

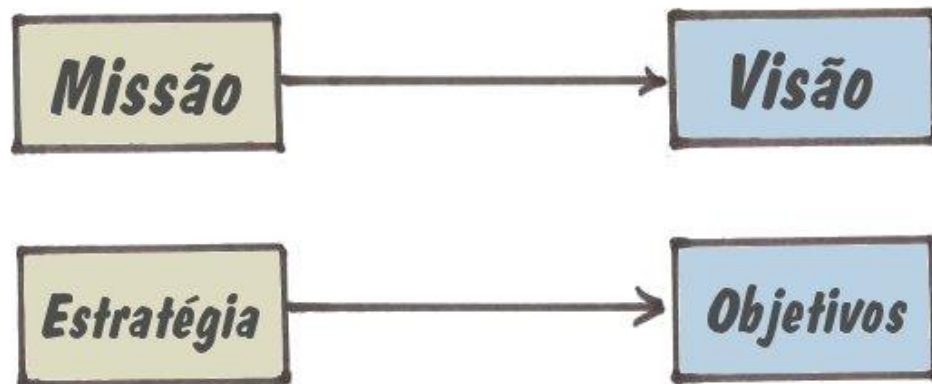


Princípios de Planejamento Estratégico

- Prof. Sergio Nascimento
sergio.onascimento@sp.senac.br

Planejamento Estratégico

- Plano Cíclico
- Previsão para 3 a 5 anos, até 10 anos
- Revisões anuais
- Setor ligado a alta gerencia
- Análise de dados e ênfase no processo



A **missão** é a razão de existência da empresa, o propósito e o porquê de sua existência.

A **visão** consiste em um resumo dos principais objetivos do negócio em um determinado período de tempo



Etapas do Planejamento Estratégico:

- Análise do Ambiente Externo
- Análise do Ambiente Interno
- Análise SWOT
- Plano de Ação

A empresa como uma cadeia de atividades

A cadeia generalista de Porter é composta pelos conjuntos de atividades primárias e de atividades de apoio desempenhadas por uma organização, pela margem de valor acrescentado em cada uma das atividades e pelas relações estabelecidas entre si ([Dias et al., 2005, p. 81](#)).



Cadeia de Valor (Michael Porter)

Atividades primárias

As atividades primárias são as maneiras que as pessoas conseguem ver e relacionam-se com a criação ou transformação dos produtos e serviços.

- **Logística interna ou de entrada:** Atividades relacionadas com recepção, armazenamento e distribuição dos *inputs* aos produtos.
- **Operações:** Atividades relacionadas com a transformação das matérias-primas em componentes ou produtos finais;
- **Logística Externa ou de saída:** Atividades relacionadas com o recolhimento, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores;
- **Marketing e Vendas:** Atividades relacionadas com a comercialização e a promoção do produto;
- **Serviço:** Atividades relacionadas com o serviço pós-venda que acrescentam valor ao produto oferecido.

Atividades de apoio ou de suporte

As atividades de suporte, como o próprio nome indica, são as que apoiam, direta ou indiretamente, a execução das atividades primárias.

- **Infraestrutura da empresa:** Atividades relacionadas com a gestão global e a gestão da rede de relacionamentos da organização (planejamento, gestão da qualidade, administração, contabilidade, finanças);
- **Gestão de Recursos Humanos:** Atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos (contratação, formação, remuneração, determinação das qualificações e da motivação do pessoal);
- **Desenvolvimento Tecnológico:** Investimento aplicado em tecnologia que contribui para a melhoria dos produtos ou processos;
- **Aquisição:** Atividades relacionadas com a compra de matérias-primas e outros *inputs*.

Margem

O valor consiste no montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto que uma organização oferece. Uma organização é rentável se o valor que o produto representa para o comprador é superior ao valor envolvido na sua criação. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor (Dias et al., 2005, p. 145)



Atividades da Cadeia de Valor

Relações ou Elos da cadeia de valor

Existem diversos tipos de elos ou relações, os mais óbvios são aqueles entre as atividades de apoio e as atividades primárias. Segundo Porter, é possível verificar, através das relações existentes numa cadeia de valor, que a mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes; o custo ou o desempenho de atividades diretas pode ser otimizado através da melhoria do desempenho em atividades indiretas; atividades executadas no seio de uma organização reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo; funções de garantia de qualidade podem ser desempenhadas de forma diferente.

