



GESTÃO ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS

PROF. ROBERTO PONTES, M. Sc.

Necessidades de Planejamento Estratégico

Expectativas da turma



GESTÃO ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS



Prof. Roberto José Almeida de Pontes, M. Sc.

Estratégia - conceito básico

É uma técnica administrativa que, através da **ANÁLISE** do **AMBIENTE** de **NEGÓCIOS**, cria a consciência das suas **OPORTUNIDADES** e **AMEAÇAS** dos seus **PONTOS FORTES** e **FRACOS** para o cumprimento da sua **MISSÃO** estabelecendo o **PROPÓSITO** de direção que o **NEGÓCIOS** deverá seguir para **APROVEITAR** as **OPORTUNIDADES** e evitar **RISCOS**

Conceitos agregados –

- ❖ **Missão** – é o papel que desempenha o NEGÓCIO (utilidade).
- ❖ **Princípios, Crenças ou Valores** – são as bases de convicção nas quais as pessoas acreditam e sobre as quais agem e decidem, ou seja, são axiomas - premissas tidas como verdadeiras, sem necessidade de demonstração.
- ❖ **Políticas** – são regras repetidas com base na estratégia estabelecida.

OBJETIVO

É um ponto, um alvo que o NEGÓCIO deseja alcançar no futuro, ou seja, a posição desejada. Deve possuir um prazo para a sua realização.

Objetivo

(Aspectos relevantes que devem ser lembrados)

- Tem que ser condizente com a missão e princípios;
- Realístico;
- Claro, nunca ambíguos;
- Corresponde às convicções do gestor ou do governo;
- É adequadamente referente a fatores internos externos do órgão;
- Deve possuir sistema de controle e avaliação adequado;
- Devem possuir prioridades estabelecidas.

Objetivo (Onde defini-los)

Atente para dois detalhes, quando a melhor maneira de defini-los:

- **Com que e onde atuar (serviço e usuário-alvo);**
- **Qual a posição (%) que se deseja alcançar?**

Objetivo (Onde defini-los)

Segundo Drucker (1975:108-109), os setores que devem ser objetos de atenção na empresa, são:

- Marketing e vendas;
- Inovação;
- Recursos Humanos;
- Recursos financeiros e físicos;
- Produtividade;
- Responsabilidade social;
- Lucratividade.

Objetivo

(Onde defini-los)

Atente para dois detalhes, quando a melhor maneira de defini-los:

- **Com que e onde atuar (produto e mercado-alvo);**
- **Qual a posição no mercado (%) que se deseja alcançar? (Posição de mercado – posição marginal).**

