

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA



INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIA

- Estratégia é um conceito usado pelas organizações militares há muito tempo. Entre os gregos, há mais de 2.000 anos, os estrategos eram os generais, os comandantes gerais do exército.
- No século XX o conceito de estratégia cresceu na prática das organizações empresariais e no mundo da teoria. Peter Drucker foi um dos pioneiros desse tema, abordado em seu livro A prática da administração, de 1955. Drucker associou o conceito de estratégia às decisões que afetavam os objetivos da empresa. Em 1962, foi publicado outro trabalho importante sobre o assunto, Estratégia e estrutura, de Chandler. Nessa obra, o autor afirmou que “a estrutura segue a estratégia” e estabeleceu a estratégia como disciplina no mundo acadêmico e no empresarial.
- Foi H. Igor Ansoff, em 1965, quem formulou a noção de estratégia envolvendo a definição de objetivos com base na análise de ameaças e oportunidades no ambiente.
- Na atualidade, a administração estratégica abrange os processos de planejamento, implementação, execução e avaliação da estratégia.



A estratégia pode ser definida como a escolha das ações e dos meios para realizar objetivos.





Figura 4-1

Três decisões básicas do processo de planejamento

Definir objetivos



Definir cursos de ação

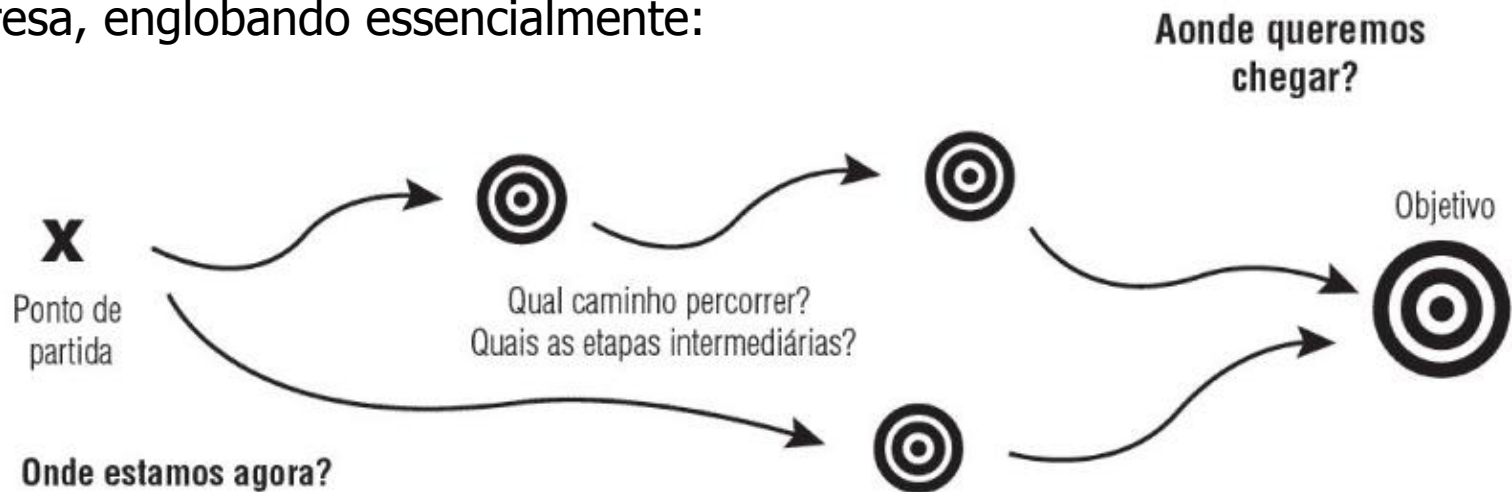


Definir meios de execução



- *Pode dizer-me que caminho devo tomar?*
- *Isto depende do lugar para onde você quer ir.*
(Respondeu com muito propósito o gato)
- *Não tenho destino certo.*
- *Neste caso qualquer caminho serve.*
- (“Alice no País da Maravilhas” - Lewis Carrol)

O Planejamento estratégico é o processo de definir a estratégia da empresa, englobando essencialmente:



- **ESTRATÉGICO** SIGNIFICA IMPORTANTE PARA A REALIZAÇÃO DE OBJETIVOS (PRINCIPALMENTE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS).
- **ESTRATÉGIA** É A SELEÇÃO DE MEIOS PARA A REALIZAÇÃO DE OBJETIVOS.



Estratégia empresarial, políticas de negócios

São caminhos que a organização escolhe.

São os cursos de ação, as formas de competir ou as políticas de negócios da organização, que ela escolhe para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência.

Para realizar o objetivo de ingressar no mercado do futebol, a Nike desenvolveu novos produtos e patrocinou a seleção brasileira que disputou a Copa da França de 98.

IMPORTÂNCIA DO P.E.

- ▶ Preparar-se para o inevitável;
- ▶ Aproveitar as oportunidades;
- ▶ Prover uma visão de Futuro;
- ▶ Definir uma direção (Foco);
- ▶ Defender-se contra os riscos, controlando o controlável.
- ▶ Enfim, tornar-se COMPETITIVO!





