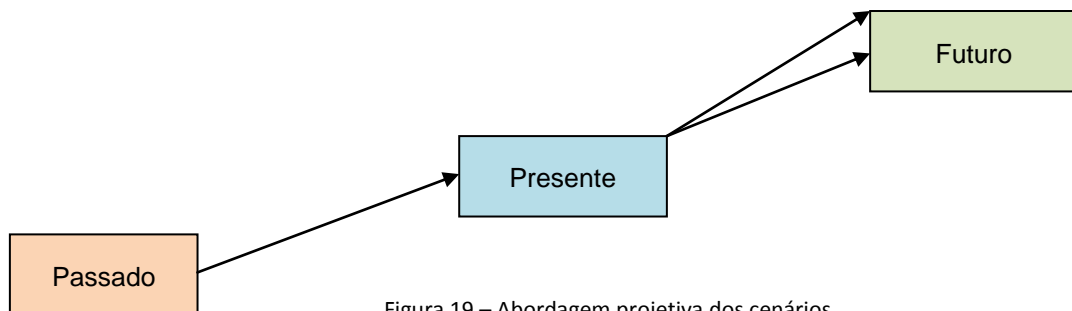


Figura 19 – Abordagem projetiva dos cenários.

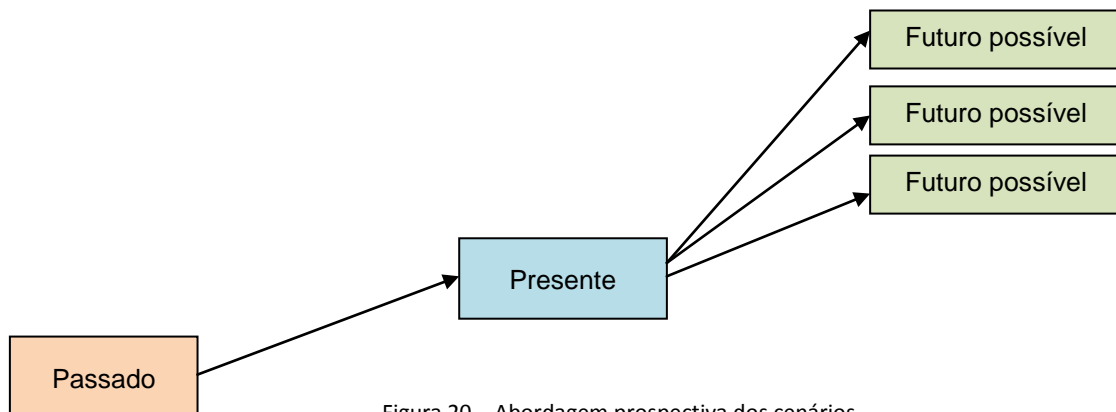


Figura 20 – Abordagem prospectiva dos cenários.

No desenvolvimento dos cenários, podem considerar alguns módulos de ação interatuantes:

- ✓ **Módulo Tecnológico:** abordam as principais tendências tecnológicas, os potenciais de desenvolvimento de novas aplicações e as respectivas capacitações necessárias;
- ✓ **Módulo político econômico:** Estuda as projeções dos objetivos e da realidade da macro e microeconomia, traduzidas nas pressões externas e internas, direta e/ou indiretamente agindo sobre o setor de atuação da empresa.

- ✓ **Módulo produto e prestação de serviços:** Analisa as tendências do conjunto de produtos e serviços oferecidos no que se refere aos seus múltiplos aspectos de capacitação da infra-estrutura e de operação.
- ✓ **Módulo propósitos atuais e potenciais:** estuda a situação futura dos vários segmentos em que a empresa atua e ou existe a possibilidade de alguma dia vir a atuar.
- ✓ **Módulo sociocultural:** Estuda as evoluções do quadro social e cultural, principalmente, quanto aos valores que apresentam maior interação com os outros módulos.

