



# ADM 100 – INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

AULA: FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

PLANEJAMENTO

PROF.<sup>a</sup> DAIANE ROQUE

# FUNÇÕES DE PLANEJAMENTO

- O planejamento é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que coordenam suas atividades.
- O planejamento tem a dupla atribuição:
  - Definir o que deve ser feito – **objetivos**
  - Definir como deve ser feito – **planos**

**OBJETIVO:** são resultados, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar.

**PLANOS:** são guias que indicam o que deve ser feito, especificando os recursos e as ações necessários para alcançar os objetivos.

# FUNÇÕES DE PLANEJAMENTO

- O planejamento é a base de todas as outras funções da administração.
- Não é possível organizar os recursos e a estrutura da empresa se não existir objetivos e planos.
- Não é possível dirigir de maneira eficaz os membros organizacionais se o que se pretende alcançar não estivesse claro.
- Não é possível controlar as atividades se não tiverem sido estabelecidas

# PLANEJAMENTO – O CASO MERCADO LIVRE



- No fim do mês de março, o Mercado Livre anunciou uma ampliação de 70% em seus investimentos no Brasil em 2022. Com isso, o montante investido vai ser de 17 bilhões. No ano passado foi de 10 bilhões. O maior investimento da história.
- O investimento materializa a aposta da companhia argentina de consolidar sua liderança no País.
- De acordo com a companhia, parte do investimento será dedicado ao crescimento logístico com a criação de quatro novos centros de distribuição em São Paulo, chegando a uma área de 1 milhão de m<sup>2</sup>.
- O ML é responsável por todo o processo, desde o estoque até a entrega. (1.110 vans, 3 aviões, 12 mil veículos)
- 75% da entrega é feita de um dia para o outro;
- Investimento também no **mercado pago** - consolidando como uma plataforma única de finanças, em que o consumidor possa solucionar todas as suas necessidades

# IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

## Vantagens e benefícios do planejamento:

- **Proporciona senso de direção.** O planejamento especifica um rumo para a organização, o que permite direcionar os esforços de seus membros para um objetivo comum.
- **Focaliza esforços.** O planejamento promove a integração e a coordenação das atividades dos membros organizacionais. Sem planejamento, a organização não passa de um grupo de indivíduos, cada um agindo à sua maneira.
- **Maximiza a eficiência.** O planejamento permite otimizar esforços e recursos organizacionais, estabelecendo prioridades, evitando desperdícios e redundâncias.
- **Reduz o impacto do ambiente.** O planejamento obriga os administradores a enfrentar as mudanças ambientais.

# IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

## Vantagens e benefícios do planejamento:

- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** Os objetivos e planos reduzem a incerteza e esclarecem o papel que cada pessoa desempenha na organização, motivando e comprometendo seus membros.
- **Potencializa o autoconhecimento organizacional.** Durante o processo de planejamento, a organização busca conhecer o ambiente externo, suas ameaças e oportunidades, ao mesmo tempo em que analisa seu ambiente interno.
- **Fornece consistência à ação gerencial.** O planejamento fornece um fundamento lógico para a tomada de decisão, que garante consistência entre as decisões e os resultados desejados.

# CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO

- **Não responde adequadamente aos desafios de um ambiente dinâmico:** O planejamento parte da premissa de que o futuro é previsível, e em ambientes dinâmicos, pode não se verificar.
- **Cria rigidez e restringe a flexibilidade organizacional:** Ao especificar objetivos e meios para alcançá-los, o planejamento faz com que os membros organizacionais, por medo ou receio da punição, sigam um rumo preestabelecido. Mas a capacidade de adaptação e a flexibilidade são requisitos essenciais para ambientes mutáveis.
- **Inibe a criatividade, a inovação e a ousadia.**

# TIPOS DE PLANOS

- Os **planos** são a tradução formal do planejamento em documentos que estipulam como os objetivos devem ser alcançados, descrevendo como os recursos devem ser alocados e quais atividades devem ser realizadas.
- **Classificações:**
  - Abrangência;
  - Horizonte temporal;
  - Grau de especificidade e
  - Permanência



# TIPOS DE PLANOS

## ➤ Abrangência:

❖ **planos estratégicos, táticos ou operacionais**

- Os planos estratégicos

- Referem-se à organização como um todo ➔ objetivos e estratégias de longo prazo
- Base aos planos táticos e operacionais.
- Forte orientação externa ➔ posicionamento perante concorrentes e clientes
- Os objetivos são gerais e os planos são pouco específicos no que diz respeito a atividades e recursos necessários.

# TIPOS DE PLANOS

➤ Abrangência:

❖ Os planos táticos

- Traduzem os objetivos gerais em objetivos específicos de uma unidade da organização,
- Identifica quais são os principais objetivos e cursos de ações necessários para realizar a parte do plano estratégico que corresponde geralmente a uma área funcional
- Tem um horizonte temporal de um ano.