Relações ou elos horizontais

Consideram-se relações ou elos de ligação horizontais as que se estabelecem entre as atividades ou os processos de negócio de uma organização. As atividades de valor não se apresentam de forma isolada, elas interagem formando um sistema de atividades interdependentes, criando um intercâmbio no desempenho de cada uma passível de ser otimizado. A forma como a atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficiência das outras atividades e é através da coordenação das relações entre elas que se obtém valor acrescido ao valor representado por cada qual individualmente.

Relações ou elos verticais

Uma organização poderá ter vantagem competitiva no mercado, quando ela possui um bom relacionamento com seus fornecedores. Para além das relações existentes na cadeia de valor de cada organização existem igualmente relações ou elos nas cadeias de valor dos fornecedores e dos canais. A coordenação e a negociação com os fornecedores e distribuidores permite delinear linhas estratégicas benéficas para todas as organizações envolvidas. Porter designa a interação mantida com os meios de distribuição de elo de canal.



Análise da Cadeia de Valor

A Análise da Cadeia de Valores tem como principais objetivos:

- Compreender as fontes de vantagem competitiva da organização;
- Rever as práticas de negócio de forma a antecipar as tendências de mercado;
- Divulgar as regras de negócio da organização;
- Disponibilizar uma visão completa fluxo de informação na organização e de todas as relações entre os processos;
- Avaliar a rentabilidade das operações e o posicionamento de produtos e serviços no mercado;
- Promover a evolução do desempenho dos processos na organização.

É através da análise dos fluxos de informação que ocorrem dentro da organização e no meio envolvente da indústria em que se insere que é possível delinear a estratégia da organização adaptada com vista ao alcance da excelência. O método de análise da cadeia de valor permite detectar qualquer necessidade emergente de reposicionamento estratégico e realinhamento no contexto do processo de negócio e reconstituir modelos de arquitetura da informação ao reconfigurar a própria cadeia de valor.

Independentemente do modelo organizacional adaptado, construir e usar uma cadeia de valor implica uma metodologia comum:

- Análise da cadeia de valor interna (identificar que custos, receitas e cativos estão relacionados com cada atividade);
- Análise da cadeia dos cost drivers ou determinantes de custo que regulam cada atividade;
- Controle dos *cost drivers* ou determinantes de custo como meio de vantagem sobre as organizações concorrentes.



