*(Grupo 7: Beatriz Teodoro; Murilo Honório; Thiago Shirata)*

**ACH2078 - Gestão Empresarial**

**Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se as mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

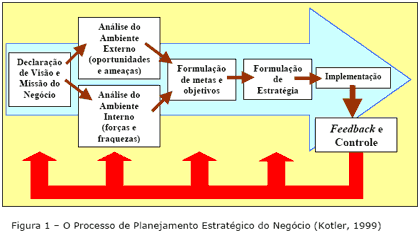
Michael Porter, importante autor no campo da estratégia, afirma que uma empresa sem planejamento *“corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência*”. De fato, o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um “bombeiro” que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios. Mas como evitar essa armadilha do imediatismo na administração?

Como garantir um tempo e um espaço relevante para o planejamento dentro da empresa, tendo em vista as inúmeras atribuições que já possui o gestor no seu dia-a-dia? Como definir um processo de planejamento que seja realista diante das intensas e profundas mudanças que ocorrem na atualidade, numa velocidade tão grande?

As respostas para essas perguntas não são simples. Entretanto, podemos afirmar que, embora o crescimento das organizações esteja repleto de acidentes e eventos aleatórios, é inegável que as empresas que prosperam e conseguem se perpetuar no mercado atualmente possuem algo mais do que uma boa sorte. O que determina grande parte do seu sucesso é a capacidade de se adaptar a mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes. Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os na realidade da empresa e nas suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

(<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>)





**Visão Corporativa**

A declaração de visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças. Os leitores da declaração de visão de uma empresa poderão interpretar seu negócio como uma pessoa: como alguém que eles gostam, confiam e acreditam.

A declaração de visão da empresa ajudará esses leitores a visualizarem sua empresa como você a vê, não como uma forma impessoal ou apenas algumas palavras em um pedaço de papel. A declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa. Além de apontar um caminho para o futuro, faz com que você queira chegar lá. Deve representar as maiores esperanças e sonhos da sua empresa.

Podem-se seguir os passos abaixo com o intuito de criar a declaração de visão de uma empresa:

* Selecione um pequeno grupo de funcionários dedicados de vários níveis de sua empresa;
* Peça ao grupo que identifique os valores da empresa, ou seja, o conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações da empresa, independente de seu porte;
* Abra um espaço para que as pessoas manifestem livremente suas idéias;
* Quando a equipe estiver satisfeita com seu trabalho, acrescente detalhes finais e envie a alta gerência.
* Para que a declaração de visão cumpra seu papel é fundamental que seja adotada e promovida pela alta gerência da empresa. Dessa forma, o processo de declaração de visão é feito de maneira que todos os níveis da empresa possam colaborar, o que garante uma maior credibilidade à sua declaração.
* Certifique-se ainda de que a declaração de visão de sua empresa corresponde à realidade da empresa. Nada é pior do que criar uma visão que tem mais a ver com a fantasia do que com o futuro. Visões fantasiosas geram apenas confusão e alienação entre todos os envolvidos.

(<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAMgAAD/planejamento-estrategico>)

**Missão**

A declaração de missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz. Geralmente a declaração da missão é curta, com no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo. Para que a declaração de missão da sua empresa seja efetiva, ela deve:

* Destacar as atividades de sua empresa, incluindo os mercados que ela serve as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece;
* Enfatizar as atividades que sua empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
* Incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos, e.
* Transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa e interessante.
* Antes de partir para a difícil, mas importante, tarefa de declaração da missão de sua empresa, procure responder às seguintes perguntas:
* Que clientes ou grupo de clientes sua empresa atende ou pretende atender?
* Que produtos ou serviços sua empresa oferece ou pretende oferecer?
* Que necessidades de mercado sua empresa atende? Qual é o mercado em que sua empresa compete?
* Qual é o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da sua empresa em relação à concorrência?
* Que valor ou benefícios adicionais seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência?
* Qual é o comprometimento da sua empresa em relação aos seus objetivos econômicos de sobrevivência, crescimento e lucratividade?
* Qual é a imagem que sua empresa tem ou pretende ter perante seus clientes e a comunidade em geral?
* Qual é a atitude da sua empresa em relação aos seus funcionários?
* Com que velocidade as respostas às questões anteriores mudam?
* Em resumo a declaração da missão de sua empresa deve responder a sempre a pergunta: **O que é a sua empresa?**

Abaixo, os itens que você deve seguir para criar a declaração de missão de sua empresa.