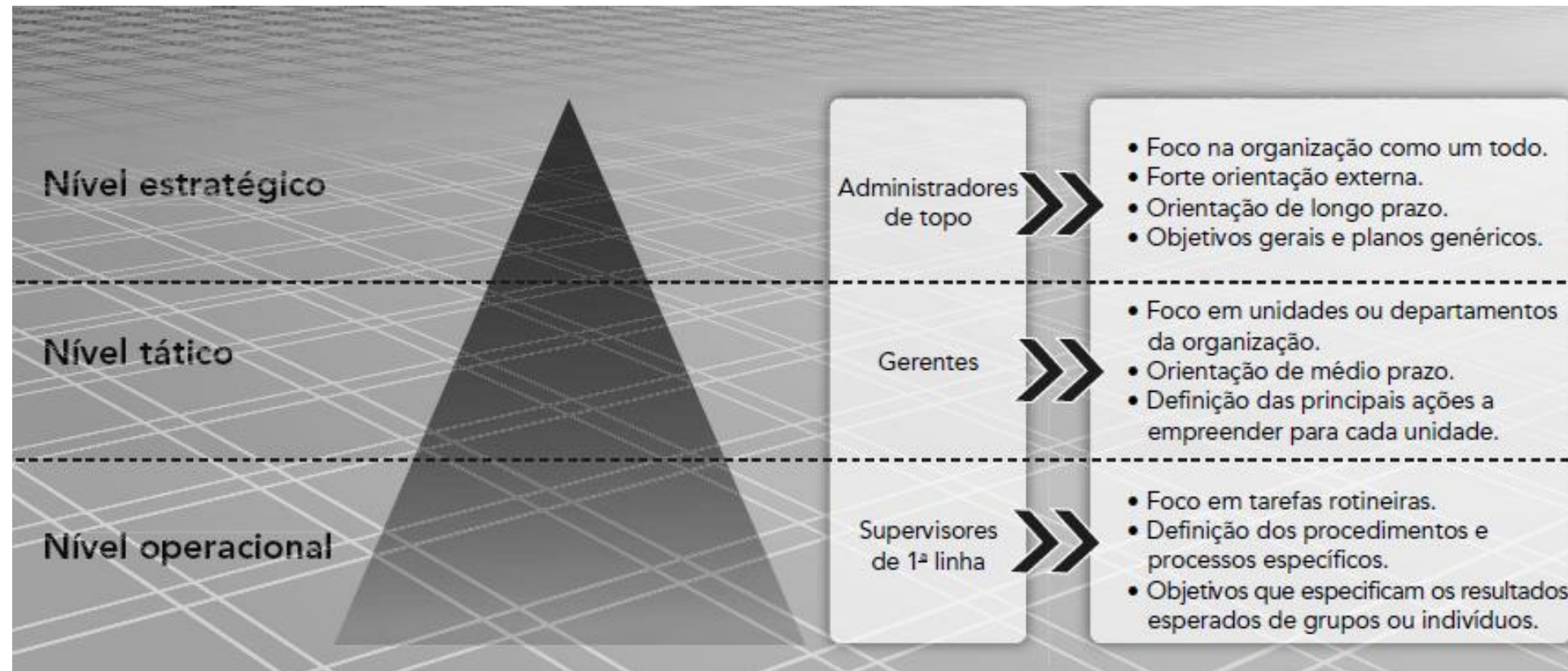
# TIPOS DE PLANOS

## ➤ Abrangência:

### ❖ Os planos Operacionais

- Planos operacionais identificam os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais operacionais da organização,
- Contribuem para sustentar as atividades dos planos táticos e estratégicos.
- Os planos operacionais têm uma orientação de curto prazo (dias, semanas ou meses) e são constantemente adaptados diante de novos desafios ou oportunidades.

# PLANEJAMENTO POR NÍVEL ORGANIZACIONAL



Fonte: Sobral e Peci, 2013

# TIPOS DE PLANOS

## ➤ Horizonte temporal

### ❖ Os planos podem ser de longo, médio ou curto prazos

- Os planos estratégicos são de longo prazo (definidos por três ou mais anos);
- Os planos táticos são de médio prazo (geralmente um ano)
- Os planos operacionais, de curto prazo
- Nas condições de alta variabilidade ambiental, como a que caracteriza o atual ambiente de negócios, os planos tendem a ser de menor duração.

# TIPOS DE PLANOS

## ➤ Especificidade

### ❖ Os planos podem ser gerais ou específicos

- Os planos específicos têm objetivos e atividades claramente definidos. Focam no processo, definindo como, o quê e quando.
- Os planos gerais são baseados em diretrizes gerais, o que importa é o objetivo final, e não a forma como será alcançado.
- Os planos estratégicos são de natureza geral e, à medida que se desce na hierarquia organizacional, os planos tornam-se mais específicos.

# TIPOS DE PLANOS

## ➤ Permanência

❖ Os planos podem ser classificados como permanentes ou temporários

- Os **planos permanentes** são usados em situações predefinidas e se referem a tarefas desempenhadas rotineiramente em uma organização.
  - Exemplo: Políticas e diretrizes gerais, que definem procedimentos, normas e rotinas das atividades operacionais
- Os **planos temporários** extinguem-se quando os objetivos que os sustentam são realizados.
  - Exemplos: Um projeto

# HIERARQUIA DOS OBJETIVOS

➤ No topo da hierarquia de objetivos estão a missão e a visão corporativa.

## ❖ MISSÃO:

- Representa a razão de ser da organização, sua identidade;
- É uma declaração escrita sobre o propósito, os valores e os princípios da organização

## ❖ VISÃO

- É a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, a posição que ela quer ocupar no futuro.
- A visão reflete as aspirações da organização



# MISSÃO

➤ A missão deve declarar:

- **Escopo de negócio da organização:** a missão deve explicitar de forma clara e concisa o propósito fundamental do negócio.
- **As necessidades a ser atendidas:** a missão não deve explicitar produtos ou serviços, mas sim as necessidades que a organização pretende satisfazer.
- **As competências centrais da organização:** a missão deve mostrar as competências e capacidades únicas que a distinguem das outras organizações.
- **O mercado-alvo:** a missão deve explicitar quem são seus clientes ou os mercados em que atua.
- **Os princípios e valores centrais:** a missão deve indicar quais são os principais compromissos e valores fundamentais que alicerçam o negócio.
- **O papel da organização na sociedade:** a missão deve explicitar qual é a contribuição da organização para a sociedade em geral.

# EXEMPLOS DE MISSÃO

- **Nike**

A nossa missão é **proporcionar inspiração e inovação a todos os atletas\* do mundo.**

*\*Você tem um corpo? Então pode se considerar um atleta.*

- **Magazine Luiza**

*Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.*

# EXEMPLOS DE MISSÃO

- **Google**

*A nossa missão é organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos.*

- **Disney**

*Levar alegria para todas as pessoas do mundo.*

- **Natura**

*Ser percebida como uma empresa social e ambientalmente responsável; ser um verdadeiro ator da transformação social para o bem público e o interesse comum.*

# VISÃO

- A declaração de visão não estabelece ou expressa objetivos quantitativos, apenas fornece uma direção geral que deverá orientar o comportamento dos membros quanto ao futuro que a organização deseja construir.

## ➤ Exemplos:

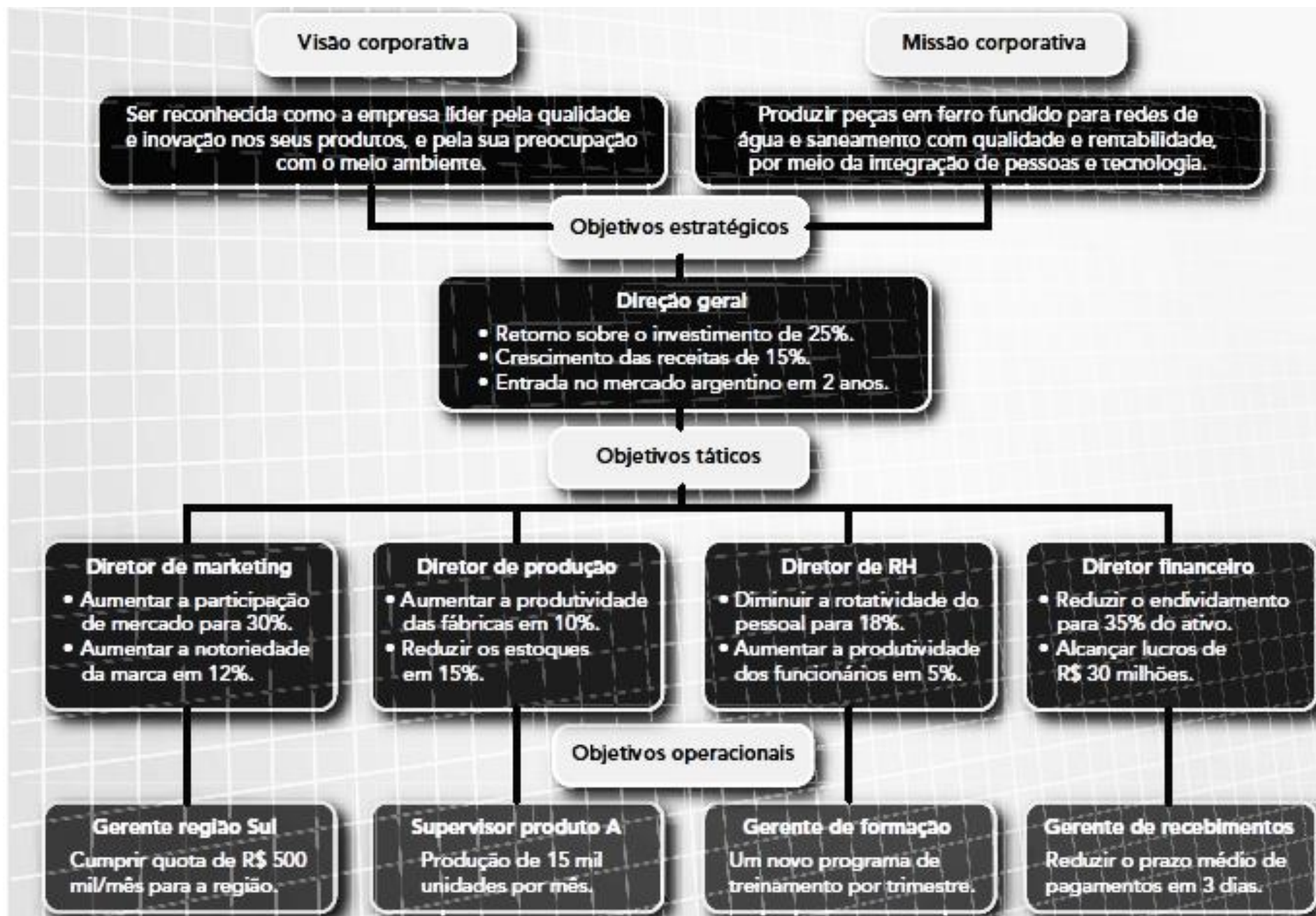
**Lupo:** *“ser marca líder e inspirar paixão em quem produz e em quem usa”*