Escopo da Cadeia de Valor

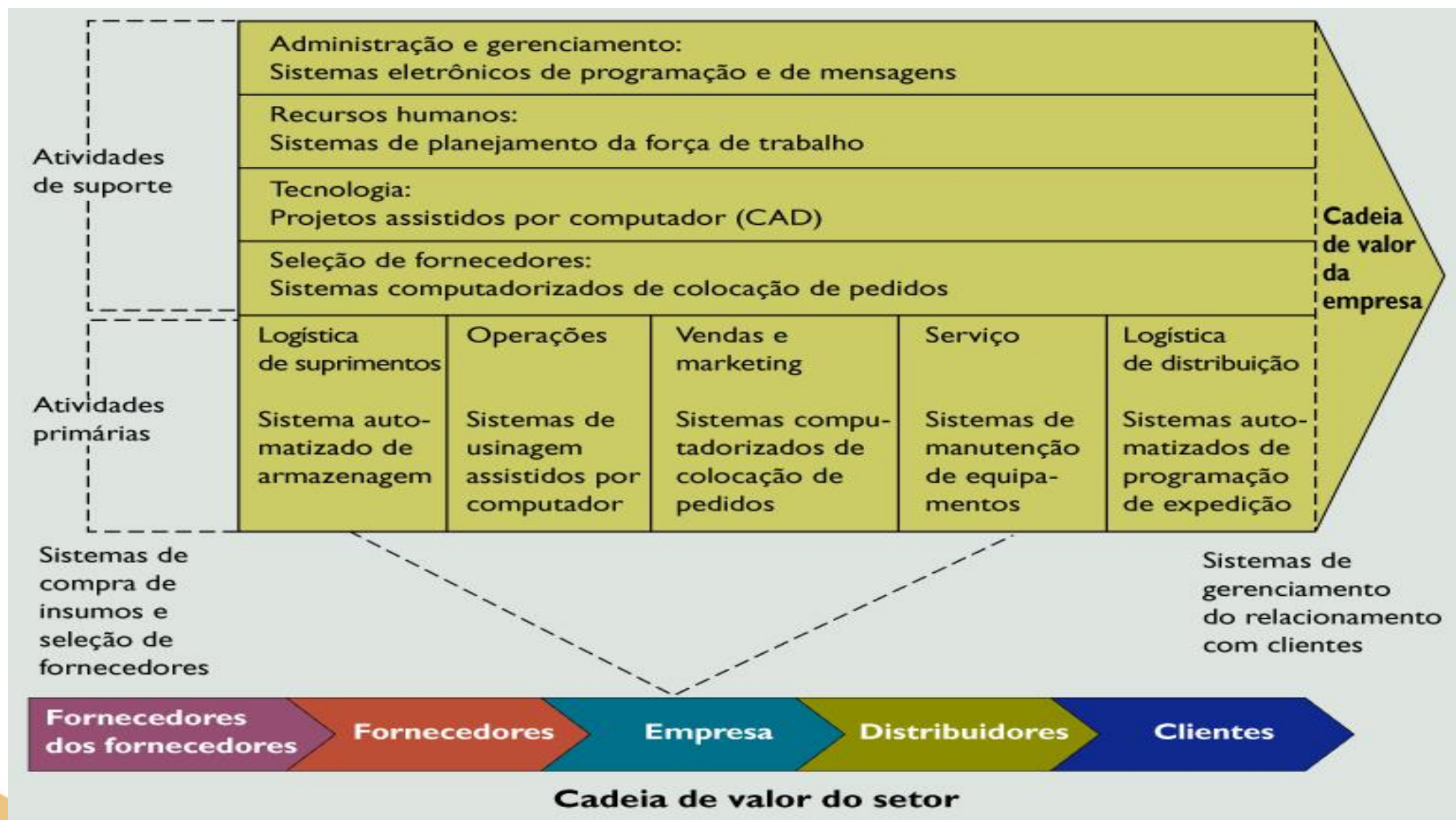
O escopo ou perspectiva da cadeia de valor define a natureza competitiva de uma organização no âmbito do mercado industrial em que se insere e determina a configuração e a economia do próprio modelo de cadeia de valor. É possível observar a cadeia de valor sob as seguintes perspectivas:

- **Escopo do Segmento:** refere-se à variedade de produtos produzidos e de compradores atendidos;
- **Escopo Vertical:** refere-se à execução das atividades (internamente ou em regime de *outsourcing*);
- **Escopo Geográfico:** refere-se à variedade de indústrias afins em que a empresa compete com uma estratégia coordenada.

Um escopo amplo permite a exploração das relações existentes entre as cadeias de valor num contexto de vários segmentos, área geográfica ou indústria, enquanto que um escopo estreito permite o ajustamento da cadeia para atender um segmento alvo. A amplitude e a estreiteza do escopo são exercidas sobre os concorrentes. Dada a existência de múltiplas formas de segmentar uma indústria e de explorar as inter-relações, o escopo pode ser combinado.



A empresa como uma cadeia de atividades



Fonte: LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

Planejamento Estratégico

Análise do ambiente externo: Análise do ambiente externo aborda uma análise concisa do macroambiente do setor sob análise, abordando aspectos sociais, tecnológicos, econômicos e políticos e analisando o setor também pelas 5 forças de Porter, muito utilizada para diagnosticar as oportunidades e ameaças que a organização está sujeita.

Análise do Ambiente Interno: A análise do ambiente interno desenvolve análise de Recursos Humanos, Físicos e Operacionais, demonstrando o perfil da empresa, aborda também o tema de responsabilidade social e como desenvolver os projetos nessa área. Com a análise pronta é possível identificar as forças e fraquezas que a organização está sujeita.

Análise SWOT: Destina-se a especificar os objetivos de riscos do negócio ou projeto, e identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar esses objetivos

Plano de Ação: Sequência cronológica de ações necessárias para atingir um certo objetivo.