Objetivo

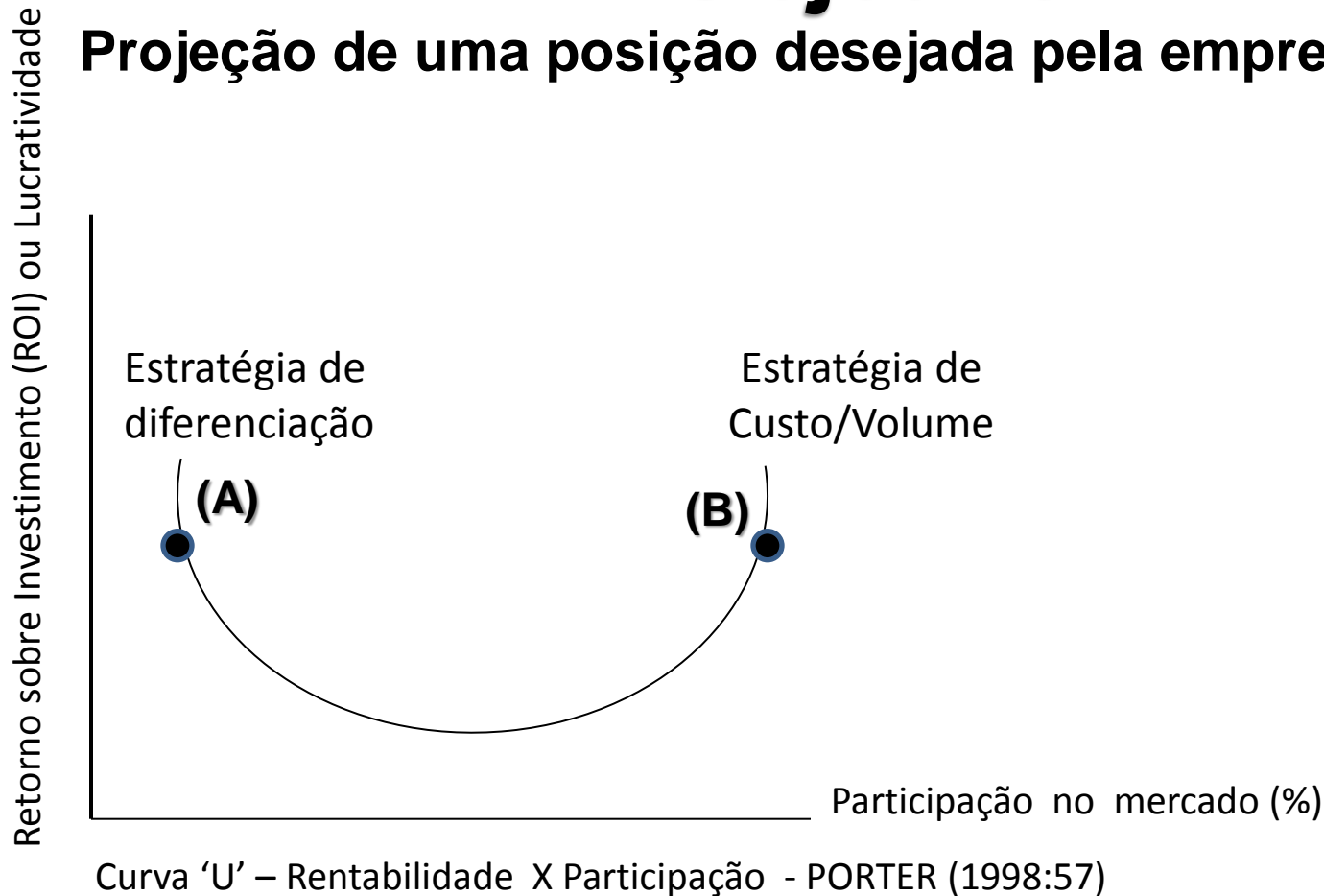
Posição de Mercado – Posição Marginal

Atente para dois detalhes, quando a melhor maneira de defini-los:

- Com que e onde atuar (produto e mercado-alvo);
- Qual a posição no mercado (%) que se deseja alcançar? (Posição de mercado – posição marginal).

Objetivo

Projeção de uma posição desejada pela empresa no futuro



Objetivo

Processo de definição

● Pré-requisito

Conhecimento das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

▶ Fase 1 – definir:

- ▶ Posição de mercado desejada - crescer? Manter? Cair em participação?
- ▶ Decisões sobre novos mercados e novos produtos;
- ▶ Objetivos para os setores de marketing, vendas, inovação, RH, responsabilidade social e lucratividade.

Objetivo

Decisão de posicionamento estratégico de mercado, predominâncias de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades

Matriz de Objetivos Estratégicos

Abordagem Interna	Abordagem Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Desenvolvimento <ul style="list-style-type: none">• Produtos• Mercados• Tecnologia• RH	Manutenção <ul style="list-style-type: none">• Estabilizar• Concentrar
Pontos Fracos	Crescimento <ul style="list-style-type: none">• Melhoria interna• Expandir• Diferenciar• Buscar nichos	Sobrevivência <ul style="list-style-type: none">• Reduzir custos• Não investir• Desativar parcialmente

Objetivo


Matriz de Crescimento X Parcela de Mercado.