**Cacau Show:** *“Ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental”*

**Petrobrás:** *“Ser a melhor empresa de energia na geração de valor para o acionista, com foco em óleo e gás e com segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente”.*

# O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- O processo de planejamento começa ao se definir a missão e a visão
- **Objetivos estratégicos** se referem à empresa como um todo e buscam traduzir a missão em termos mais concretos, sendo responsabilidade da alta administração.
- **Objetivos táticos** correspondem aos resultados esperados para as principais divisões ou departamentos da organização e são formulados pelos gerentes de nível médio.
- **Objetivos operacionais** definem os resultados específicos esperados de grupos e indivíduos



# OBJETIVOS EFICAZES

- Os objetivos devem ser:

**1. Específicos:** transmitir com clareza e foco qual é o resultado esperado.

➤ Por exemplo, declarar o desejo de melhorar a qualidade dos produtos é apenas uma aspiração vaga e ambígua, não um objetivo bem definido.

**2. Mensuráveis:** os objetivos devem ser especificados de forma quantitativa

➤ Exemplo: aumentar o volume de vendas em 5%

Objetivos concretos = ações concretas e facilidade para avaliar.

# OBJETIVOS EFICAZES

3. **Desafiadores:** porém alcançáveis, para motivar.
4. **Tempo definido:** devem especificar o horizonte temporal para sua realização.
5. **Hierarquizáveis:** devem ser estabelecidas prioridades.
6. **Comunicação:** Devem ser comunicados a todos os envolvidos.
7. **Controlados e avaliados:** Deve-se estabelecer instrumentos de monitoramento e ações para correção de falha.
8. **Recompensas.** devem ser estabelecidas recompensas para potencializar a motivação.



# DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

**1. Do topo para a base da organização:** os objetivos são formulados no topo da estrutura hierárquica e subdivididos em objetivos específicos para cada nível organizacional.

**2. Administração por objetivos (APO):** Os gerentes e seus subordinados definem, em conjunto, os objetivos para cada departamento, projeto ou pessoa.

Os objetivos definidos em conjunto são utilizados para monitorar, avaliar e controlar os desempenhos organizacional e individual.

# DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

O processo de Administração por Objetivos



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- **Administração estratégica:** Conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que ela alcance seus objetivos.
- **Estratégia:** Busca deliberada por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da empresa sobre seus concorrentes.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

➤ Fundamentos da estratégia empresarial



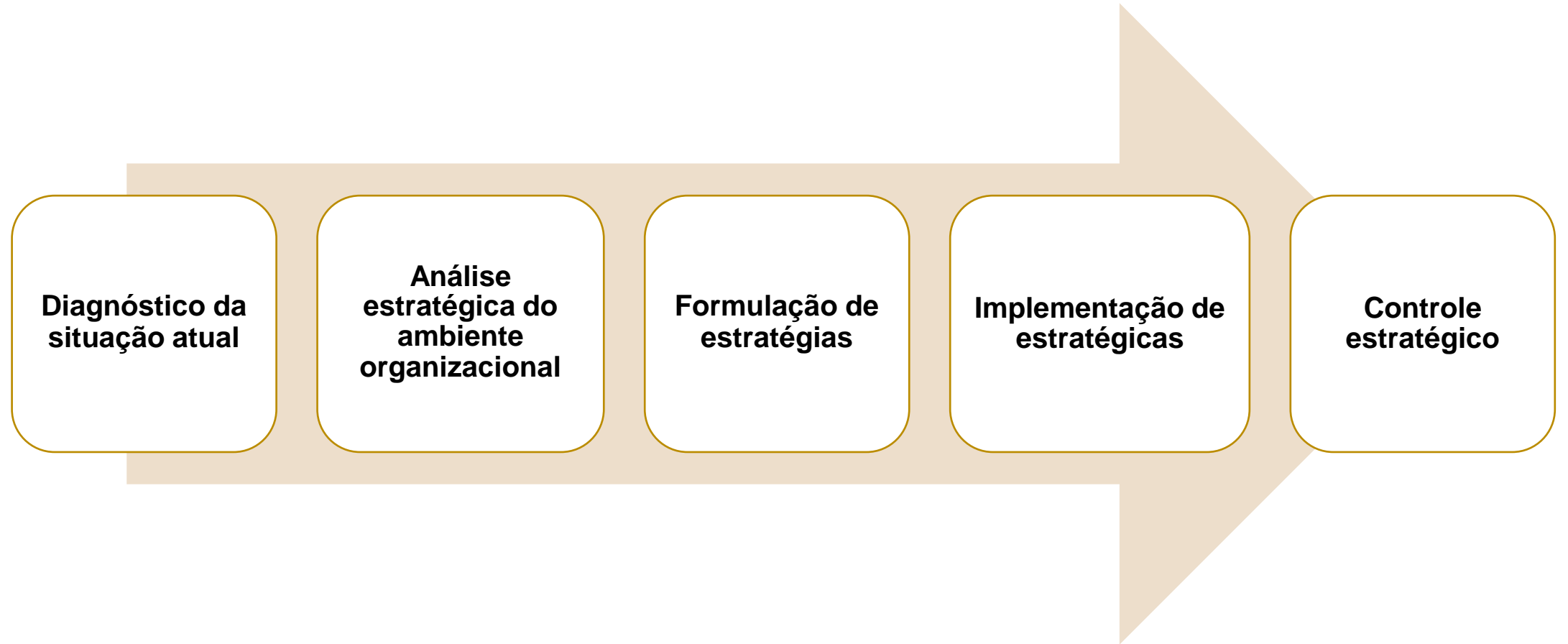
# ESTRATÉGIA

- De acordo com Mintzberg, **existem várias concepções acerca da estratégia:**
  - **Estratégia como plano:** pode-se entender a estratégia como um plano sempre que ela for formulada previamente, com base em um processo consciente e deliberado.
  - **Estratégia como padrão:** a estratégia é entendida como um padrão consistente de fluxo de ações. Nesse caso, ela emerge das ações bem-sucedidas do passado que se tornam um padrão de comportamento estratégico.
  - **Estratégia como posição:** a definição da estratégia como posição sugere a relação direta entre a organização e as condições do ambiente. Esse enfoque pode considerar o posicionamento estratégico com relação às variáveis ambientais que influenciam positiva ou negativamente a organização.