Análise do ambiente externo

Através da análise do ambiente externo, a organização identifica as oportunidades, ameaças e questões estratégicas que podem afetar os fatores-chaves de sucesso.

De acordo com Wright (2007) todas as empresas são afetadas por quatro forças macro-ambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais.

- As **forças político-legais** incluem os resultados das eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo.
- As **forças econômicas** têm um significativo impacto sob as organizações. Ele cita como principais agentes econômicos que influenciam as organizações: PIB (Produto Interno Bruto), Taxas de Juros, Taxas de Inflação e Câmbio.
- As **forças sociais** incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas.
- As **forças tecnológicas** incluem melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas. Essas forças são mais atuantes em determinados segmentos da economia.



Análise do ambiente interno

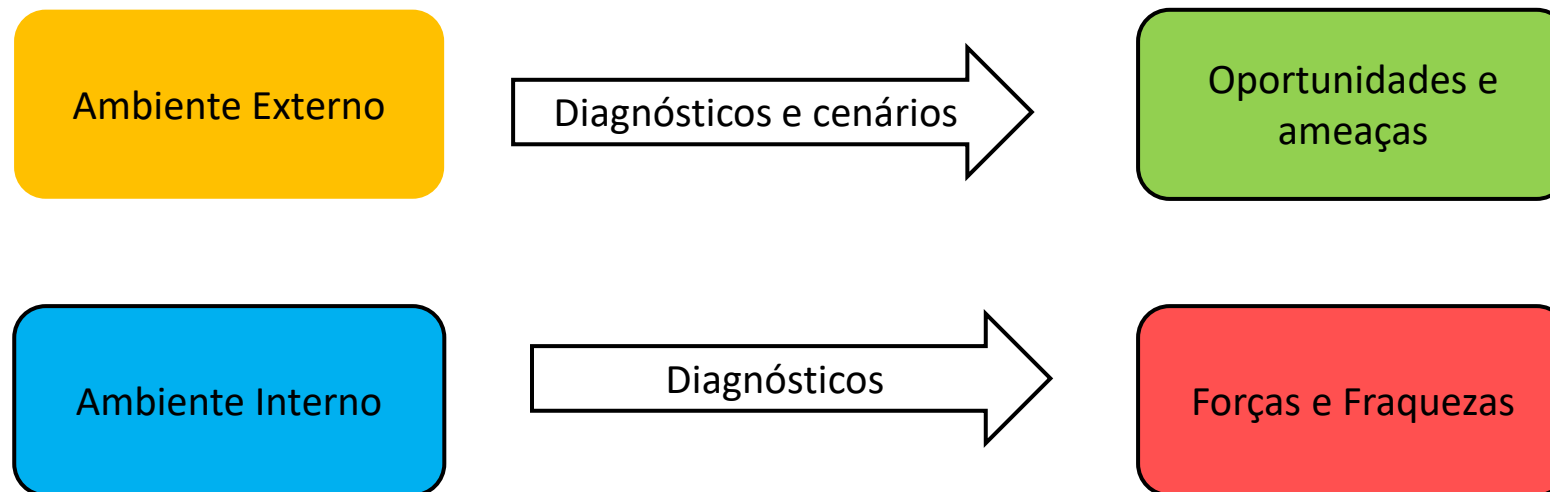
Recursos Humanos: Segundo Gil (2001), recursos humanos é uma ferramenta que auxilia os colaboradores atingirem em conjunto os objetivos da empresa. A área de recursos humanos analisa a empresa com o objetivo de melhoria nos processos. São relatados os pontos fortes, fracos e neutros das operações, redigindo um relatório, onde serão realizadas tentativas de melhorias.

Recursos Físicos: Refere-se à análise do ramo de atuação da empresa e posteriormente mensurar a divisão da empresa em fábrica, logística, escritórios, estacionamento e estoque.

Recursos Operacionais: De acordo com Certo (1993), a função de operações é a produção de mercadorias ou fornecimentos de serviços que as organizações oferecem ao público. As operações de serviços também transformam um conjunto de entradas em um conjunto de saídas. Alguns processos de transformação envolvem armazenamento, combinações, alterações e transportes.