1. Reúna um pequeno grupo de indivíduos cujas responsabilidades abrangem as principais funções e atividades nas qual sua empresa está envolvida;

2. Peça aos membros que se preparem antecipadamente, respondendo isoladamente às questões apresentadas anteriormente;

3. Antes de qualquer outra coisa, analise as razões para elaborar uma declaração de missão e converse sobre o que esta declaração deve incluir;

4. Programe várias reuniões informais nas quais os membros do grupo possam expressar suas próprias opiniões e faça um brainstorming, visando estabelecer um consenso;

5. Crie, analise e revise a missão da empresa em tantas reuniões formais quantas forem necessárias para que todos fiquem satisfeitos com a declaração da missão final.

Verifique se a declaração de missão da sua empresa está captando o propósito da empresa e se está traçando um quadro atraente da mesma. A idéia é que a missão da empresa transmita uma imagem tangível e concreta da empresa. Um exemplo inicial de declaração de missão de uma empresa:

*"Nossos produtos oferecem valor especial às pessoas, independentemente de quem sejam”.*

Note que esta declaração contém algo sobre a posição geográfica e o diferencial da empresa. Mas está muito distante de uma declaração completa. Para comunicar as atividades, realizações e recursos da empresa com mais clareza e impacto, vamos ampliar essa declaração:

*"Oferecemos os produtos da mais alta qualidade, de valor incomparável, a todo o setor, permitindo que nossos clientes sejam líderes em seus próprios setores”.*

Esta declaração mostra-se mais completa e diz o que a empresa faz (oferecemos os produtos da mais alta qualidade), a quem ela serve (a todo o setor) e qual é o seu diferencial em relação aos concorrentes (valor incomparável, permitindo que nossos clientes sejam líderes em seus próprios setores).

(<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAMgAAD/planejamento-estrategico>)

**Unidade Estratégica de Negócio (UEN)**

Tradução do acrônimo da expressão inglesa *Strategic Business Unit* (SBU) designa uma "entidade" dentro de uma organização com a sua própria missão, objetivos e estratégia. Ao contrário da unidade de negócio, a Unidade Estratégica de Negócio goza de grande autonomia estratégica e operacional, podendo em grandes organizações corresponder a uma divisão inteira.

A elaboração de uma UEN (Unidade Estratégica de Negócios) é um importante passo para as organizações que possuem uma grande diversidade de produtos e serviços a oferecer a grupos, também diversos, de clientes. Uma Unidade Estratégica de Negócios pode ser definida, grosso modo, como sendo um setor altamente direcionado a um propósito e visando alcançar a máxima eficiência e eficácia.

O intuito com a implantação de uma UEN é fazer com que um determinado setor da organização atue de forma estratégica e eficiente dentro de uma AEN, Área estratégica de Negócios. A AEN é o segmento de mercado no qual a organização atua através da sua, ou das suas UEN. Todas as potencialidades das equipes que atuam na UEN devem estar direcionadas a atender as necessidades e oportunidades que surgem dentro das AEN.

Normalmente, diversos aspectos do cenário organizacional podem determinar que a criação de uma UEN seja a melhor (ou a única) maneira de fazer com que a organização alcance seus objetivos e comece, ou continue, a ser competitiva no mercado onde atua. Concorrência, transformação e instabilidades do setor, bem como mudanças no cenário econômico e político podem ser citados como aspectos que forçam a organização a segmentar sua estrutura.

Claro que não somente fatores externos e ofensivos induzem uma organização a desenvolver uma UEN. Muitas vezes, ao serem identificadas potencialidades frente a mercados específicos e disponíveis, é interessante desenvolver uma Unidade Estratégica de Negócios para tentar auferir o máximo de recursos e benefícios possíveis de áreas.