# ESTRATÉGIA

- De acordo com Mintzberg, **existem várias concepções acerca da estratégia:**
  - **Estratégia como perspectiva:** a estratégia como perspectiva relaciona-se com a visão de mundo expressa no conjunto de valores compartilhados pelos membros organizacionais. Assim, considera-se que cada organização tem sua própria maneira de lidar com as incertezas e de tomar decisões.
  - **Estratégia como pretexto:** a estratégia é entendida como uma manobra ou truque, cuja finalidade é enganar o concorrente direto. A estratégia, nesse caso, é um blefe, uma forma de iludir os concorrentes quanto ao curso da ação que será tomado.

# O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



# O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

## ❖ DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

- Inicia com a identificação da visão, missão, objetivos e suas estratégias.
- A missão e a visão definem a razão de ser da organização e suas aspirações para o futuro,
- Os objetivos e as estratégias permitem compreender como a organização compete, como se posiciona no ambiente, quais suas vantagens competitivas



# O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

## ❖ ANÁLISE ESTRATÉGICA

- A formulação de uma estratégia deve ser precedida pela **análise do ambiente organizacional**, com o objetivo de identificar **fatores externos e internos** que possam **afetar o desempenho competitivo**;
- monitoramento e avaliação das **tendências do ambiente externo** (manobras dos concorrentes, legislação, necessidades dos clientes etc.)
- análise dos recursos e das **capacidades internas da organização** (capacidade financeira, domínio de tecnologia, qualificação dos funcionários etc.).
- Só depois de analisar a situação competitiva as empresas podem formular uma estratégia adequada ao seu ambiente.

# O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

## ❖ FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

- Definição de **novos objetivos estratégicos** (revendo, se for o caso, a missão e a visão) e formulam novos métodos que assegurarão o alcance desses objetivos.
- A formulação estratégica inclui a definição das estratégias corporativas (no caso das organizações com mais de uma unidade de negócio), das estratégias de negócio e das estratégias funcionais.

# O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

## ❖IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

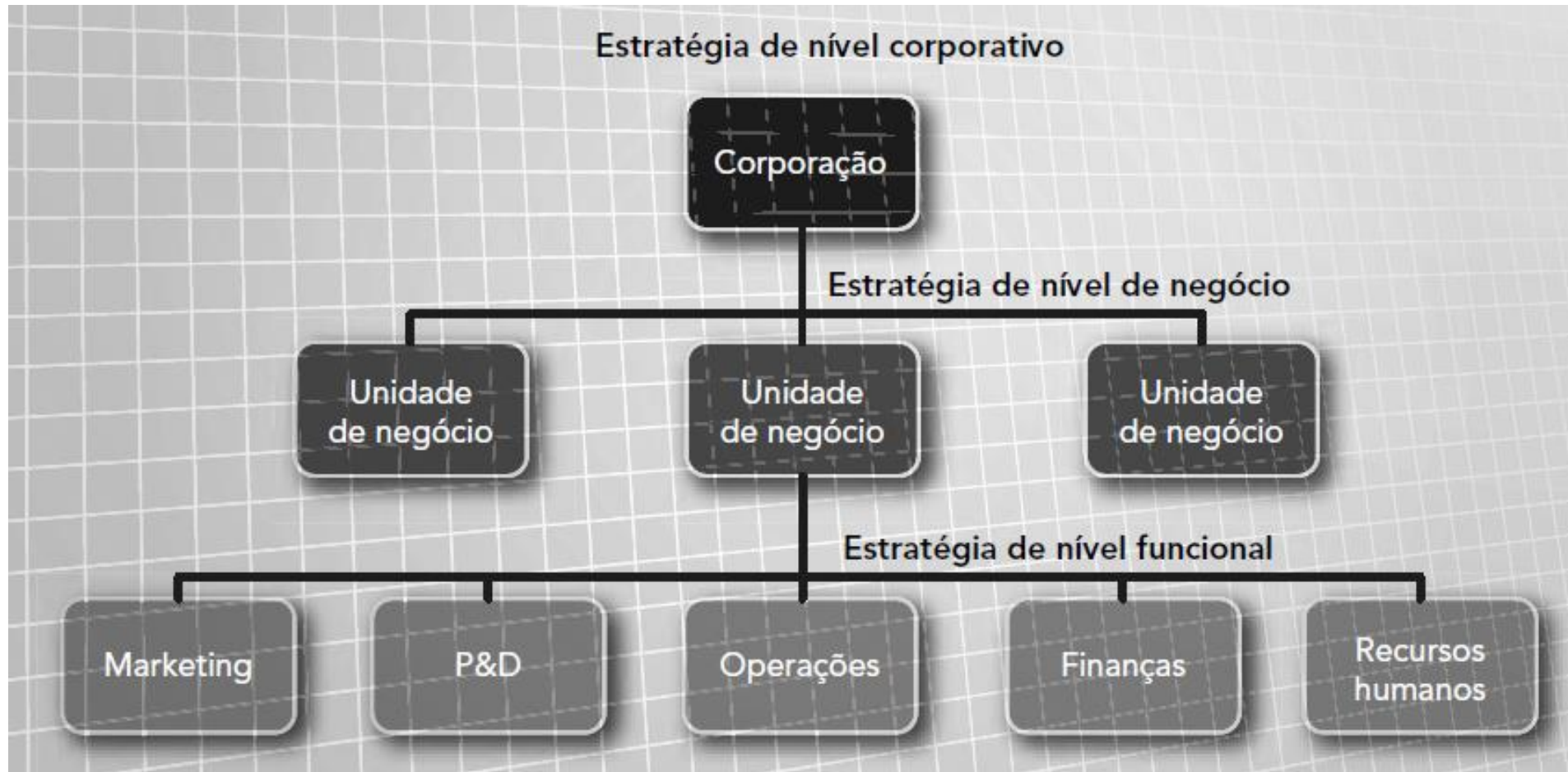
- Para garantir que as estratégias sejam implementadas com eficácia e eficiência, os gestores devem **acompanhar a execução do plano estratégico**, direcionando os recursos da organização para o alcance dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos.
- A estratégia deve ser **apoiada** por decisões referentes à estrutura organizacional, à cultura organizacional, aos sistemas de recompensas, aos estilos de liderança, entre outros.
- Deve também ser acompanhada de investimentos em novas tecnologias ou equipamentos, de forma a assegurar que a organização possua os meios necessários para implementá-la.
- É também **fundamental comunicar** e divulgar a estratégia a todos os membros organizacionais a fim de garantir seu apoio e comprometimento.

# O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

## ❖ CONTROLE ESTRATÉGICO

- Os administradores buscam **monitorar** a implementação da estratégia, avaliando se o desempenho da organização corresponde aos objetivos estratégicos estabelecidos e tomando medidas corretivas sempre que existirem **desvios** significativos.
- O sistema de controle estratégico deve incluir indicadores de desempenho, um sistema de informação e mecanismos para monitorar o progresso.