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os **Fatores Críticos de Sucesso** são as variáveis que mais proporcionam valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes em um determinado setor de atividade. Constituem, por isso, os elementos que determinam o maior ou menor sucesso das empresas no mercado. A identificação dos **fatores críticos de sucesso** torna-se desta forma fundamental num processo de planejamento estratégico, pois irão ser estes que determinam o maior ou menor grau de cumprimentos dos objetivos estabelecidos.

Sempre que uma empresa apresente com ponto forte um determinado **fator crítico de sucesso**, diz-se que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva.

Vantagem Competitiva é um conceito desenvolvido por Michael E. Porter no seu best-seller *Competitive Advantage* e que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. O termo valor aqui aplicado representa aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço; um valor superior resulta da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço

com benefícios superiores aos da concorrência que mais do que compensam um preço mais elevado.

Segundo Porter, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança no custo e a diferenciação, as quais, juntamente com o âmbito competitivo, definem os diferentes tipos de estratégias genéricas.

Porter descreve ainda o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e para encontrar formas de intensificar a cadeia de valores. Através da cadeia de valores, a organização é dividida nas suas atividades básicas (pesquisa e desenvolvimento, produção, comercialização e serviço) o que facilita a identificação das fontes de vantagem competitiva.

**Estratégias Genéricas** e que designa os tipos de estratégias que uma empresa pode seguir de forma a obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

Segundo Porter, existem três tipos de estratégias genéricas que uma empresa pode seguir:

- **Liderança nos custos:** Segundo esta estratégia a organização procura ser o produtor com menores custos em todo o setor. O seu âmbito de atuação é ampliado, procurando chegar a diversos segmentos simultaneamente, geralmente com um produto padrão e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o design, a publicidade, etc. As fontes de vantagens de custo, embora variáveis de setor para setor, são, geralmente, as economias de escala e de experiência, o aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a tecnologia patenteada, a localização e facilidade de acesso aos fatores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros.
  
- **Diferenciação:** Optando pela estratégia da diferenciação, a organização deve procurar ser única no seu setor no que respeita a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores. Dependendo do setor em que a organização atua, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o design utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços

associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras. Esta estratégia permite à organização praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores.

- **Enfoque:** Através da estratégia de enfoque, a organização procura obter uma vantagem competitiva num segmento ou num grupo de segmentos de mercado pelos quais optou, excluindo os restantes segmentos. A estratégia de enfoque pode ser dividida em enfoque no custo (quando a organização procura uma vantagem de custo no seu segmento alvo) e em enfoque na diferenciação (quando a organização procura a diferenciação no seu segmento alvo). A questão base desta estratégia é a seleção de segmentos específicos de mercado onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores.

Porter descreve ainda o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e para encontrar formas de a intensificar: a cadeia de valores. Através da cadeia de valores, a organização é dividida nas suas atividades básicas (pesquisa e desenvolvimento, produção, comercialização e serviço) o que facilita a identificação das fontes de vantagem competitiva

### **Cadeia de Valor**

*“A cadeia de valor designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado.” Fonte Wikipédia*

A cadeia de valor de Porter é utilizada para um enfoque mais eficiente e amplo, exógeno à empresa. É constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

Uma forma eficiente de identificar as atividades que geram valor é analisar, que quanto mais pessoas e áreas funcionais participarem de um processo, ou quanto mais níveis de aprovação existir, maior a probabilidade de ele conter alta proporção de trabalhos que não

agregam valor. Em muitos casos, os processos administrativos e de apoio têm mais atividades que não agregam valor do que os processos diretamente ligados à fabricação de um produto ou de prestação de um serviço a um cliente. Quanto mais demorados os processos, maior a probabilidade deles conterem etapas que não agregam nenhum valor.

As atividades que formam a cadeia de valor são as seguintes:

**Atividades Primárias:** É possível identificar cinco atividades genéricas primárias em qualquer indústria, são elas: Logística interna, Operações, Logística Externa, Marketing e vendas.

**Atividades de Apoio:** Como as atividades primárias, estas podem ser divididas em uma série de atividades de valor distintas, específicas a uma determinada indústria, porém são classificadas de forma genérica em quatro categorias: Aquisição, Desenvolvimento de tecnologia, Gerência de recursos humanos e Infra-estrutura.