Identificando ameaças e oportunidades



Oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis, desde que ela tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar-lhe condições desfavoráveis.

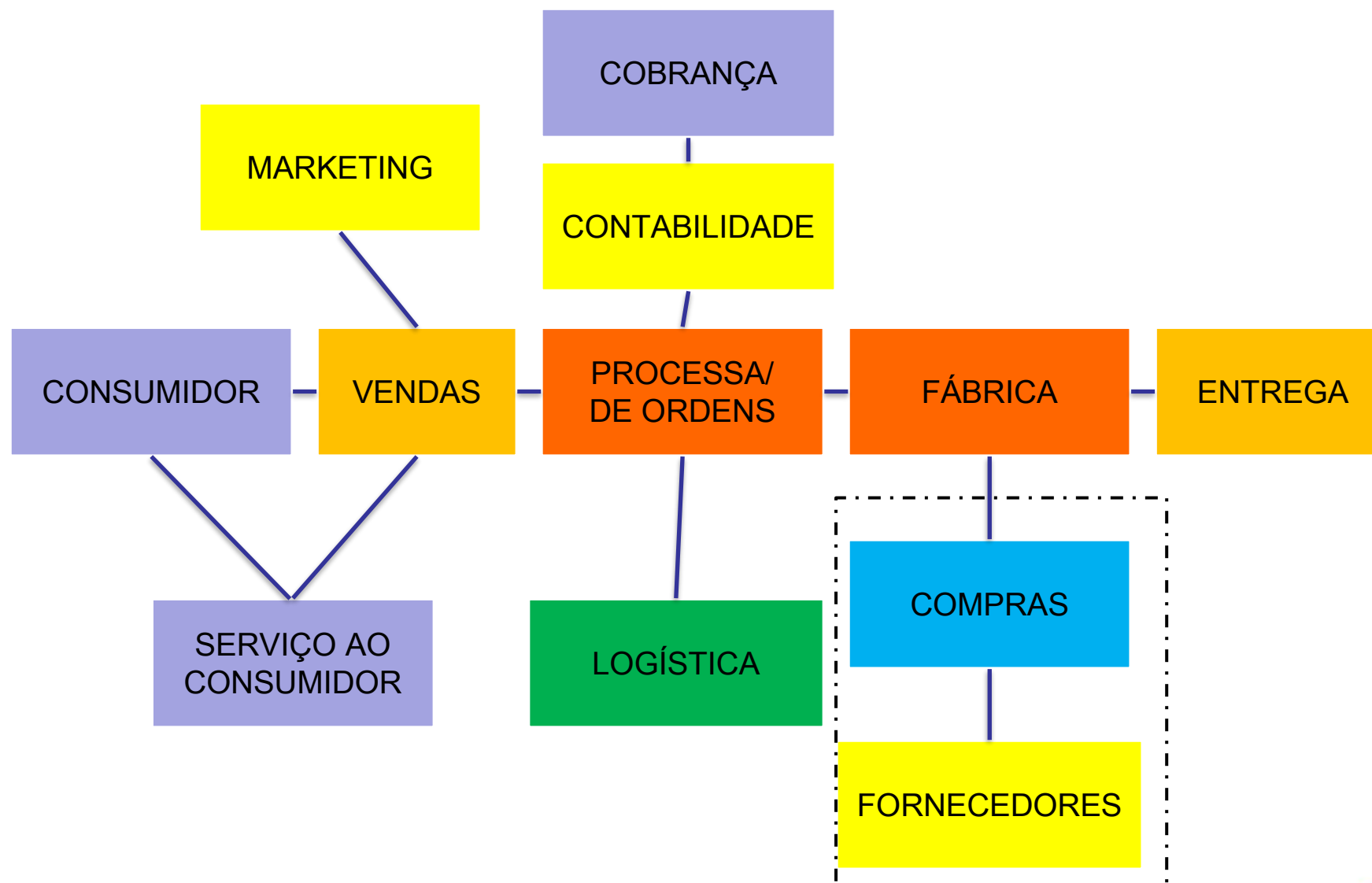
Pontos fortes são variáveis internas e controláveis, que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao ambiente.