# NÍVEIS DE DECISÃO ESTRATÉGICA



# O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

## ❖ NÍVEL CORPORATIVO

- A estratégia de nível corporativo é formulada pela administração de topo para supervisionar os interesses e as operações de organizações que atuam em vários negócios.
- A estratégia corporativa define o rumo da organização como um todo e o papel e a relevância de cada uma de suas unidades de negócio.
- É nesse nível de decisão estratégica que se especificam os negócios em que a organização deve estar presente e se alocam os recursos corporativos pelas diferentes unidades de negócio em função das prioridades corporativas.
- A compra ou venda de negócios ou a criação de joint-ventures com outras organizações são exemplos de estratégias de nível corporativo.

# O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

## ❖ NÍVEL DE NEGÓCIOS

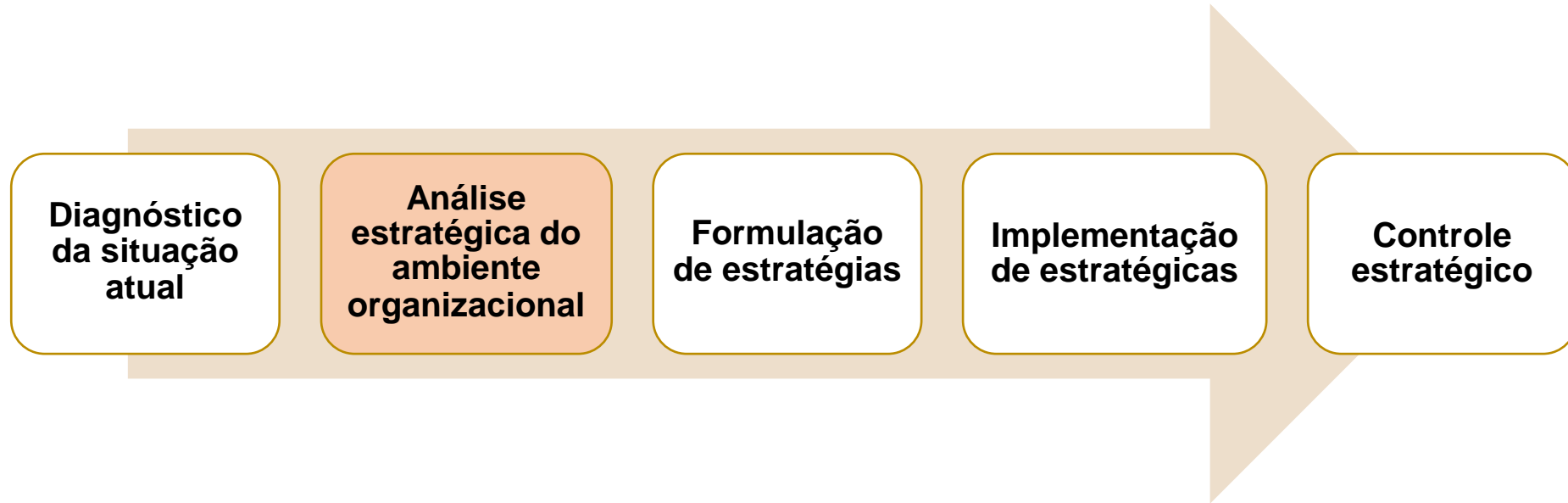
- A estratégia de nível de negócio busca traduzir a estratégia corporativa em um conjunto de ações e decisões relativas a um negócio específico.
- Define a **posição competitiva no mercado**.
- Os administradores de cada unidade estratégica de negócio definem como devem competir de forma a alcançar uma vantagem relativa sobre seus concorrentes, especificando quais seus atuais e futuros clientes e quais produtos ou serviços vai oferecer.
- Estratégias baseadas na qualidade, na inovação ou nos custos são exemplos de estratégias competitivas.

# O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

## ❖ NÍVEL FUNCIONAL

- Estratégias das áreas funcionais, como as finanças, o marketing, os recursos humanos e as operações.
- As estratégias funcionais são formuladas por gerentes ou diretores funcionais e têm como propósito apoiar e sustentar a estratégia de negócio.
- Envolvem o desenvolvimento e a coordenação de recursos nas áreas funcionais para executar, de maneira eficaz e eficiente, a estratégia de negócio.
- Se estratégia de negócio especificar uma maior participação no mercado, o gerente de marketing formulará estratégias de vendas ou de promoção que possibilitem alcançar esse objetivo.





# **ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

# ANÁLISE AMBIENTAL

## ❖ ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

- Identificação de fatores que podem influenciar direta e indiretamente o desempenho da organização.
- mudanças no contexto **demográfico, sociocultural, político-legal, econômico e tecnológico**, bem como o comportamento dos diferentes stakeholders que fazem parte do ambiente operacional, como **clientes, fornecedores, concorrentes**, instituições financeiras, meios de comunicação social, entre outros.
- Mudanças nas **estratégias dos concorrentes ou nos hábitos dos clientes, o surgimento de uma nova tecnologia**, a queda da taxa de juros ou um novo incentivo fiscal são apenas alguns exemplos de fatores que devem ser continuamente monitorados pela organização.

# ANÁLISE AMBIENTAL

## ❖ ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

- Os administradores devem não só monitorar o ambiente, como também avaliar o impacto, positivo ou negativo, desses fatores.
- **Oportunidades** se referem a mudanças e tendências ambientais que têm impacto positivo na organização.
- **Ameaças** correspondem a mudanças e tendências ambientais que apresentam impacto negativo.

# ANÁLISE AMBIENTAL

## ❖ ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

- Consiste na análise dos **recursos e das capacidades da organização** que determinam sua competitividade.
  - Os administradores buscam coletar informações sobre diversos fatores internos, como a situação financeira da empresa, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a imagem da organização, a qualidade e as competências dos administradores e trabalhadores, a cultura organizacional, entre outros.
- **Pontos Fortes:** contribui para o alcance dos objetivos estratégicos
- **Pontos Fracos:** inibem ou restringem o desempenho da organização

# ANÁLISE SWOT

- A análise SWOT é uma ferramenta gerencial para estudar o processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização.
- A expressão SWOT resulta das palavras **strengths** (pontos fortes), **weaknesses** (pontos fracos), **opportunities** (oportunidades) e **threats** (ameaças).
- A visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo permite identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças

# SWOT

Potenciais pontos fortes	Potenciais pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Liderança de mercado</li><li>■ Produtos de alta qualidade</li><li>■ Estrutura de custos baixos</li><li>■ Cultura organizacional forte</li><li>■ Elevada autonomia financeira</li><li>■ Forte pesquisa e desenvolvimento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Elevada quantidade de estoques</li><li>■ Alta rotatividade de funcionários</li><li>■ Imagem de marca fraca</li><li>■ Falta de qualidade dos administradores</li><li>■ Dificuldade na obtenção de financiamento</li><li>■ Excesso de capacidade produtiva</li></ul>
Potenciais oportunidades	Potenciais ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Falência de concorrentes</li><li>■ Desaparecimento de barreiras à entrada</li><li>■ Mudança nos hábitos de consumo</li><li>■ Expansão da economia</li><li>■ Mudança da legislação ou regime político</li><li>■ Aparecimento de novas tecnologias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Saturação do mercado</li><li>■ Ameaça de <i>takeover</i></li><li>■ Reduzida taxa de crescimento do setor</li><li>■ Entrada de concorrentes estrangeiros</li><li>■ Taxa de câmbio desfavorável</li><li>■ Taxa de juros alta</li></ul>

# ANÁLISE SWOT CRUZADA

- A matriz SWOT cruzada, ou análise TOWS, pode ser considerada como uma evolução da matriz SWOT tradicional.
- A análise TOWS, tem o papel de mostrar como as oportunidades e as ameaças externas podem ser ajustadas com as forças e fraquezas internas da empresa, de forma que seja possível traçar estratégias.
- TOWS faz uma análise dos pontos negativos de forma a transformá-los em pontos positivos.