Ilustra para o empresário o conjunto de seus negócios (*portfólio*) frente ao crescimento dos mercados e a participação (%) que neles detém, e ainda, objetiva equilibrar o fluxo de caixa de cada negócio, trabalhando toda a carteira, com vistas ao bom equilíbrio de caixa com os diferentes produtos.

Porter, 1998, p. 330.

Objetivo

Matriz de Crescimento X Parcela de Mercado

Alto	 Estrela Fluxo de Caixa (+/-) (Modesto)	(?) Expectativa Fluxo de Caixa: (-) (Muito negativo)
Baixo	(\$) Vaca leiteira Fluxo de Caixa: (+) (Muito positivo)	≠ Chão Fluxo de Caixa: (+/-) (Modesto)

Objetivo

Matriz de Crescimento X Parcela de Mercado.

Produtos	Características
Vaca leiteira	<ul style="list-style-type: none">• Alta participação em mercado com baixo crescimento;• Fluxo de caixa positivo podendo ser utilizado para financiar outros negócios em desenvolvimento.
Estrela	<ul style="list-style-type: none">• Alta participação em mercado com alto crescimento;• Equilíbrio de caixa – Negócio exige altos montantes de caixa para sustentação do crescimento financiado pela posição firme no mercado;• Detalhe – o produto ‘estrela’ quando o mercado passa a ter crescimento lento é que este se transforme em produto ‘vaca leiteira’.
Expectativa	<ul style="list-style-type: none">• Negócio com baixa parcela em mercado com alto crescimento• Exigência de grandes entradas de caixa para financiar o crescimento;• Fracos geradores de caixa devido à posição competitiva insatisfatória, entretanto, têm tendência a serem, no futuro, ‘produtos estrelas’.
Chão	<ul style="list-style-type: none">• Negócios sem chances de crescer e com baixa parcela em mercado de baixo crescimento;• Fluxo de caixa modesto e fraca posição competitiva;• Estes produtos possuem duas opções: se geradores positivos de fluxo de caixa = manter; se não, abandonar.

Objetivo

Matriz de Crescimento X Parcela de Mercado.

- COMENTÁRIOS -

- ✓ O ideal é que todos os produtos se auto-sustentem;
- ✓ Para investir em produtos 'Expectativa' é ideal que haja uma 'Vaca leiteira';
- ✓ O sentido do fluxo de caixa ótimo – produto 'Expectativa' se transforme em 'Estrela' e que este possa ser uma 'Vaca leiteira';
- ✓ As 'Vacas leiteiras' é quem devem financiar os demais produtos que a empresa venha a desenvolver;
- ✓ Quando a empresa desejar desenvolver um novo produto em um novo mercado, estará criando um produto 'Expectativa', mas, para tanto, precisa contar com uma boa 'Vaca leiteira' em seu portfólio.

Objetivo

Matriz Oportunidade de Crescimento

Trata-se de uma matriz que se aplica SOMENTE nos casos em que a empresa decide se **MOVER NO MERCADO**, sair de onde está, combinando as atuais e novas necessidades dos consumidores no mercado com os produtos que venham atender tais necessidades.

Objetivo

Matriz Oportunidade de Crescimento

(Principais orientações)

Crescimento da participação no mercado

(Para se manter no mercado atual e com seu produto atual)



Investir em MKT: atrair não clientes e clientes da concorrência, estimular aumento do consumo;

Desenvolvimento de novos mercados

(Para penetrar em novos mercados com seu produto atual)



Forte atuação em MKT: expandir para novas regiões ou atrair outros segmentos de mercados para seus produtos.

Objetivo

Matriz Oportunidade de Crescimento (cont...)

(Principais orientações)

Desenvolvimento de novos produtos para o mercado



Investir em Tecnologia e MKT: criar novas características em seus produtos atuais; criar escalas de qualidades ou propor diferentes modelos em seus produtos.