Planejamento estratégico

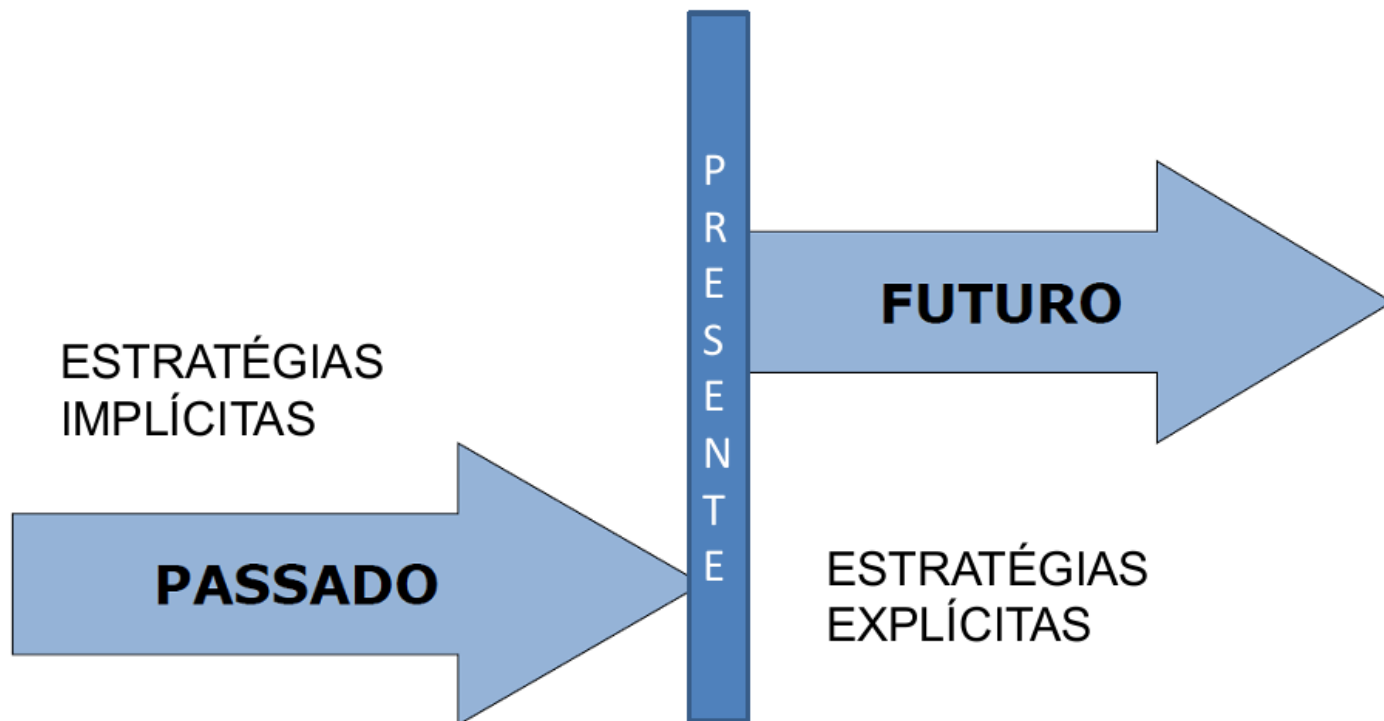
É o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar.

Resumindo o planejamento estratégico possui 5 componentes:

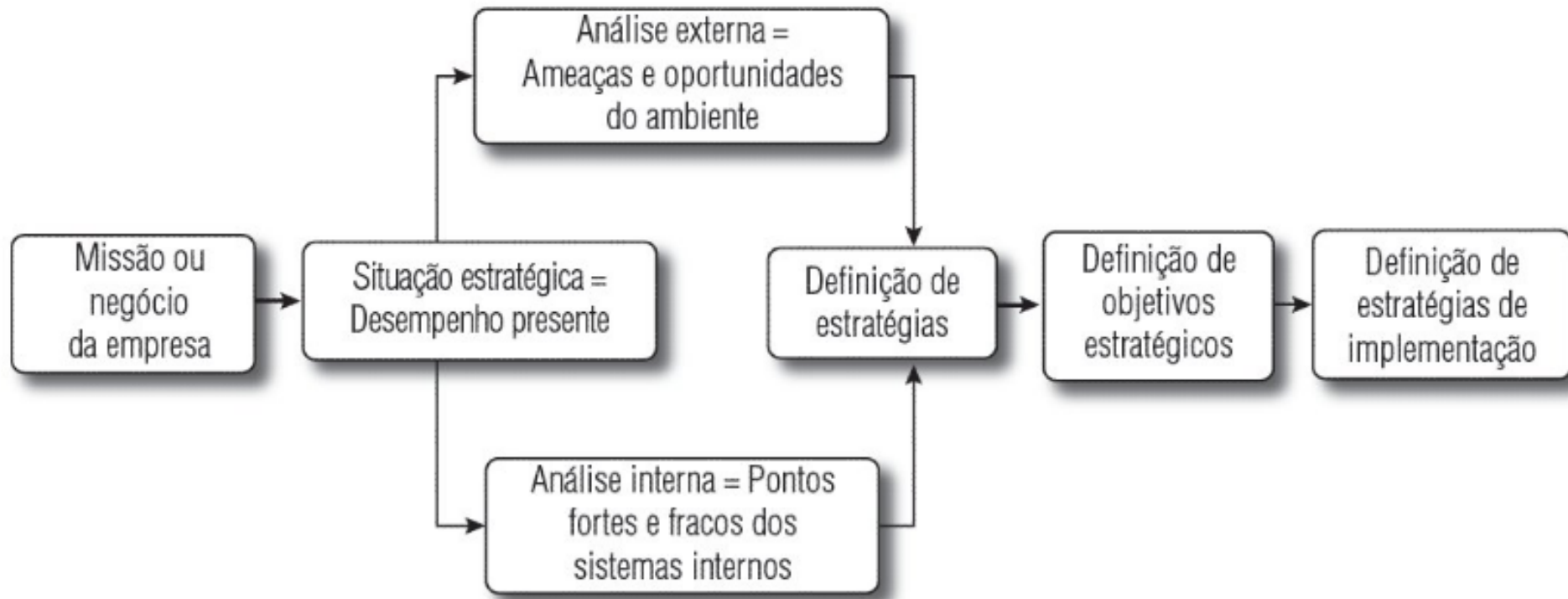


Todas as organizações têm estratégias, implícitas ou explícitas, do passado para o presente. Do presente para o futuro, algumas organizações têm planos estratégicos explícitos.

TODOS FAZEM PLANOS ESTRATÉGICOS?



ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRÁTEGICO



- **NEGÓCIO** É O QUE SUA EMPRESA OFERECE EM TROCA DO DINHEIRO DOS CONSUMIDORES. É O QUE VOCÊ VENDE E AS PESSOAS COMPRAM. CONCRETAMENTE, O NEGÓCIO COMPREENDE OS PRODUTOS E SERVIÇOS QUE VOCÊ OFERECE AOS MERCADOS E CONSUMIDORES. ALTERNATIVAMENTE, O NEGÓCIO PODE SER CHAMADO DE **ESCOPO**.
- **MISSÃO** É O NEGÓCIO DEFINIDO EM TERMOS DE SUA UTILIDADE, QUE DÁ AOS CONSUMIDORES A MOTIVAÇÃO PARA TROCAR O DINHEIRO DELES PELOS PRODUTOS E SERVIÇOS QUE VOCÊ TEM A OFERECER.
- IDENTIFICAR OU DEFINIR A MISSÃO SIGNIFICA ENTENDER QUAL NECESSIDADE DO MERCADO A EMPRESA SATISFAZ. MISSÃO É SIMILAR A **PROPOSIÇÃO DE VALOR**, QUE ENGLOBA OS BENEFÍCIOS QUE OS CONSUMIDORES ENCONTRAM EM SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS.



DEFININDO A MISSÃO DO NEGÓCIO

- **Missão** significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe.
- A missão da empresa define os **produtos/serviços**, os **mercados** e a **tecnologia**, refletindo os valores e as prioridades do negócio.
- A primeira preocupação que o empreendedor precisa ter quando pretende abrir um novo negócio é definir **por que sua empresa precisa existir**.
- O empreendedor deve trabalhar com um **missionário**, tendo sempre a missão do negócio em sua cabeça e em seu coração.



Alguns **exemplos** de missão organizacional:

McDonald's: servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável.

Danone: assegurar que as pessoas do mundo todo cresçam, vivam bem e sejam providas diariamente com alimentos cada vez melhores, de diversos sabores, visando uma saúde melhor.

Hospital das Clínicas de São Paulo: salvar vidas.

Caixa Econômica Federal (CEF): promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade por meio da intermediação de recursos financeiros.

Dados do empreendimento

Para definir a missão, procure responder às seguintes perguntas:



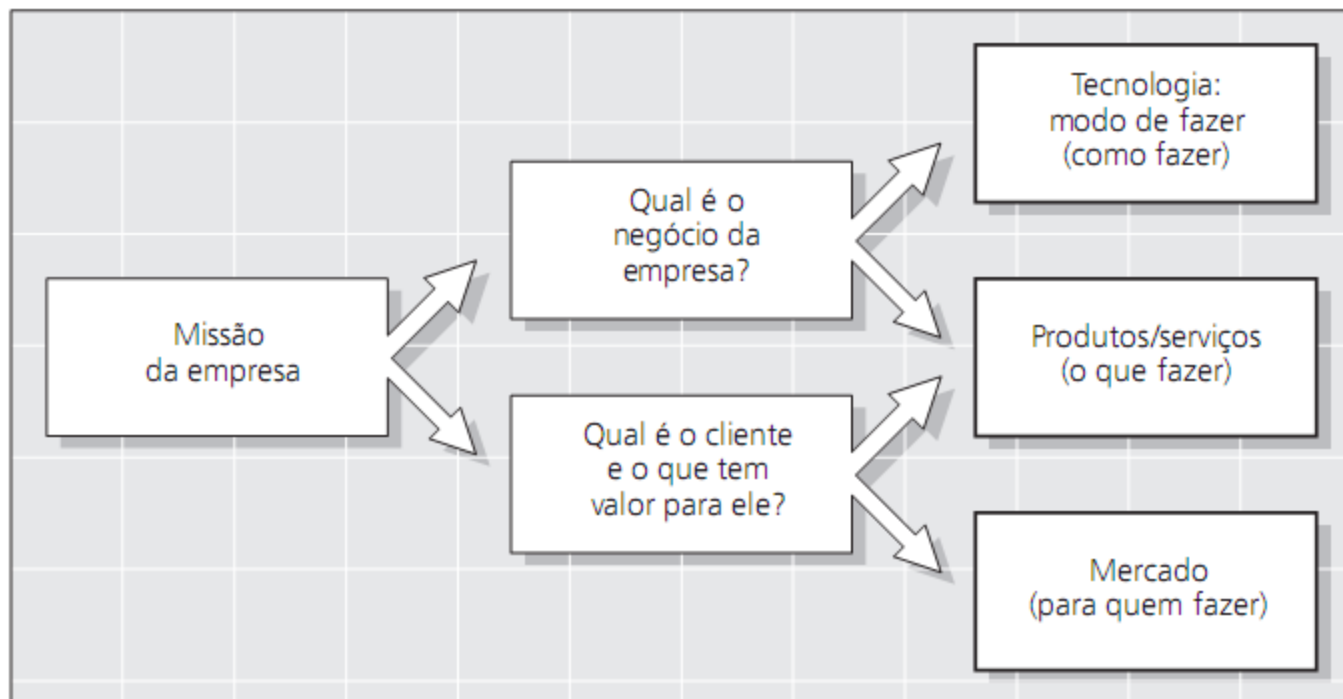


Figura 8.1 A missão da empresa e seus desdobramentos.

VISÃO DA MISSÃO ESTREITA

VISÃO DA MISSÃO AMPLIADA

EMPRESAS	NEGÓCIO MÍOPE	NEGÓCIO ESTRATÉGICO
Harley-Davidson	motocicleta	Estilo de vida
BMW	automóveis	Prazer em dirigir
Kopenhagen	chocolates	Presentes
Nike	tênis	Atitude
Revlon	cosméticos	Beleza
Petrobras	petróleo	Energia
Amil	assistência médica	Saúde
Santa Casa	Médico hospitalar	Saúde
Xerox	copiadoras	Digitalização de documentos
Coca Cola	refrigerantes	Bebidas comerciais
Tintas Renner Lojas Homem	tintas Vende roupas	Mercado de revestimentos Moda masculina

Missão da Revista VEJA

- “Veja existe para que os leitores entendam melhor o mundo em que vivemos.”

Negócio

- Define quais os produtos e serviços a empresa pretende fornecer para quais mercados e clientes, no presente e no futuro. Define a área de atuação na qual a empresa pretende atuar.

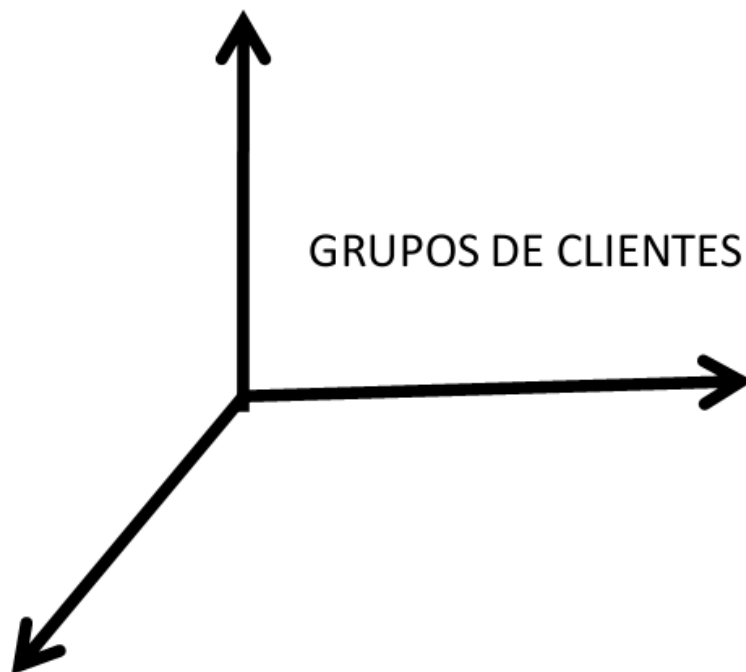
ANÁLISE DA SITUAÇÃO ESTRATÉGICA



Negócio: eixo tridimensional para definição de um negócio.