# ANÁLISE SWOT CRUZADA

- Estratégias formadas:
  1. **Estratégia ofensiva:** como as forças podem impulsionar os oportunidades;
  2. **Estratégia confrontativa:** como as forças podem diminuir as ameaças;
  3. **Estratégia de reforço:** como as fraquezas podem inviabilizar uma oportunidade;
  4. **Estratégia defensiva:** como as fraquezas podem intensificar as ameaças.



# ANÁLISE SWOT CRUZADA

- **Estratégias formadas:**

1. **Estratégia ofensiva:** como as forças podem impulsionar os oportunidades;

- Exemplo: Empresa de Turismo
- Pontos Fortes: Marca reconhecida no mercado internacional
- Oportunidades: Realização da Copa do Mundo e Olimpíadas no Brasil
- **Estratégia:** Investir em parcerias com agências e operadoras internacionais para conseguir mais clientes

2. **Estratégia confrontativa:** como as forças podem diminuir as ameaças;

- Exemplo: Empresa produtora soja
- Pontos Fortes: Tecnologia de Ponta, qualidade de produto e produção em larga escala
- Ameaças: Aumento expressivo do dólar pode encarecer insumos e sementes
- **Estratégia:** Investir em exportações (uma vez que o aumento do dólar “barateia” o produto para consumidores de fora e o produto tem qualidade para competir internacionalmente)

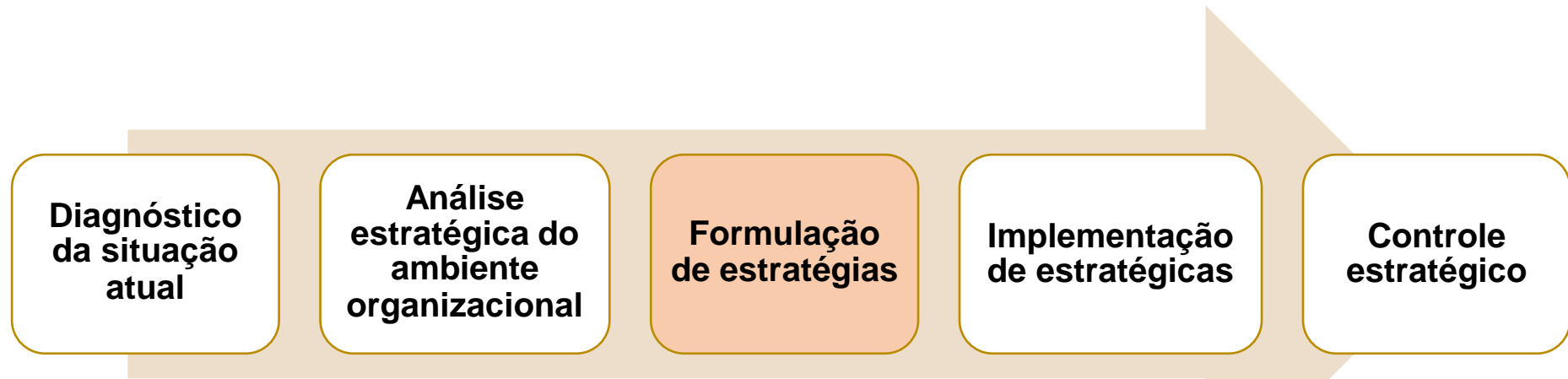
# ANÁLISE SWOT CRUZADA

## 3. **Estratégia de reforço:** como as fraquezas podem inviabilizar uma oportunidade;

- Exemplo: Indústria de injeção de peças em PVC
- Pontos Fracos: Logística deficitária
- Oportunidades: Mercado de revenda de peças plásticas em alta
- **Estratégia:** Contratação de empresas terceirizadas de transporte e aluguel de veículos.

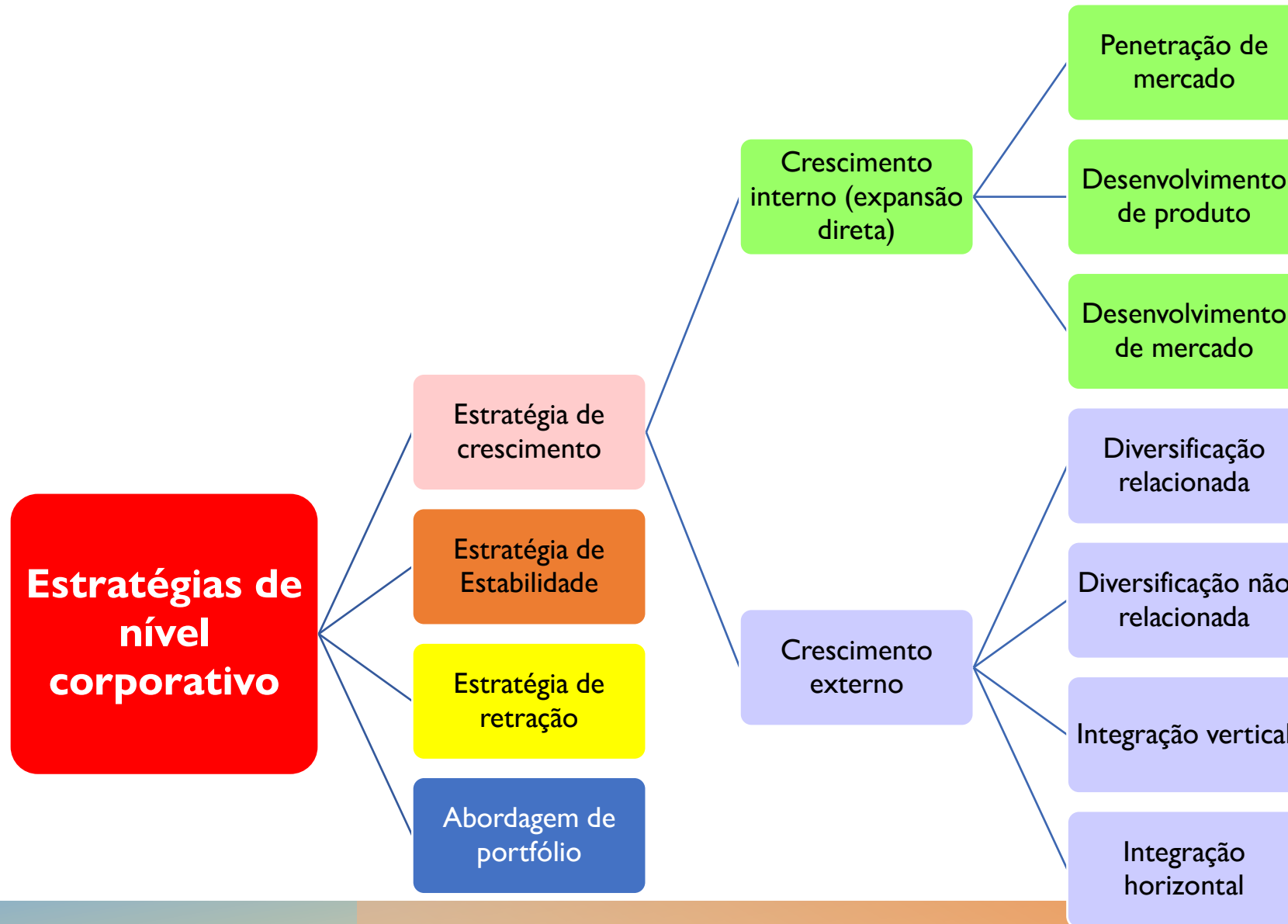
## 4. **Estratégia defensiva:** como as fraquezas podem intensificar as ameaças.