Desenvolvimento de novos produtos e novos mercados



Diversificar , com investimentos também em Tecnologia e MKT: criar produtos que tenham sinergia com os atuais e, atraindo novos clientes, lançar novos produtos tanto para atuais clientes como para novos consumidores.

Objetivo

Matriz de Oportunidades de Crescimento

Mercados / Necessidades	Produtos	
	Atuais	Novos
Atuais	Decisão de Crescer em participação (Marketing)	Decisão de Desenvolvimento de Produto (bens e serviços) (Tecnologia / Marketing)
Novos	Decisão de Desenvolvimento de Mercado (Marketing)	Decisão de Diversificação (Tecnologia / Marketing)

META

É a quantificação dos objetivos.

Metas Funcionais

► **Fase 2 – A empresa (Direção/Gerente) do NEGÓCIO passa dos objetivos da fase anterior para o estabelecimento de metas funcionais, com suas quantificações e indicações de responsáveis.**

Exemplos:

- a. Estimativa de usuários atendidos;**
- b. Estimativa de melhoria de qualidade;**
- c. Atendimentos previstos;**
- d. Capacitação dos Recursos Humanos. etc.**

Nesta fase o gestor deve montar o seu orçamento.

Metas Operacionais

► Fase 3 - Visa definir, em cada setor funcional, também suas metas operacionais decorrentes de objetivos anteriores.

GESTÃO ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS

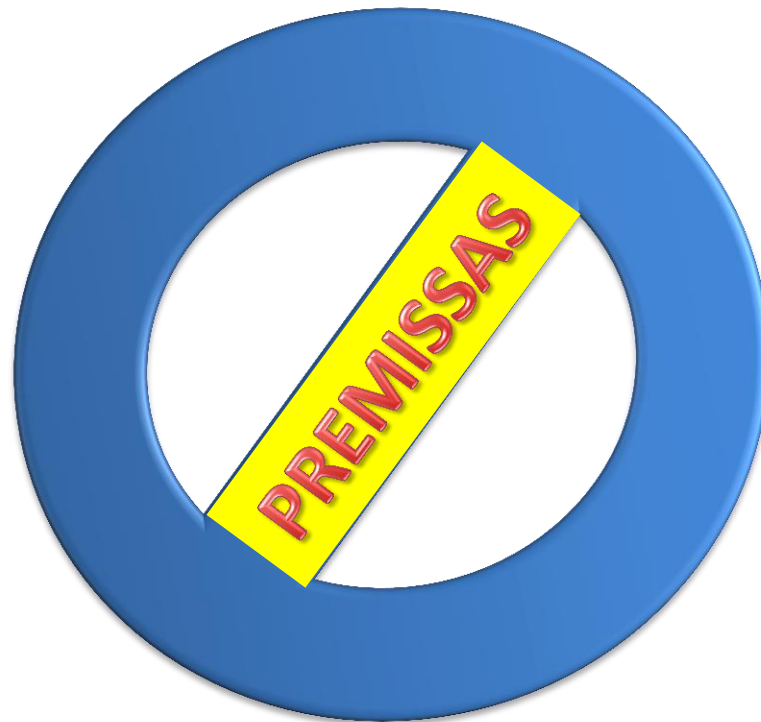


Prof. Roberto José Almeida de Pontes, M. Sc.