Pontos fracos são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

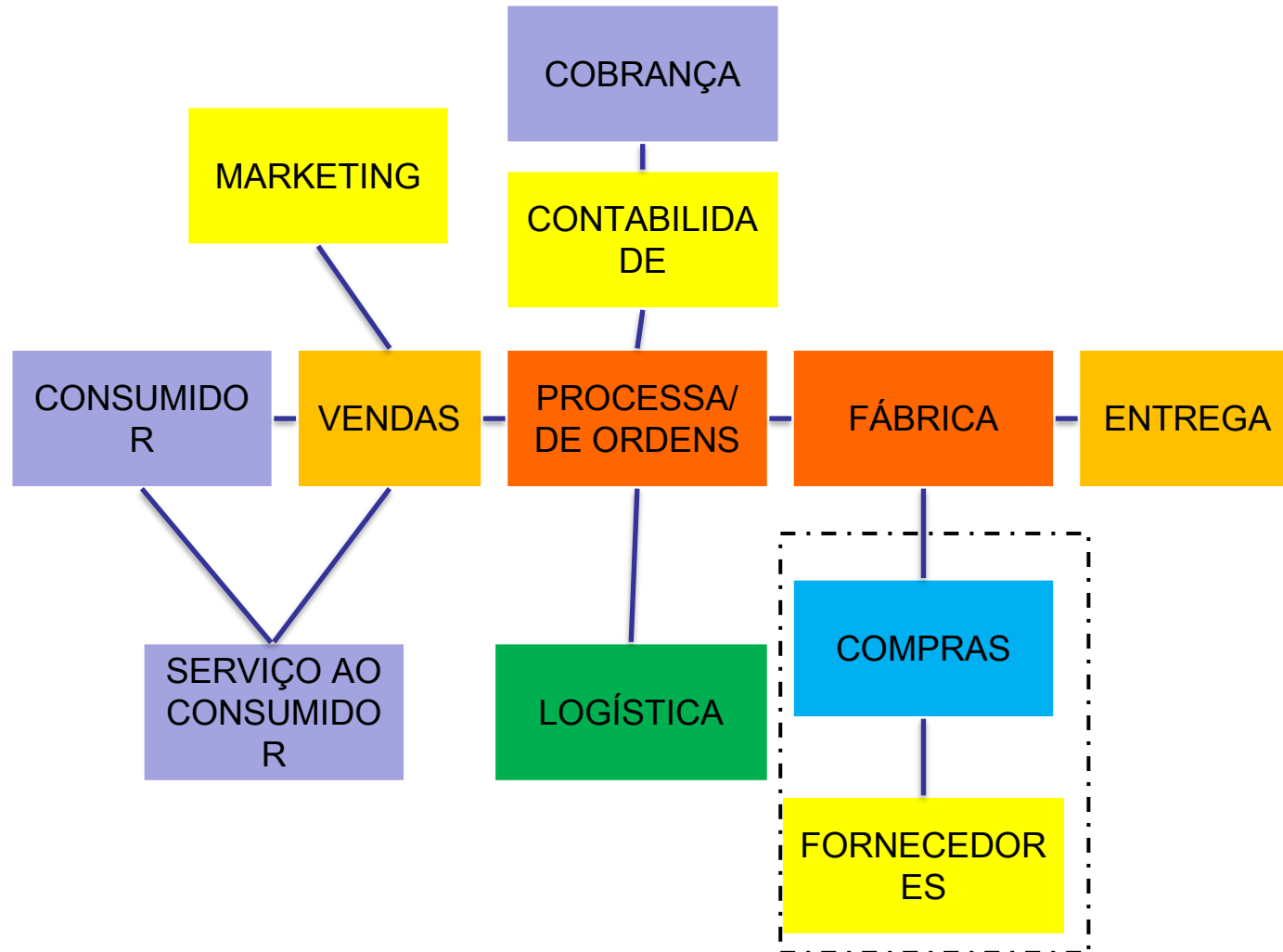
Análise SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
ANÁLISE INTERNA	<p>Pontos Fortes</p> <p>S</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>W</p>
ANÁLISE EXTERNA	<p>O</p> <p>Oportunidades</p>	<p>T</p> <p>Ameaças</p>