- Exemplo: Empresa de artesanato
- Pontos Fracos: Não consegue atender a demanda por baixa capacidade produtiva
- Ameaças: Aumento de fabricas que produzem artigos em larga escala.
- **Estratégia:** Adoção de maquinário e personalização de produtos para criar nichos de mercado, fugindo do mercado consumidor padrão.



## **ETAPA 3 - FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL CORPORATIVO



# ESTRATÉGIA NO NÍVEL COORPORATIVO

## ❖ ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

- Corresponde ao aumento do volume de operações da organização, internamente ou externamente.
  - ✓ **Crescimento interno** – estratégia de expansão direta, com o desenvolvimento ou o alargamento dos mercados em que empresa está presente ou de sua gama de produtos;
  - ✓ **Crescimento externo** – expansão da atividade atual ou **entrada em novas áreas de negócio** por meio de fusões ou da aquisição de outras organizações.

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL COORPORATIVO

## ❖ ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO INTERNO

- As **estratégias de crescimento interno** por meio da **expansão direta** podem ser classificadas segundo Ansoff em:
- **Estratégia de penetração de mercado** – aumento do volume de vendas em um mercado em que a organização já está presente. Ex: a Starbucks tem tentado fazer com que os clientes visitem suas lojas com maior frequência ou a comprar mais durante cada visita.
- **Estratégia de desenvolvimento de produto** – oferta de novos produtos nos mercados em que a organização atua. Ex: a Starbucks também está firmando parcerias com outras empresas para vender café em supermercados e expandir sua marca para novos produtos, como o cappuccino gelado engarrafado (em parceria com a PepsiCo).

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL COORPORATIVO

## ❖ ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO INTERNO

- **Estratégia de desenvolvimento de mercado** – entrada da organização em novos mercados geográficos ou novos segmentos. Ex: a Starbucks também está se expandindo para novos mercados dentro do EUA e em mercados internacionais.

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL CORPORATIVO

## ❖ ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EXTERNO

- O crescimento externo ocorre quando a organização expande sua atividade atual ou entra em novas áreas de negócio por meio de fusões ou da aquisição de outras organizações.
- ✓ **Estratégia de diversificação relacionada** – quando a organização entra em novos negócios que lhes permitem compartilhar recursos, conhecimentos e habilidades. Ex: Entrada da Coca-Cola no segmento de águas minerais juntamente com a Aquarius.
- ✓ **Estratégia de diversificação não relacionada** - quando a organização entra em negócios não relacionados com o negócio original. Ex: Compra da Duracell pela Gilete em 1996.



# ESTRATÉGIA NO NÍVEL COORPORATIVO

## ❖ ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EXTERNO

- Outra classificação para as estratégias de crescimento está relacionada com a ampliação do âmbito de operações e atividades realizadas ao longo do ciclo de produção de determinado bem ou serviço.
- **Estratégia de integração vertical** - quando a organização expande suas atividades passando a executar outras da cadeia de produção do produto. Ex: [uma montadora de automóveis compra uma fabricantes de componentes](#);
- **Estratégia de integração horizontal** – quando a organização adquire outra que executa a mesma atividade, ou seja, um concorrente. Ex: [Compra da Webjet pela Gol](#);

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL CORPORATIVO

## ❖ ESTRATÉGIA DE ESTABILIDADE

### **Estratégias adotadas por empresas que:**

- Buscam manter o mesmo tamanho ou crescer de forma controlada;
- Oferecem os mesmos produtos ou serviços aos mesmos clientes, com poucas alterações nos métodos de produção;
- Apresentam desempenho satisfatório e operam em um ambiente estável;
- Experimentaram um período de crescimento, com investimentos e mudanças significativas recentemente;
- Atuam em um mercado que não cresce, nem oferece oportunidades.

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL COORPORATIVO

## ❖ ESTRATÉGIA DE RETRAÇÃO

Refere-se à redução do nível de operações de uma organização e ocorre quando esta passa por um período de dificuldades em virtude das pressões ambientais e/ou os problemas internos.

- **estratégia de saneamento** – tentativa de recuperação da rentabilidade de um negócio que apresenta desempenho abaixo do esperado e que tem potencial para ser recuperado.
- **estratégia de saída** – utilizada sempre que a empresa verificar que não há razões para recuperar um negócio que apresenta desempenho ruim ou que deixa de ser estrategicamente interessante.

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL COORPORATIVO

- ABORDAGEM DE PORTIFÓLIO

- Consiste na avaliação de cada uma das unidades de negócio com relação ao mercado e à estrutura interna da organização, de forma a apoiar os gestores na formulação de estratégias corporativas que permitam melhorar o desempenho da organização.

- **Modelo: Matriz BCG**

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL CORPORATIVO

- ABORDAGEM DE PORTIFÓLIO – MATRIZ BCG

- **Matriz BCG** – ferramenta gerencial que busca auxiliar a administração de diferentes negócios por meio da representação gráfica da posição deles no mercado. Se concentra na análise de duas dimensões:
  1. **Participação relativa no mercado** – posição competitiva de cada negócio e sua capacidade para gerar retornos financeiros.
  2. **Taxa de crescimento no mercado** – está relacionada com a atratividade da indústria como um todo e com a necessidade de investimento na unidade de negócio para acompanhar esse crescimento.