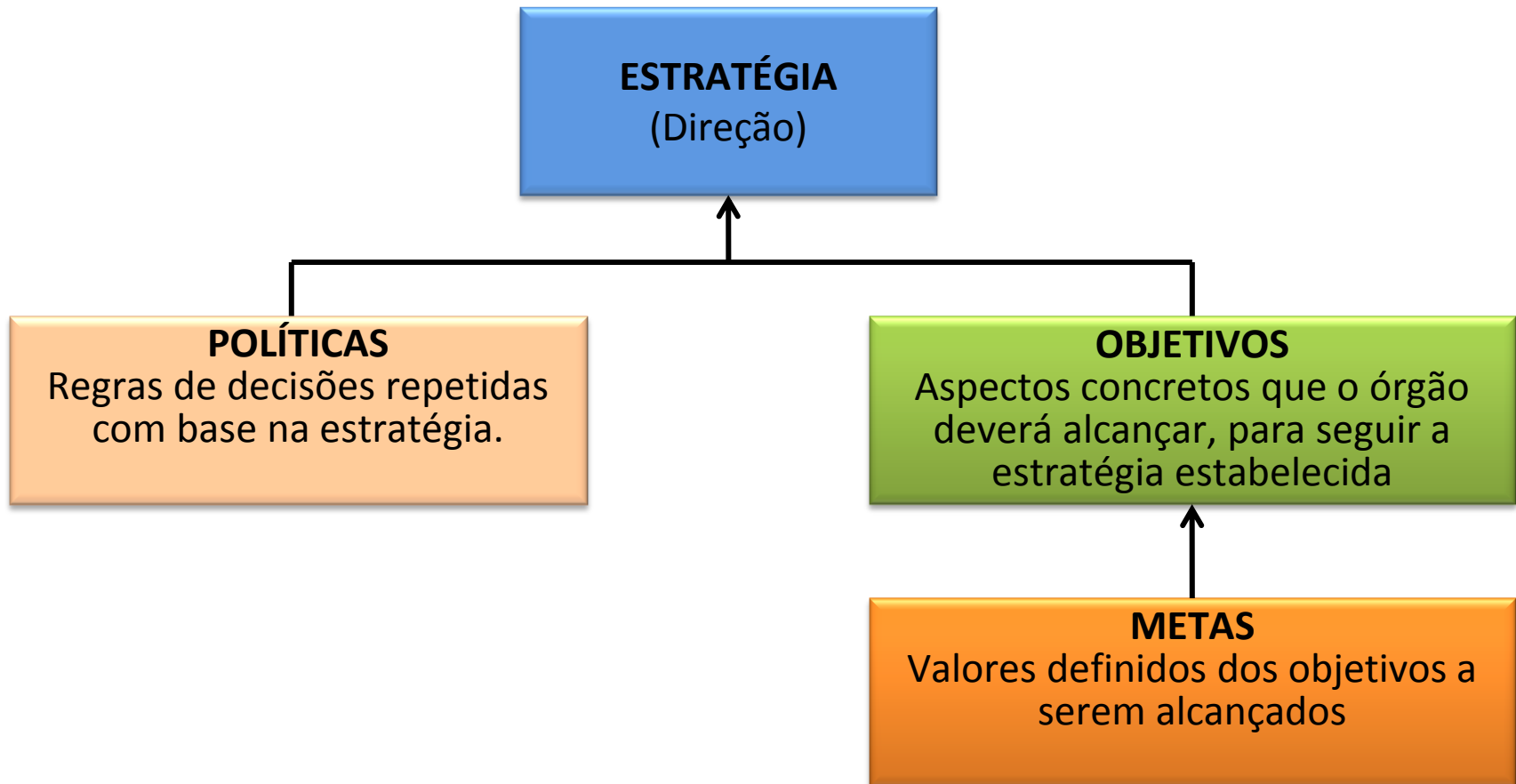
GESTÃO ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS

	Planejamento
Integrador	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do NEGÓCIOS
Escopo	Coletar os requisitos; Definir o escopo; Criar a Estrutura Analítica do NEGÓCIO (EAP)
Tempo	Definir as atividades; Sequenciar as atividades; Estimar os recursos das atividades; Desenvolver o cronograma
Custo	Estimar os custos; Determinar o orçamento
Qualidade	Planejar a qualidade
Recursos Humanos	Desenvolver o Plano de RH
Comunicação	Planejar as comunicações
Riscos	Planejar o gerenciamento de riscos; Identificar os riscos; Análise Qualitativa dos riscos; Análise Quantitativa dos riscos; Planejar respostas aos riscos
Aquisições	Planejar as aquisições