Texto adaptado de *Gustavo Periard* – [www.sobreadministracao.com](http://www.sobreadministracao.com)

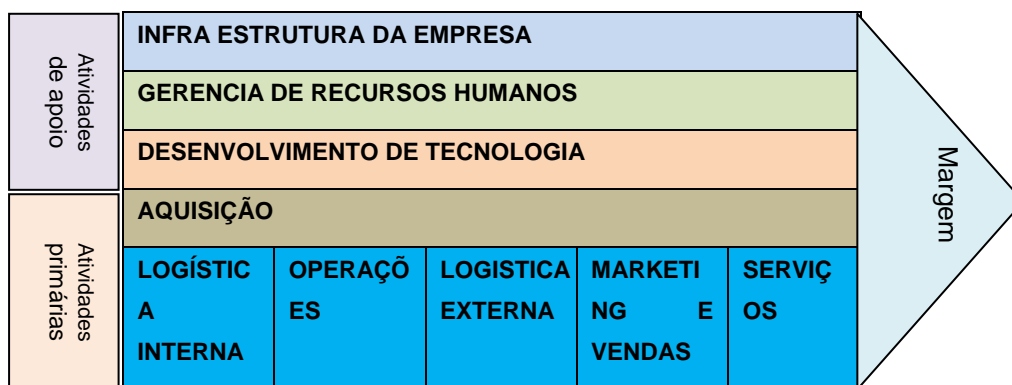


Figura 21 - Cadeia genérica de valor: adaptado de Epstein e Roy (1998)

# UNIDADE

# 5

## **Níveis, controles e avaliação do planejamento**

Nesta Unidade você conhecerá o os níveis de um planejamento, conhecerá um modelo de um planejamento e os métodos de controle.



## PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático envolve qualquer unidade de uma organização, pode ser um departamento ou um grupo específico. Nele, o planejador se preocupa com a interpretação do planejamento estratégico e com os seus desdobramentos. Os planos táticos, de uma forma geral, traduzem-se em planos de marketing, planos financeiros de produção e de recursos humanos, dentre outros.

Por exemplo, se um plano estratégico define como objetivo aumentar a participação de mercado de uma empresa de 10% para 25% ao longo de 5 anos, podemos traduzir tal objetivo nos seguintes

Planos táticos:

- Planos de marketing: lançar um novo produto a cada 06 meses.
- Planos financeiros: reduzir custos para aumentar o lucro.
- Planos de produção: construir uma nova fábrica no Nordeste.
- Planos de recursos humanos: contratar e treinar novos funcionários.

Os planos táticos costumam se concentrar no médio prazo, qualificação que depende de diversos fatores, tais como as características do negócio, dos mercados e das organizações.