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL COORPORATIVO

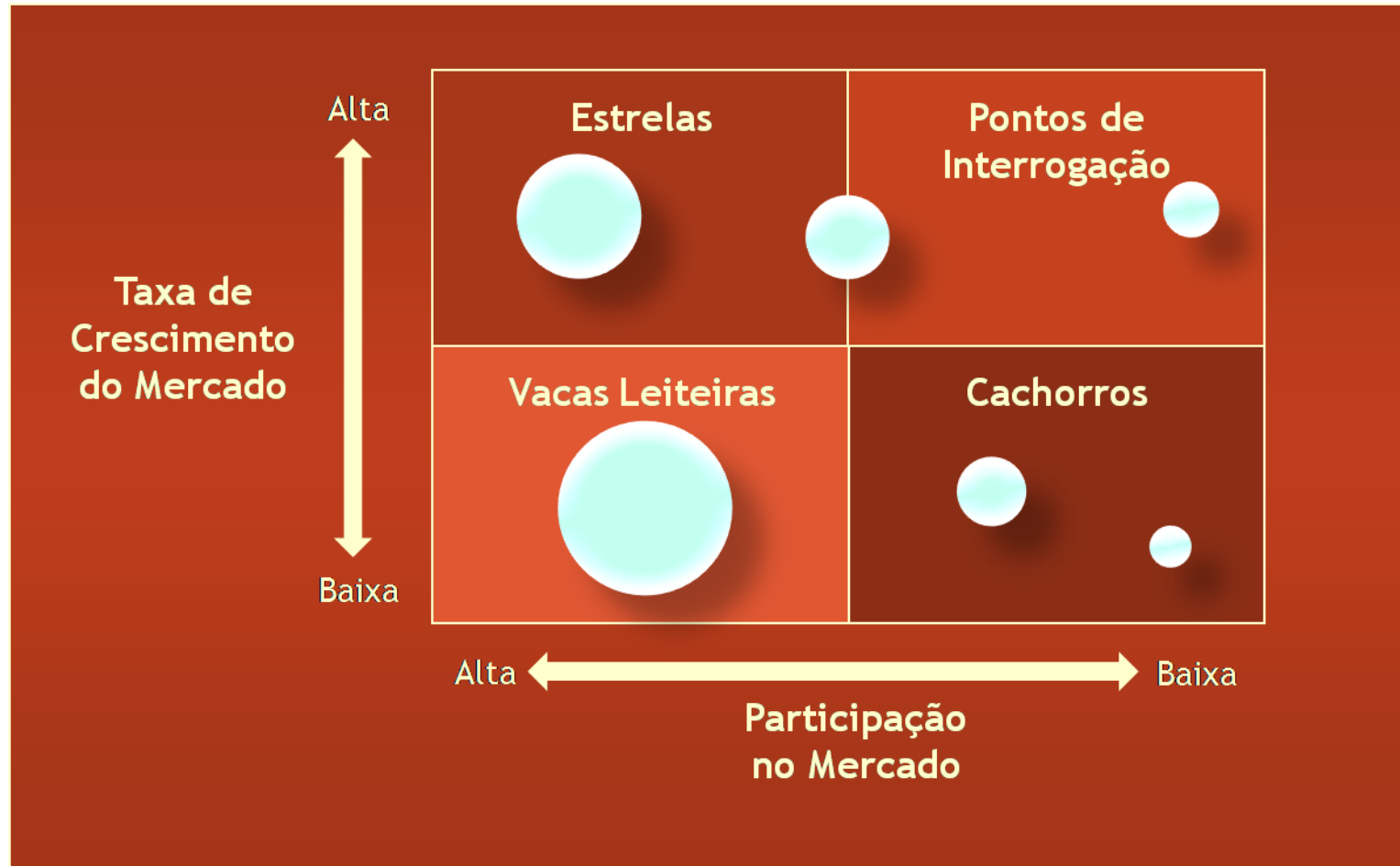


Figura: Matriz BCG (SOBRAL E PECI, 2013, p. 221).

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL DE NEGÓCIOS

Tem por objetivo definir como a unidade deve competir para conseguir alcançar uma **posição de superioridade em relação a seus concorrentes**. Envolve os conceitos de **vantagem competitiva** e **competências essenciais**.

- ✓ **Vantagem competitiva** – característica ou conjunto de características que diferenciam as organizações dos seus concorrentes e que oferecem mais valor aos seus clientes;
- ✓ **Competências essenciais** – recursos ou capacidades diferenciadas da organização que possibilitam coordenar a produção, integrar tecnologias, otimizar a organização do trabalho e entregar mais valor ao cliente.

# COMPETÊNCIAS E VANTAGEM COMPETITIVA



A Apple é hoje mais do que uma empresa. É um ícone cultural que seduz milhões de fãs em todo o planeta. A empresa conseguiu ao longo do tempo desenvolver uma capacidade de inovação e design que lhe confere uma importante vantagem competitiva perante seus concorrentes. Seus produtos superaram a expectativa dos consumidores em termos de tecnologia, design e funcionalidade e deixam as outras empresas do setor bem atrás. Além disso, a empresa conta com canais de venda próprios. Esse acompanhamento possibilita uma série de benefícios, como controle de preços, ausência de concorrência no ponto de venda e o desenvolvimento de ambientes temáticos que ajudam na construção da lealdade à marca.<sup>36</sup>



# ESTRATÉGIA NO NÍVEL DE NEGÓCIOS

**Michael Porter** propôs um modelo para apoiar a formulação das estratégias de negócio, chamado de cinco forças competitivas, quais sejam:

**Ameaça de novos entrantes** – a força da ameaça depende de barreiras à entrada e da reação dos concorrentes atuais. As barreiras à entrada limitam a possibilidade de novas empresas entrarem na indústria

**Ameaça de produtos substitutos** – quanto maior a pressão dos produtos substitutos, menor será a atratividade da indústria;

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL DE NEGÓCIOS

## Cinco forças competitivas

**Poder de barganha dos fornecedores** – fornecedores com muito poder de barganha podem reduzir a rentabilidade de uma indústria, já que as empresas têm menos condições para defender seus interesses;

**Poder de barganha dos clientes** – clientes atuais e potenciais podem influenciar a competição na indústria na medida em que podem provocar a diminuição dos preços e exigir maior qualidade e nível de serviço, à custa da rentabilidade da indústria;

**Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos** – existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou veem oportunidades para melhorar sua posição competitiva.

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL DE NEGÓCIOS



Figura: 5 forças de Porter

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL DE NEGÓCIOS

- **Liderança em custos**

Posicionamento da empresa como a mais eficiente da indústria, de forma a permitir-lhe oferecer preços mais baixos para seus clientes. Ex: [Hoteis Fórmula 1](#).

- **Diferenciação**

Oferta, para todo o mercado, de produtos e serviços considerados únicos e diferenciados por seus clientes. Ex: [Dell](#)

- **Foco ou nicho de mercado**

Quando a organização direciona seus esforços para um segmento específico de mercado a um grupo de clientes ou uma região geográfica. Ex: [Restaurante vegetariano](#)

# ESTRATÉGIA NO NÍVEL FUNCIONAL

- São formuladas pelos departamentos da empresa e constituem planos de ação que servem para **sustentar a estratégia de nível de negócio**;
- São mais **detalhadas e abrangem horizontes temporais menores** que as estratégias de negócios;
- Envolve estratégias de operações, de marketing, de recursos humanos e finanças.

# ETAPA 4 – IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- É considerada uma das etapas mais difíceis do processo e engloba a execução de um **conjunto de tarefas e ações gerenciais** com o objetivo de colocar a estratégia em prática;
- Para ser bem-sucedida, requer a congruência entre todos os sistemas da organização e a estratégia. Estrutura organizacional, estilos e práticas de liderança, sistemas de informação e controle, devem estar alinhados com a estratégia.

# ETAPA 5 – CONTROLE DA ESTRATÉGIA

- Consiste no monitoramento e avaliação da eficácia das estratégias organizacionais;
- Pode ser operacionalizada mediante o uso de sistemas de informação e controle, como orçamentos, sistemas de informação gerencial, sistemas de recompensas e incentivos ou políticas e procedimentos organizacionais.