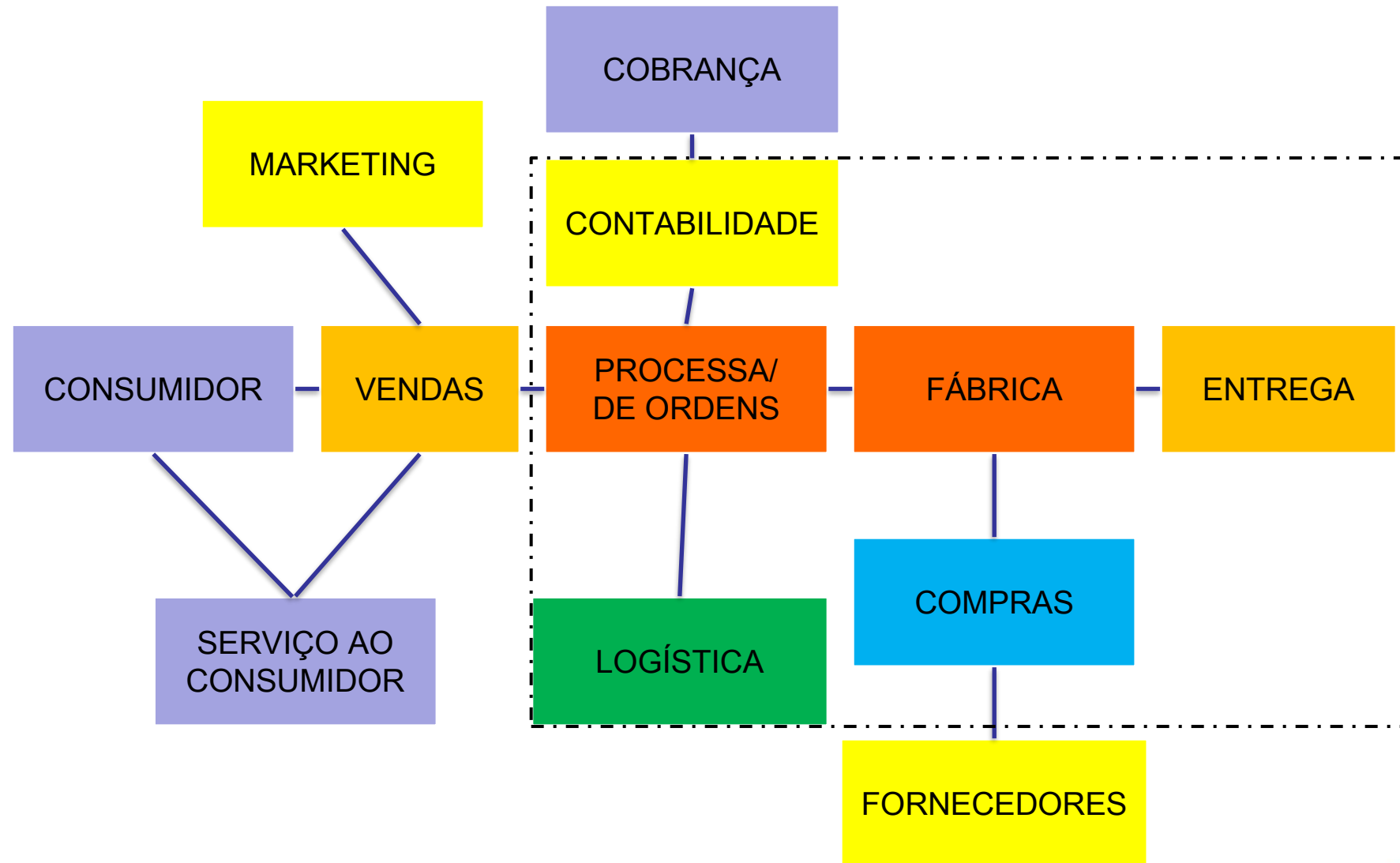
Diagrama de Contexto



Níveis Funcionais – Análise do Diagrama de Contexto



Níveis Funcionais – Análise do Diagrama de Contexto



Responsabilidades da função de SI na Empresa Digital