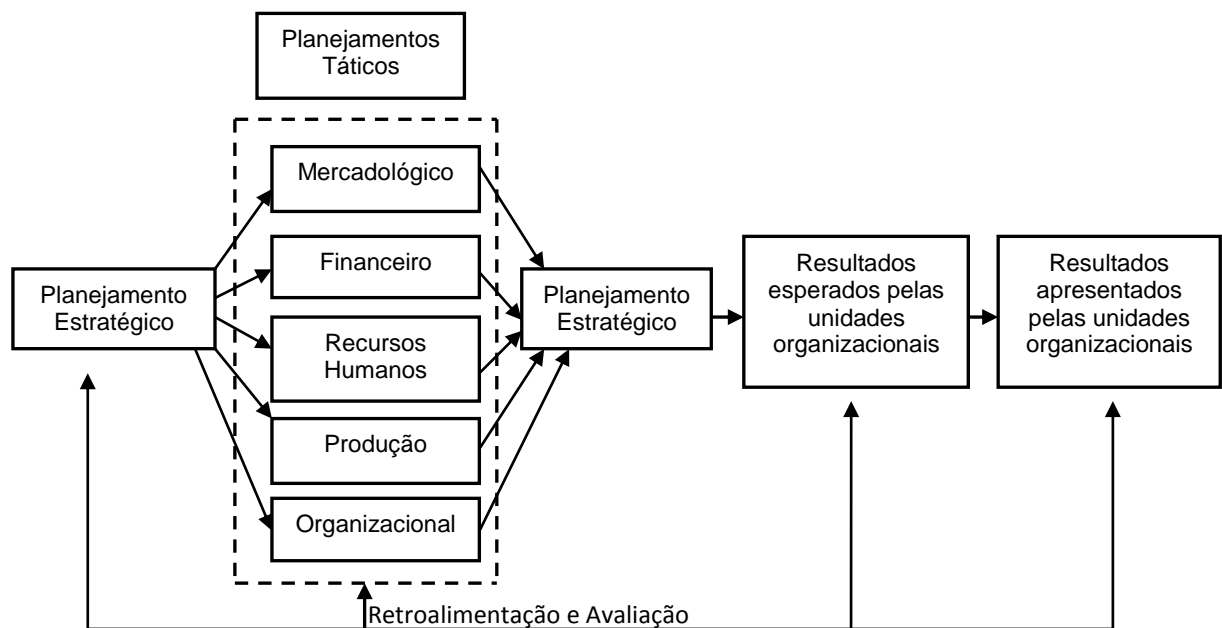


Figura 22 – Desenvolvimento de planejamento tático (Oliveira 2002)

## PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O Planejamento Operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação, tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do Planejamento Tático.

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos
- Os responsáveis pela sua execução e implantação

### Exemplos de Plano Operacional

<b>Área de Marketing</b>	Planos Operacionais de preços e produtos, de promoção, de vendas, de distribuição e de pesquisa de mercado, entre outros que a organização julgar necessários
<b>Área de Finanças</b>	Planos Operacionais de despesas, de investimentos, de compras, de fluxo de caixa e orçamentário, entre outros que a organização julgar necessário
<b>Área de Produção/ Serviço</b>	Planos Operacionais de capacidade de produção, de controle de qualidade, de estoques, de utilização da mão-de-obra e de expedição de produtos, entre outros que a organização julgar necessários
<b>Área de Recursos Humanos</b>	Planos Operacionais de recrutamento e seleção, treinamento, de cargos e salários, de promoções, de capacitação interna, de estrutura organizacional, de rotinas administrativas e de informações gerenciais de comunicações entre outros que a organização julgar necessários

Figura 23 : adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003).

Discriminação	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Figura 24 . Relação entre Tático e Operacional (Oliveira 2002)

## **Verificação da consistência do processo de planejamento e do plano estratégico**

Para verificar se o processo de planejamento estratégico está consistência e primordial avaliar os seguintes aspectos:

- Análise da interação do planejamento estratégico com o nível de capacitação da empresa, recursos, escala de valores dos executivos e empregados, cultura organizacional.
- Análise da interação do planejamento estratégico com os usuários, legislações, concorrentes, distribuidores, planos do governo, conjunturas econômica e política, fornecedores análise quanto aos riscos financeiros, econômicos, sociais e políticos.
- Impactos que os projetos do planejamento estratégico trarão quanto ao ecossistema, qualidade da gestão, impactos nas questões de responsabilidade social interna e externa e sustentabilidade.
- Adequação do horizonte de tempo para materialização das metas.
- Aplicação prática do planejamento e do plano estratégico - grau de facilidade para materialização.

( Adaptado de [www.mgerhardt-consultorias.com.br](http://www.mgerhardt-consultorias.com.br))

## **CONTROLE E AVALIAÇÃO**

A fase de controle é utilizada para verificar como a empresa está indo para a situação desejada e se o planejamento está sendo cumprido dentro do previsto. O objetivo é:

- Avaliar o desempenho;
- Comparar o desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Analisar os desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomar uma ação corretiva em função das análises efetuadas.
- Acompanhar a eficiência da ação da natureza corretiva e,
- Adicionar informações ao processo de planejamento para os futuros ciclos de planejamento

Controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo

## PROCESSO DE CONTROLE

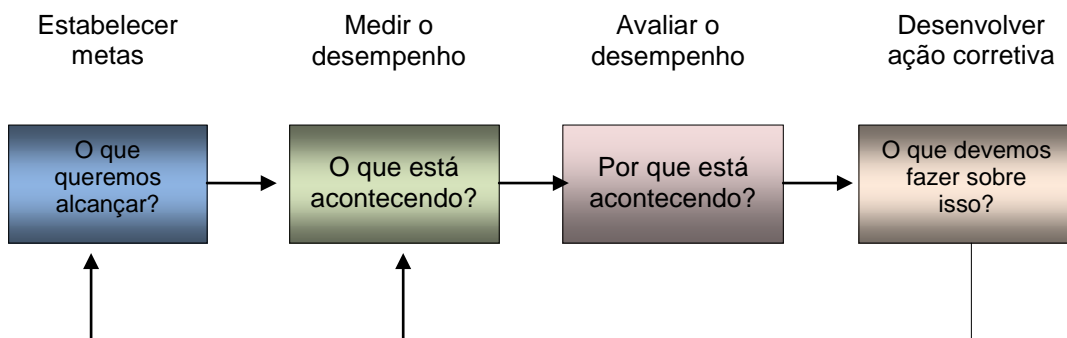


Figura 25 : Processo de controle e avaliação

# UNIDADE

## 6

### **Modelo de Gestão**

Nesta Unidade você os conceitos básicos dos que é um modelo de gestão e conhecerá o modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

## **MODELO DE GESTÃO**

Os grandes acontecimentos que marcaram a história da civilização são os pontos de partida para o início de cada era retratada na evolução dos modelos de gestão empresarial. A partir das diferentes eras descreve-se as dificuldades e transformações vividas em diferentes momentos da administração, bem como as influências de alguns países sobre outros. Marcada pela contribuição de Frederick Taylor, inicia-se a discussão abordando a Era da Produção em Massa, caracterizada pela super especialização do trabalhador no desempenho das tarefas. Nesse momento, os operários eram vistos com uma extensão da máquina e deveriam especializar-se em tarefas mecânicas e repetitivas a fim de produzir cada vez mais. Vale salientar, os princípios adotados por Henry Ford em sua fábrica de automóveis e a sua importante contribuição através da conquista da elevação da produtividade com a criação da linha de montagem. A era da produção em massa foi marcada também pelo inchaço das organizações, uma vez que concentravam todo o processo produtivo – temos como maior exemplo deste fenômeno a indústria automobilística Ford que produzia desde o aço (matéria prima) até o carro pronto (produto final). Este inchaço originou a criação da Escola Burocrática, que por sua vez foi o marco da passagem da Era da Produção em Massa, para a Era da Eficiência. A teoria da Burocracia, proposta por Weber, tinha como característica a criação de diversas regras e padrões acerca do trabalho, hierarquia e relações interpessoais. Tal abordagem exauriu-se com o tempo, dando espaço às novas filosofias, centradas no sistema e nos recursos humanos, resultando em abordagens mais inovadoras. A principal causa dessa exaustão, foi a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. A referida passagem aponta para uma mudança da hierarquia, conformidade e padronização - com direção, igualdade, criatividade e diversidade. Nesse sentido, atendia-se a uma nova filosofia de mercado onde o produto passara a apresentar uma nova característica, ou seja, atribuía-se a ele as demandas do cliente. A transformação discutida nesse contexto incentivou as eras da Qualidade e posteriormente, a da Competitividade. Ambas se caracterizaram por uma relação cada vez mais estreita entre empresa e cliente, buscando satisfazê-los em suas necessidades, através da diversidade. *(texto adaptado do artigo de FREDERICO VIDIGAL - Evolução dos modelos de gestão: impactos, implicações e aplicações nas mpe's)*