Uma administração por UEN deve levar em conta diversos fatores, além dos externos. Fatores internos podem ser determinantes para o sucesso ou não de uma estruturação, ou reestruturação organizacional em direção à Unidade Estratégica de Negócios. Como uma UEN redireciona a estrutura organizacional de “especialização por função” para “especialização por finalidade”, todos os envolvidos, principalmente os executivos da alta e média administração, que devem perceber o quão benéfico à organização pode ser a definição de uma UEN.

Organizações de grande porte, e que centralizam muito as decisões, frequentemente se veem em situações nas quais o acúmulo de tomadas de decisão acaba prejudicando a fluidez de suas atividades. A Unidade Estratégica de Negócios tem como finalidade, dentre outras, diminuir a carga de responsabilidade da alta cúpula administrativa, trazendo para um grupo menor e altamente capacitado a responsabilidade para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades concernentes àquela determinada AEN (Área estratégica de Negócios).

Com isso, aumenta-se a qualidade e qualidade das informações que chegam às altas cúpulas administrativas, que agora terão acesso a informações decisivas, o que permitirá uma tomada de decisão melhor, a nível institucional, uma vez que decisões relacionadas a alguns setores estão sendo cuidadas pela UEN. Outro aspecto favorável à criação da UEN é alta especialização que é conseguida, já que os esforços estarão direcionados para uma área de atuação específica. Tal situação diminuição a distancia entre as atividades do grupo e a eficiência e eficácia, pois, conhecendo bem a área de atuação, é possível determinar as melhores estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos.

A partir da departamentalização de uma organização, já pode ser possível a criação de uma Unidade Estratégica de Negócios, que fará com que a organização possa ter um “relacionamento” mais íntimo com tanto com o mercado, desde o ponto de vista da concorrência até o melhor relacionamento com os clientes.

Antes de criar uma Unidade Estratégica de Negócios é importante que o executivo tenha plena consciência e conhecimento tanto sobre a estrutura organizacional quanto fatores externos e alheios à organização. Em outras palavras, a administração deve ter conhecimento sobre suas potencialidades e deficiências, e sobre o ambiente no qual a organização está inserida.

Estes aspectos visam à correta e adequada alocação de recursos, uma vez que as oportunidades poderão ser encontradas mais facilidade, haja vista que o mercado não mais será um ambiente tão desconhecido e cheio de segredos.

Apesar de todos os benéficos que Unidade Estratégica de Negócios pode trazer para organização, é importante ter em mente que, caso esta não esteja preparada para a mudança, tanto o processo de mudança quanto a própria atuação nesta nova situação podem trazer muitos problemas e dificuldades.

Saber das restrições que afetam a criação de uma UEN é fundamental para correr o mínimo de risco possível neste momento de transição. A organização que deseja adotar a filosofia de UEN deve sempre atuar em segmentos sobre os quais tenha alguma experiência.

**Matriz de Crescimento e Participação (BCG)**

A Matriz de Crescimento e Participação (*BCG matrix*) é um método baseado na teoria do ciclo de vida do produto (história completa do produto através de suas fases de concepção, definição, produção, operação e obsolescência) que pode ser usado para determinar prioridades, dado um portfólio de produtos em uma unidade de negócios. Foi criado nos anos 70 pelo ***Boston Consulting Group***(BCG).

Visando garantir criação de valor a longo-prazo, uma companhia deve ter um portfólio de produtos que contenha tanto produtos de alto crescimento, que necessitem de investimentos financeiros, quanto produtos de baixo crescimento, mas que gerem muito dinheiro. Ela possui duas dimensões: *market share* (participação de Mercado) e *market growth* (crescimento de Mercado). O princípio básico é que quanto maior a participação de mercado de um produto ou o crescimento de mercado do mesmo, melhor para a empresa.