NECESSIDADES DOS CLIENTES

GRUPOS DE CLIENTES

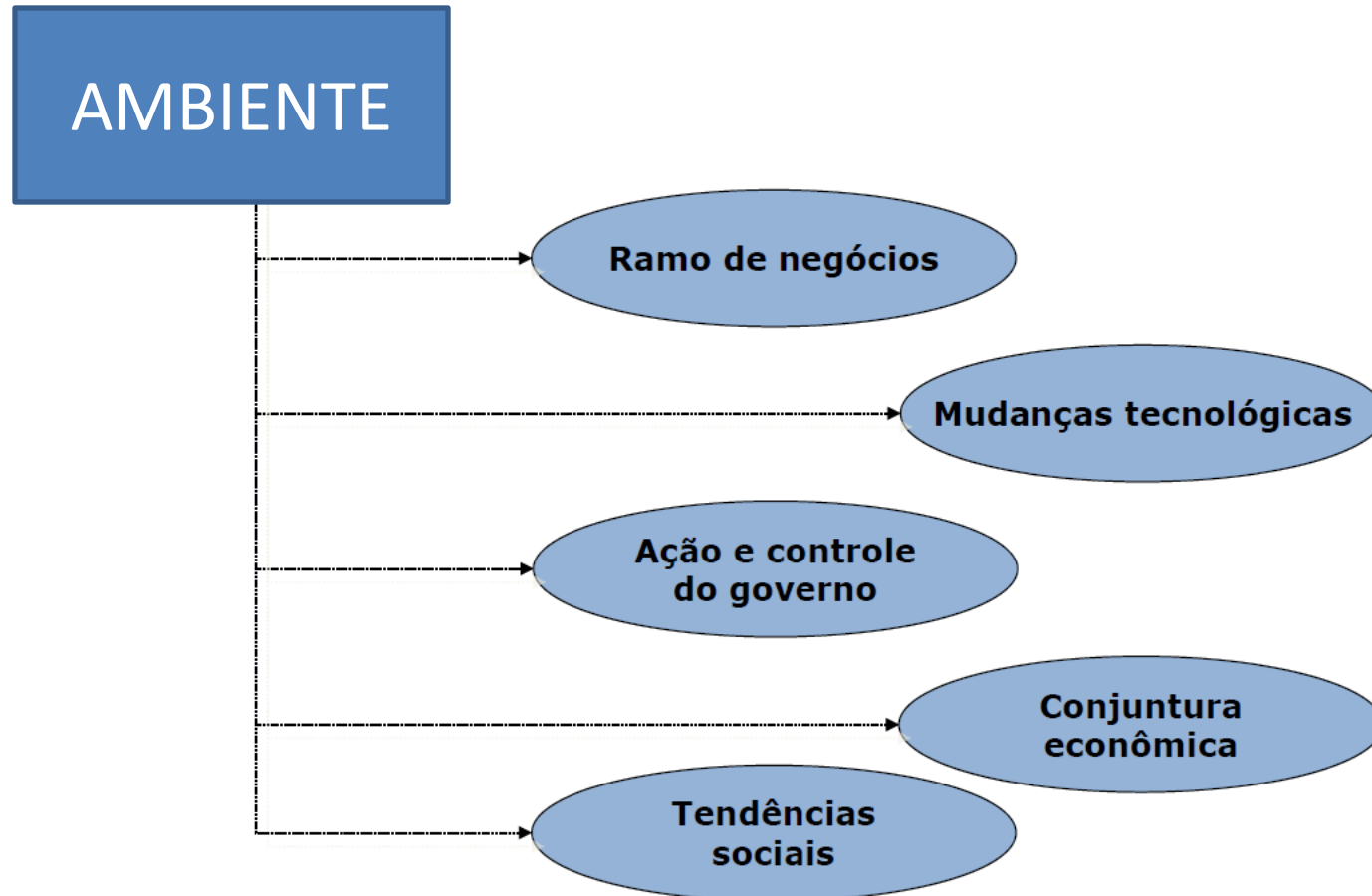


(Sebrae, 1995).

TECNOLOGIAS UTILIZADAS (formas de atendimento)

BUCAM-SE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR
AS AMAEÇAS E OPORTUNIDADES

FOCOS DA ANÁLISE AMBIENTAL



ANÁLISE AMBIENTAL

“ Se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas”

Sun Tzu

É a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados.

Fatores ou variáveis ambientais e seus componentes

Fatores ou variáveis ambientais							
Econômicas	Sociais	Políticas	Demográficas	Culturais	Legais	Tecnológicas	Ecológicas
Taxa de inflação	Situação socioeconômica de cada segmento da população	Monetárias	Densidade	Nível de alfabetização	Área tributária	Aquisição tecnológica pelo País	Nível de desenvolvimento ecológico
Taxa de juros	Situação sindical (organização, participação e ideologias)	Tributárias	Mobilidade	Nível de escolaridade	Área trabalhista	Desenvolvimento tecnológico pelo País	Índices de poluição
Mercado de capitais	Situação político-partidária (org., patic. e ideologias)	De distribuição de rendas	Taxa de crescimento	Veículo de comunicação de massa	Área criminalista	Transferência de tecnologia pelo País	Legislações existentes
Nível do produto nacional bruto		De relações internacionais	Composição e distribuição da população	(estrutura, níveis de audiência e de concentração)	Área comercial	Proteção de marca e patentes	
Balanço de pagamentos		Legislativa (federal, estadual e municipal)	Processo migratório			Velocidade das mudanças tecnológicas	
Nível de reservas cambiais		De estatização ou de privatização				Nível de orçamento de pesquisa e desenvolvimento do País	
Nível de distribuição de rendas		De estrutura do poder				Nível de incentivos governamentais	

Análise interna

Esta etapa verifica os pontos fortes e fracos da empresa. Podem ser identificados por meio de:

- – Analise de desempenho
- – Analise funcional (próximo slide)
- – Benchmarking : é a técnica por meio do qual a organização compara seu desempenho com o de outra.

Análise interna

- Análise funcional

ONDE LOCALIZAR PONTOS FRACOS NAS ÁREAS FUNCIONAIS

PRODUÇÃO - OPERAÇÕES

- Arranjo físico, sequência das operações, métodos de trabalho.
- Idade e limpeza das máquinas, equipamento e instalações.
- Flexibilidade dos recursos produtivos.

RECURSOS HUMANOS

- Existência de um departamento de recursos humanos.
- Políticas de administração de recursos humanos.

MARKETING E VENDAS

- Capacidade de entender o mercado, conhecimento de técnicas de pesquisa e marketing, experiência com o mercado.
- Desempenho no lançamento de produtos.

FINANÇAS

- Fluxo de caixa.
- Liquidez.
- Solvência.
- Retorno sobre o investimento.