## **NOVOS MODELOS DE GESTÃO**

Foi durante a Era da Qualidade que começaram a surgir os novos Modelos de Gestão. O primeiro deles foi a Administração Japonesa, tida como um grande marco na história da administração. A economia japonesa do pós-guerra superou, em curto espaço de tempo, as mais otimistas das expectativas, tornando-se um grande símbolo de evolução. Um dos conceitos criados por este modelo de gestão foi a implantação da qualidade total que ganhou olhares do mundo inteiro, sendo desenvolvida em países tanto de primeiro quanto de terceiro mundo, com ressalvas para os resultados que muitas vezes não eram tão positivos quanto o esperado. A Administração Japonesa caracterizava-se por ter uma relação de fidelidade com o funcionário, oferecendo-lhe participação nos lucros e garantia de emprego vitalício em troca de uma maior dedicação do mesmo – mais dias e horas de trabalho. A Administração Empreendedora, por sua vez, era extremamente receptiva à inovação e mudança, vendo nesta, uma oportunidade ao invés de uma ameaça. Esta linha de gestão, foi também marcada pela busca de parceria com outras empresas através de alianças estratégicas, terceirizações e joint ventures. Além disso, referido modelo administrativo contrapõe-se ao estilo japonês, implantando horários flexíveis e desenvolvimento de um clima organizacional favorável, através de políticas transformadoras de RH e do endomarketing. Na Administração Holística, foram criadas as chamadas células de produção, onde os funcionários produzem e se auto-gerenciam. Por isso, esse modelo tem como características principais, a dispensa de autoridade e alto nível de comunicação lateral, rodízio de funções com visão holística, buscando a multifuncionalidade, além do comprometimento individual. O Modelo de Administração Virtual se aplica às empresas virtuais que oferecem um tipo de serviço diferenciado, prezando pela informação e perda dos contornos. Esses mesmos contornos eram antes bem mais definidos, levando em consideração suas estruturas organizacionais. O principal exemplo desse tipo de Administração são os bancos virtuais. As características desta administração são: a automação de serviços administrativos, inovação em produtos e serviços e estilo participativo de gestão. *(texto adaptado do artigo de FREDERICO VIDIGAL - Evolução dos modelos de gestão: impactos, implicações e aplicações nas mpe's)*

## **O MODELO DE EXCELÊNCIA PROPOSTO PELA FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE**

Em meados dos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do Malcolm

Baldrige National Quality Award, em 1987.

O modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado naquele mesmo conjunto de fundamentos. Este modelo é promovido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, cuja missão é promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas e bem sucedidas de gestão. À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, os fundamentos da excelência sofrem atualizações.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente, e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Além disso, o MEG utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).

Esses Fundamentos, em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ, são:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura de inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;



7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;
11. Responsabilidade social.

A seguir, são apresentados os conceitos de cada Fundamento da Excelência.

### **PENSAMENTO SISTÊMICO**

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

### **APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

### **CULTURA DE INOVAÇÃO**

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

### **LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS**

Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.

### **ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES**

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir-se os riscos identificados.

### **VISÃO DE FUTURO**

Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazos, visando à sua perenização.

### **GERAÇÃO DE VALOR**

Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.

## **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS**

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas realizem-se profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

## **CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO**

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

## **DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS**

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e a atuação conjunta e buscando benefícios para as partes envolvidas.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas. Essas, por sua vez, são agrupadas em Itens em cada um dos oito Critérios acima. O objetivo dessa distribuição é o de facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no Modelo e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização.

Os 11 Fundamentos da Excelência do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) são colocados em prática por meio de oito Critérios:

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;

- 6. Pessoas;
- 7. Processos;
- 8. Resultados.

### **LIDERANÇA**

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

### **ESTRATÉGIAS E PLANOS**

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

### **CLIENTES**

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

### **SOCIEDADE**

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

### **INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

### **PESSOAS**

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

### **PROCESSOS**

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

## RESULTADOS

Este Critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é representado pela figura mostrada na página seguinte, sugerindo uma visão sistêmica da gestão organizacional.