A esquematização da Matriz BCG é bastante simples e consiste na divisão dos produtos em quatro quadrantes (semelhante ao aplicado na análise SWOT) que representam as combinações possíveis do índice de *market share* e de crescimento esperado, sendo cada quadrante nomeado de forma simbólica (e por que não dizer ‘cômica’) como: estrela, vaca leiteira (*cash cow*), interrogação e cachorro ou abacaxi, como preferem alguns autores. As categorias são:

1. **Estrelas** (alto índice de market share  em um mercado em plena expansão)
   1. Usam grande quantidade de dinheiro e são líderes no negócio, então também geram grande quantidade de lucro;
   2. Frequentemente apenas equilibram no fluxo de caixa. Entretanto, se necessário, qualquer tentativa deve ser realizada para manter a participação, pois a recompensa será uma vaca leiteira caso o *market share* seja mantido.
2. **Vacas leiteiras** (alto market share em um mercado já estabilizado)
   1. Geram retorno de caixa alto. Dado o baixo crescimento do Mercado, investimentos devem ser restritos;
   2. São as fontes de recursos da empresa.
3. **Cachorros/Abacaxis** (baixa participação de mercado em um mercado que não apresenta nenhuma perspectiva de crescimento futuro)
   1. Deve-se evitar e minimizar o número deles na empresa;
   2. Atenção com os caros “planos de recuperação”;
   3. Se não geram resultado devem ser liquidados.
4. **Interrogações** (baixo *market share* em um mercado em plena expansão)
   1. Possuem as piores características financeiras, pois apresentam alta demanda por recursos e baixo retorno devido à pequena participação de mercado;
   2. Se nada for feito para aumentar a participação no mercado, poderão tornar-se “Cachorros” após consumirem grande quantidade de recursos;
   3. Recomenda-se investir pesadamente, ou vender, ou não investir nada visando gerar o lucro que for possível.

O método da Matriz BCG pode ajudar a entender um erro comum de estratégia: adotar uma estratégia *one-size-fits-all*, tal como definir uma meta de crescimento genérica ou um retorno de capital genérico para toda a organização. Exemplificando:

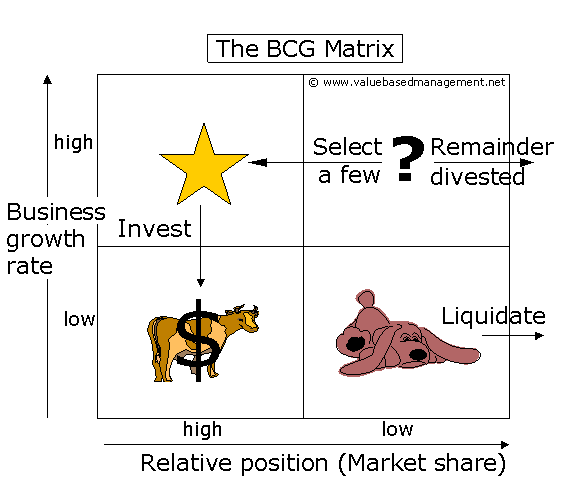
* As unidades de negócios “Vacas Leiteiras” vão alcançar as metas com facilidade, seus gestores terão o trabalho facilitado e ainda assim elogiado. Pior ainda, será permitido que invistam substancial quantidade de recursos em um mercado maduro que não está mais crescendo;
* As unidades de negócios “Abacaxis” lutam uma batalha impossível e investimentos são feitos numa tentativa infrutífera de recuperar o negócio.
* Por fim, tanto “Interrogações” como “Estrelas” recebem um fundo de investimentos medíocre, inviabilizando tornarem-se “Vacas Leiteiras”. Em suma, investimento inadequado é um desperdício de recursos. Tais unidades de negócio deveriam receber uma quantidade adequada de recursos para permitir domínio de mercado ou recomenda-se que as empresas desinvistam e tentem obter o máximo lucro daquelas “Interrogações” que não foram selecionadas.

Algumas limitações da Matriz BCG incluem:

* Grande participação de mercado não é o único fator de sucesso;
* Crescimento de mercado não é o único indicador de atratividade de um mercado;
* Às vezes “Cachorros” podem geram ainda mais lucro do que “Vacas Leiteiras”.

Livro: Carl W. Stem, George Stalk - Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group.

Apresentamos um esquema da matriz BCG na próxima página:



*Fonte: http://www.valuebasedmanagement.net/methods\_bcgmatrix.html*

(<http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=27>)

(<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>)

(<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>)

(<http://www.planejamentoestrategico.info/planejamento-organizacional>)

(<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/sbu.htm>)

(<http://www.edsouza.net/resumo-sobre-uen-unidade-estrategica-de-negocios>)

(<http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html>)

(<http://www.infoescola.com/administracao_/matriz-bcg/>)