FORÇAS COMPETITIVAS DO RAMO DE NEGÓCIOS

CINCO FORÇAS, SEGUNDO PORTER



Análise SWOT

UMA DAS MAIS TRADICIONAIS E IMPORTANTES FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- **S = STRENGTHS = FORÇAS = POTENCIALIDADES INTERNAS**
- **W = WEAKNESSES = DEBILIDADES = FRAGILIDADES INTERNAS**
- **O = OPPORTUNITIES = OPORTUNIDADES DO AMBIENTE**
- **T = THREATS = AMEAÇAS = RISCOS DO AMBIENTE**

ANÁLISE SWOT

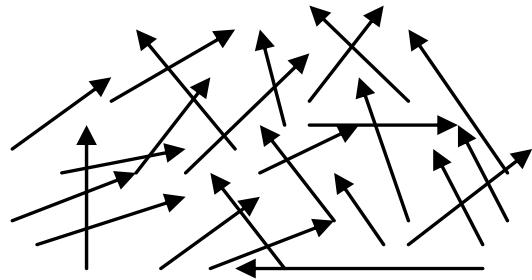
Na conquista do objetivo



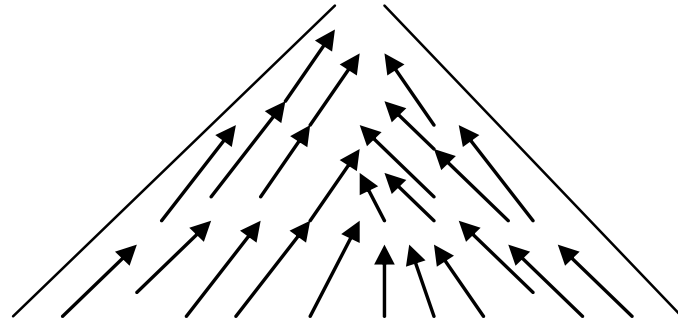
FATORES INTERNOS	Pontos Fortes/ Forças	Vantagens internas da organização em relação aos objetivos
	Pontos Fracos/ Fraquezas	Desvantagens internas da organização em relação aos objetivos
FATORES EXTERNOS	Oportunidades	Aspectos positivos do ambiente que envolve a organização com potencial de trazer-lhe vantagens
	Ameaças	Aspectos negativos do ambiente que envolve a organização com potencial para comprometer as vantagens que ela possui.

Por que formular uma estratégia?

ESTADO ATUAL DE MUITAS ORGANIZAÇÕES

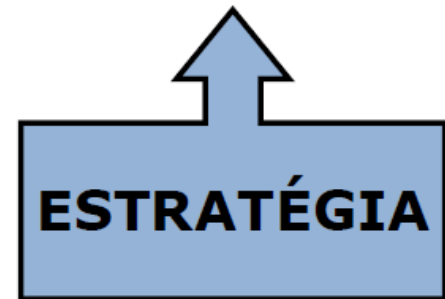
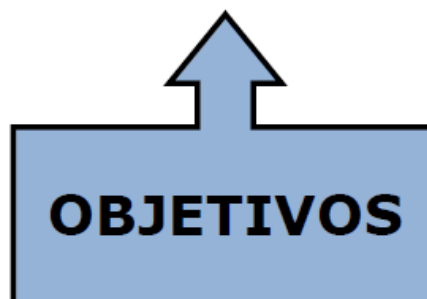
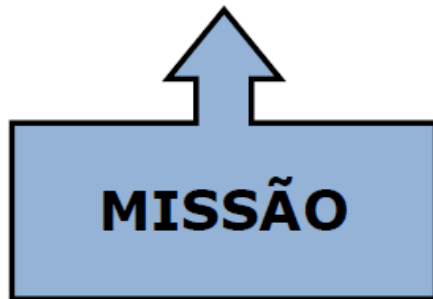


ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA O MERCADO



ELEMENTOS BÁSICOS DOS PLANOS ESTRATÉGICOS

PLANO ESTRATÉGICO



Processo Estratégico

- Estabelecimento de Objetivos e metas a serem alcançados
- **Objetivo** = Resultado desejado que se pretende alcançar, dentro de um determinado período de tempo. Devem ser focalizados em resultado de médio e longo prazo.
- Meta = Objetivo de curto prazo (Máximo 1 ano, mesmo exercício).

Processo Estratégico

- Metas devem ser :
Mensuráveis, tangíveis, desafiadoras,
alcançáveis, intervalo de tempo para
execução, impacto sobre o resultado,
históricas/benchmarking/necessidades
os clientes

ELAS MOTIVAM ???

Processo Estratégico

- Desdobramento dos Objetivos:
- **Como cada pessoa dentro da Organização sabe o que precisa fazer para atingir os resultados ?**

Processo Estratégico

Exemplo de Objetivo (Estratégico):

- “Ser um dos 3 melhores bancos atuando no Brasil”

Exemplo de Metas (Tático):

- “Informatizar 100% das agências até 31/12/2012” – Responsável: Gerente de TI
- “Reduzir os custos operacionais em 10% até dezembro/2012” – Responsável: Gerente do Banco
- “Capacitar 100% dos recursos humanos em técnicas de negociação até dezembro/2012”



DEFININDO A VISÃO DE FUTURO

- A **visão** é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo.
- A visão permite que o empreendedor estabeleça **objetivos** e **metas**, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados futuros para saber se está ou não alcançando aquilo que projetou.

Missão e Visão

Missão, Visão e Valores

Governança Corporativa

Onde Estamos

Nossos Escritórios

História

Campanhas

Patrocínios

Vale na Sua Vida

NOSSOS NEGÓCIOS

INVESTIDORES

SUSTENTABILIDADE

IMPRENSA

PESSOAS

Vale no Mundo



Alertas Vale

Canal de Denúncias

NOSSA MISSÃO

Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.