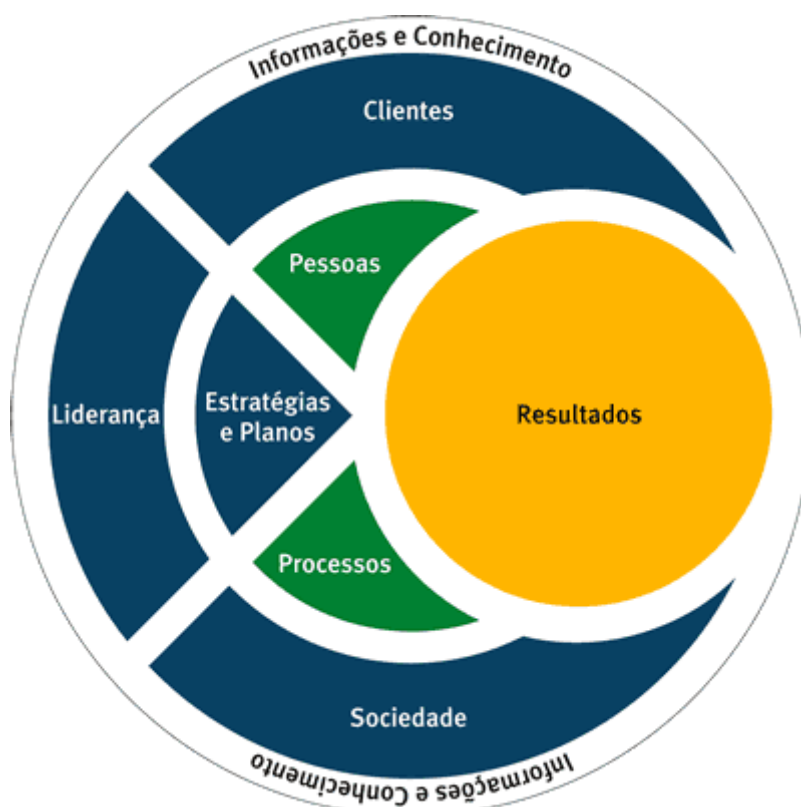


Figura 27 – Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – Visão sistêmica da organização

*A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.*

Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em 23 itens de avaliação, cada um deles com requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 17 são itens relativos a processos gerenciais e 6 a resultados organizacionais.

## **CRITÉRIOS E ITENS**

### **1. LIDERANÇA**

- 1.1 Governança corporativa
- 1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência
- 1.3 Análise do desempenho da organização

### **2. ESTRATÉGIAS E PLANOS**

- 2.1 Formulação das estratégias
- 2.2 Implementação das estratégias

### **3. CLIENTES**

- 3.1 Imagem e conhecimento de mercado
- 3.2 Relacionamento com clientes

### **4. SOCIEDADE**

- 4.1 Responsabilidade socioambiental
- 4.2 Desenvolvimento social

### **5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**

- 5.1 Informações da organização
- 5.2 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional

### **6. PESSOAS**

- 6.1 Sistemas de trabalho
- 6.2 Capacitação e desenvolvimento
- 6.3 Qualidade de vida

### **7. PROCESSOS**

- 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio
- 7.2 Processos relativos a fornecedores
- 7.3 Processos econômico-financeiros

### **8. RESULTADOS**

- 8.1 Resultados econômico-financeiros
- 8.2 Resultados relativos a clientes e ao mercado
- 8.3 Resultados relativos à sociedade
- 8.4 Resultados relativos às pessoas
- 8.5 Resultados relativos a processos
- 8.6 Resultados relativos a fornecedores

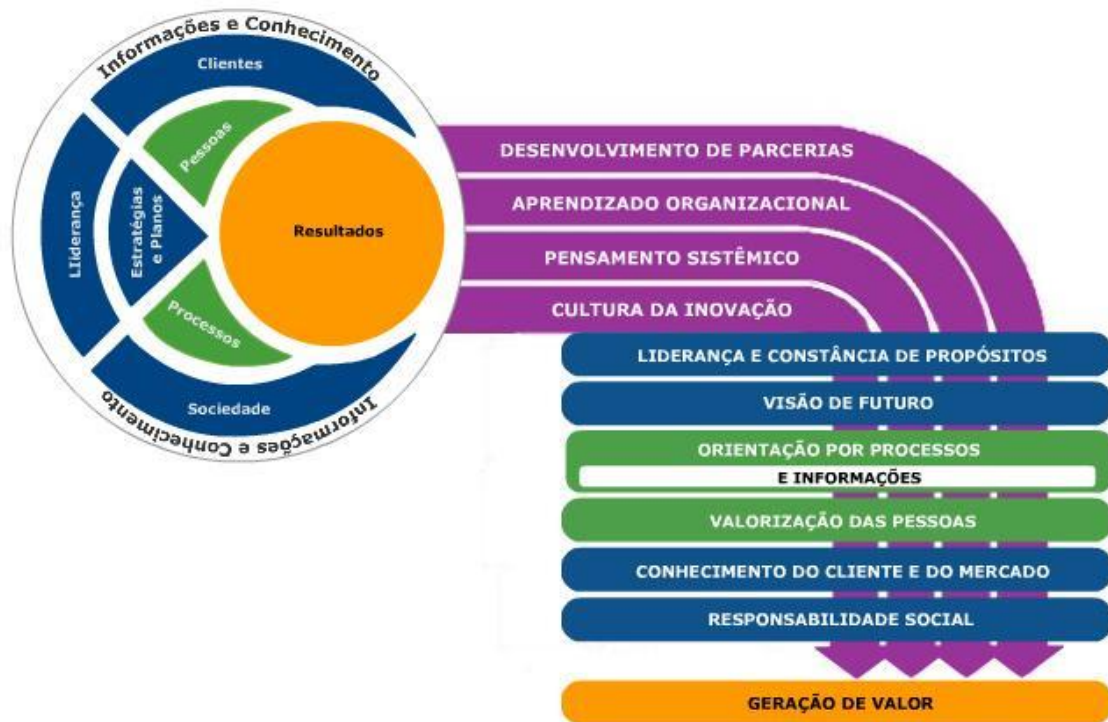


Figura 28 – Matriz de Taxonomia do MEG – Fundamentos x critérios

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO:

**PORTER**, Michel E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

**OLIVEIRA**, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e praticas. – 18. Ed – São Paulo: Atlas 2002.

**PEREIRA**, Mauricio Fernandes. Planejamento (teorias e modelos). Universidade Federal de Santa Catarina / Sistema UAB, 2008

**THOMPSON**, Arthur A., Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução – Ed. Pioneira, São Paulo – 2000

**BATEMAN**, Thomas S. administração: construindo vantagens competitivas – São Paulo – Atlas, 1998

**STONER, James A. F e FREEMAN, R. Edward** – Administração – Editora LTC – Rio de Janeiro 1999

**HOSKISSON, Robert E. e outros** – Estratégia Competitiva – Editora Cengage – São Paulo 2010

**HITT, Michel** – Administração Estratégica: competitividade e globalização – São Paulo Editora Thomson - 2002

**CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA** - Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

**CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO** - Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006.

### Artigos:

1. **Prós e contras do planejamento estratégico** - Gustavo Wagner Cabral e Paulo Eduardo Toncovitch;
2. **Análise de tendência e construção de cenários** – Frederico Tobar – Banco Interamericano de desenvolvimento
3. **O que é Planejamento Estratégico** - Rebeca Peleteiro
4. A arte da Guerra – Sun Tzu
5. **Evolução dos modelos de gestão: impactos, implicações e aplicações nas mpe's** - FREDERICO VIDIGAL –
6. **TULESKI, Yumi Mori** - 5 forças de Porter: Concorrentes, entrantes, substitutos, compradores e fornecedores: CEDET – Centro de desenvolvimento profissional e tecnológico

### Sites:

[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

[www.strategia.com.br](http://www.strategia.com.br)

[www.perspectivas.com.br](http://www.perspectivas.com.br)

[www.espacoacademico.com.br](http://www.espacoacademico.com.br)

[www.cedet.com.br](http://www.cedet.com.br)

[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)