- Para nossos **acionistas**, sob a forma de retorno total superior à média de mercado dos segmentos em que a Vale atua;
- Para nossos **clientes**, pela contínua proposta superior de confiabilidade de suprimento e de valor de uso, sustentados por inovação e desenvolvimento constantes;
- Para nossos **empregados**, proporcionando um ambiente de trabalho ético, transparente, desafiador, de oportunidades e que traga orgulho profissional para todos, com remuneração competitiva baseada na meritocracia;
- Para nossos **fornecedores**, pela visão de longo prazo e disposição de promover parcerias que visem ganhos para ambas as partes, por meio de desenvolvimento e inovação contínuos e fornecimento de bens e serviços de qualidade com custo compatível;
- Para as **comunidades** e países onde atuamos, pela ética, pelo respeito ao meio ambiente e a responsabilidade social com que agimos, integrando-nos e garantindo que nossa presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável;
- Para **todos os países em que atuamos**, pela contribuição à economia, à geração de empregos e renda, à melhoria da qualidade de vida da população e ao desenvolvimento regional e nacional.



NOSSA VISÃO

Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.

Quadro 8.2 Uma definição da visão empresarial

Nosso perfil hoje	O que queremos para o próximo ano	O que queremos para daqui a dois anos
Uma empresa que publica revistas de moda feminina	Ser uma das melhores revistas de moda feminina do país	Ser a melhor revista de moda feminina do país
Nossa circulação mensal é de 50.000 exemplares	Uma circulação mensal de 70.000 exemplares	Alcançar uma circulação mensal de 100.000 exemplares
Temos 30.000 assinantes cadastrados	Alcançar 50.000 assinantes cadastrados	Chegar a 90.000 assinantes cadastrados
Fazemos propagandas para cerca de 20 empresas do ramo de moda feminina	Fazer propaganda para cerca de 40 empresas do ramo da moda feminina	Fazer propaganda para 90 empresas do ramo da moda feminina
Nosso faturamento mensal bruto é de R\$ 500 mil	Alcançar um faturamento de R\$ 700 mil	Atingir um faturamento de R\$ 900 mil
Utilizamos tecnologia gráfica de terceira geração	Usar tecnologia gráfica de quarta geração	Usar tecnologia gráfica de quinta geração
Nossa produtividade atual é de 80%	Chegar a uma produtividade de 90%	Manter uma produtividade de 95%

Diferenças entre **missão** e **visão**:

Missão	Visão
<ul style="list-style-type: none">• Inclui o negócio da empresa• É o ponto de partida• É o documento de identidade da empresa• Identifica “quem somos”• Dá o rumo à empresa• É orientadora• Tem o foco do presente para o futuro• Tem vocação para a eternidade	<ul style="list-style-type: none">• É o sonho no negócio• É o lugar para onde vamos• É o passaporte para o futuro• Projeta “quem desejamos ser”• Fornece energia para a empresa• É inspiradora• Tem o foco no futuro• É mutável, conforme os desafios

VANTAGEM COMPETITIVA

- São atributos que fazem um produto, um serviço, uma empresa ter a preferência dos clientes e superioridade em relação aos concorrentes.
- A **Estratégia Competitiva** é a busca de uma posição **competitiva** favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Ela visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.



VANTAGENS COMPETITIVAS

- Surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa.

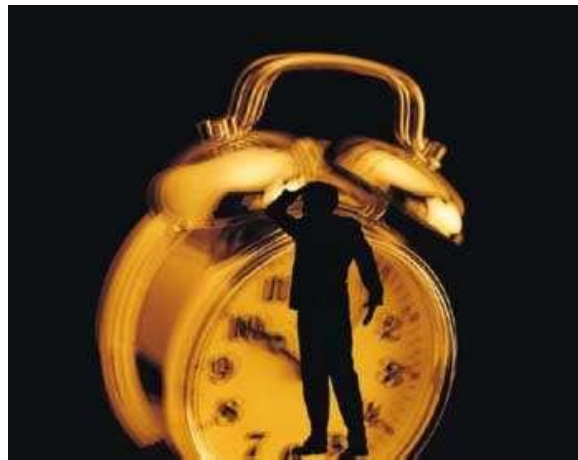
VALOR

- É aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.



ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

- É um tipo ou uma combinação de estratégias que a empresa usa a longo prazo para criar uma posição defensável e superar os concorrentes de uma empresa dentro da indústria.



ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Existe três estratégias **genéricas** para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria:

- Liderança em Custo
- Diferenciação
- Enfoque

LIDERANÇA NO CUSTO

- É talvez a mais clara das três estratégias **genéricas**. Nela, uma empresa parte para ser o produtor de baixo custo de sua indústria, atuando em um escopo amplo.
 - Ex: produto sem maquilagem.

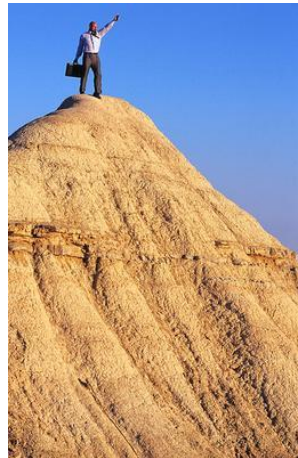


LIDERANÇA NO CUSTO

- Se o produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo da concorrência para ganhar vendas, o que pode anular os benefícios de sua posição.
- A qualidade é um foco central desta comparação e aceitação pelo cliente.

DIFERENCIAÇÃO

- Neste tipo de **estratégia**, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores.



DIFERENCIAÇÃO

- Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades.
- Se houver vários atributos valorizados pelos compradores, haverá mais de uma **estratégia** de diferenciação dentro da indústria.

ENFOQUE

- Está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua **estratégia** para atendê-los, excluindo os outros.



ENFOQUE

- Ambas as estratégias baseiam-se nas “diferenças” entre os segmentos-alvo e outros segmentos na indústria.
- A maioria das empresas tem vários segmentos, e cada um que envolva uma necessidade diferente do comprador ou um sistema de produção ou de entrega ótimo diferente é candidato a uma **estratégia** de enfoque.
- Ex: Um exemplo radical seriam as lojas de marca e produtos com valor de estima.

CONCORRÊNCIA

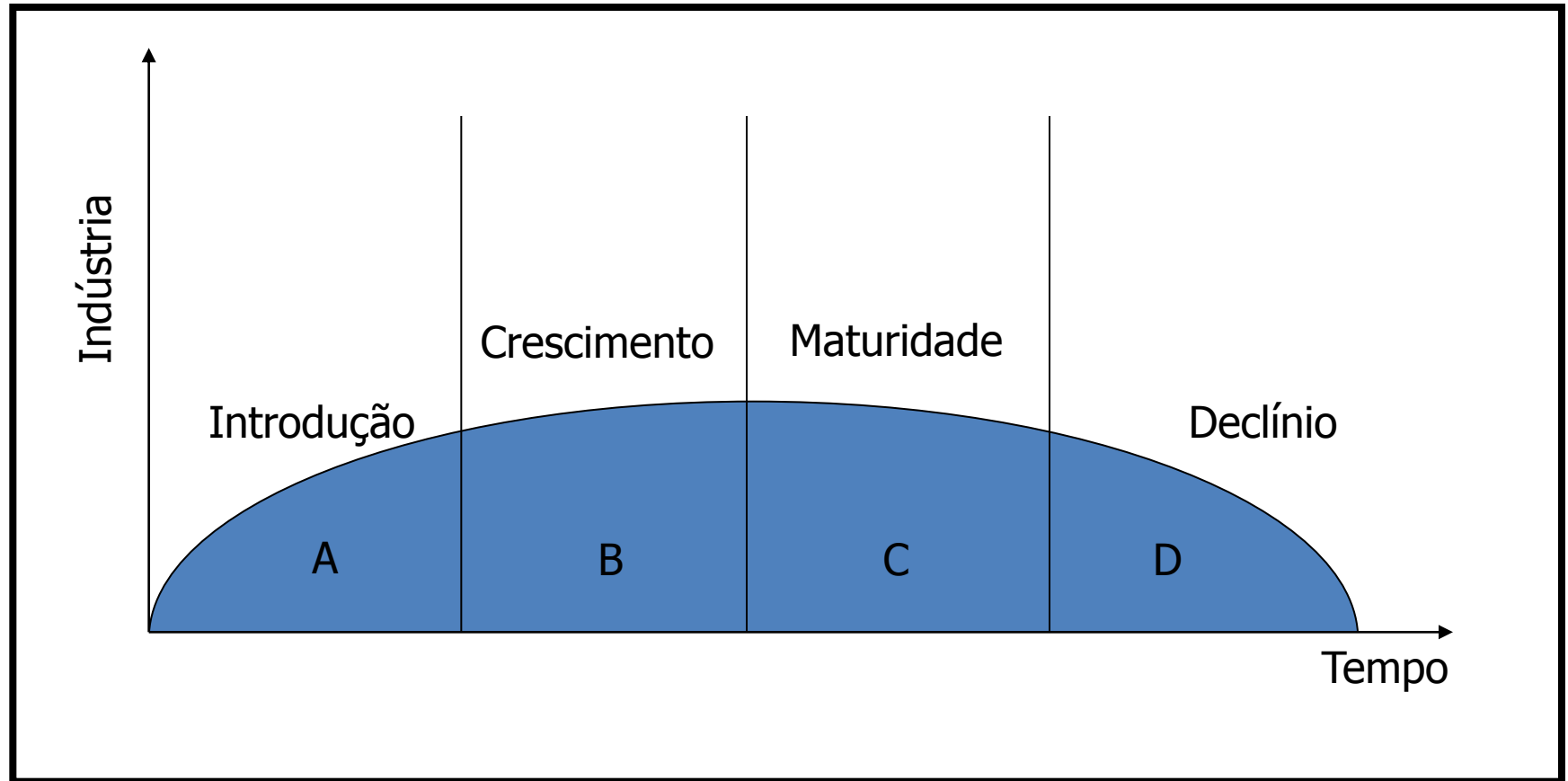
A concorrência assume um duplo caráter:

- Principal ameaça aos lucros, a própria sobrevivência das empresas, buscam estratégias que esmaguem o concorrente.
- A empresa pode crescer, ampliar sua participação no mercado corrente ou conquistar novos mercados.



	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos clientes	Garantias oferecidas
Sua Empresa							
Concorrente 1 (nome)							

Ciclo de vida do produto



BIBLIOGRAFIA

- Maximiliano, A. ADMINISTRAÇÃO PARA EMPREENDEDORES. Pearson.
- MAXIMIANO. INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO. CAP 7.
- Chiavenato. Dando asas ao espírito empreendedor. Saraiva