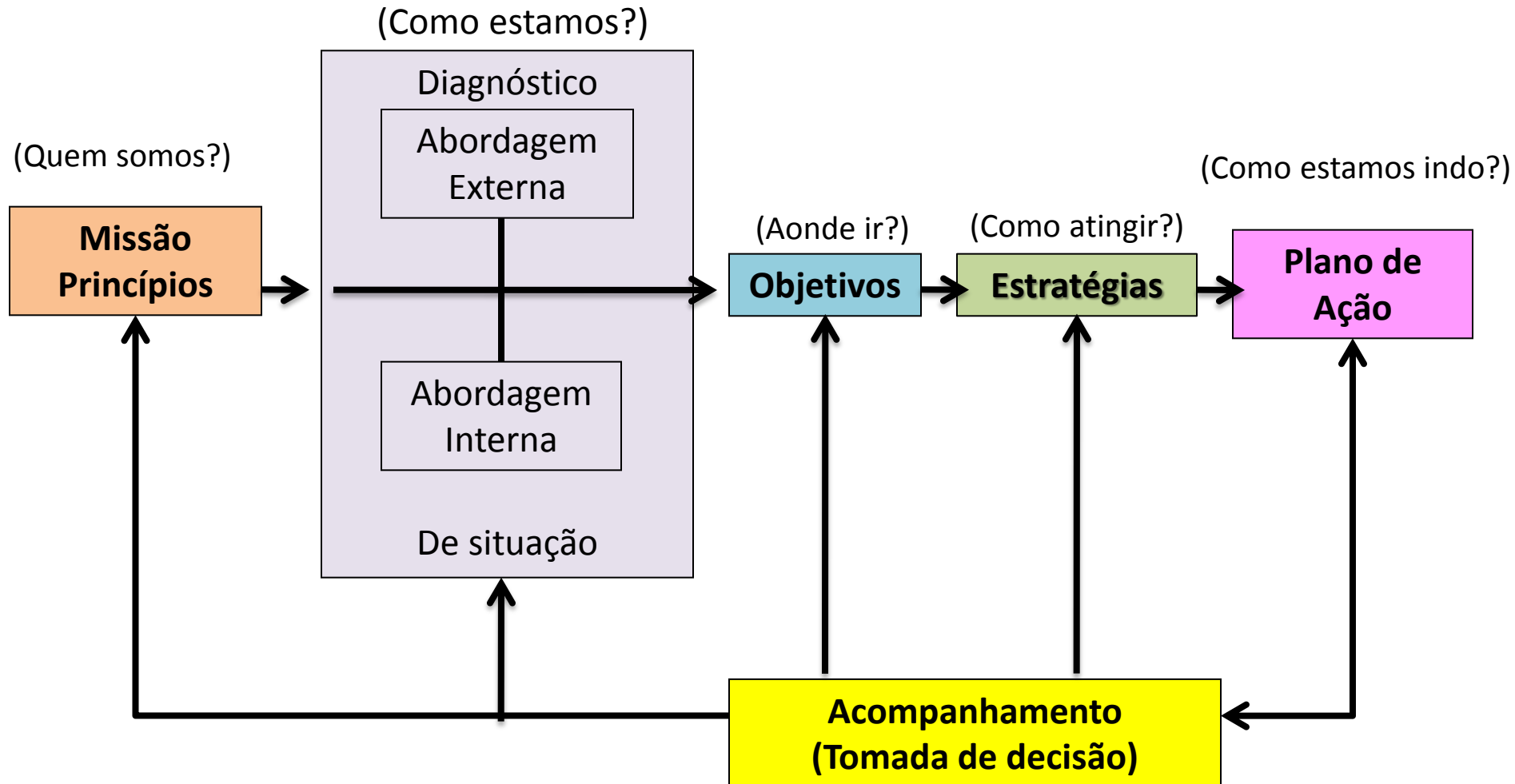
Mas, antes de começar...



Relacionamento da estratégia com as políticas, objetivos e metas

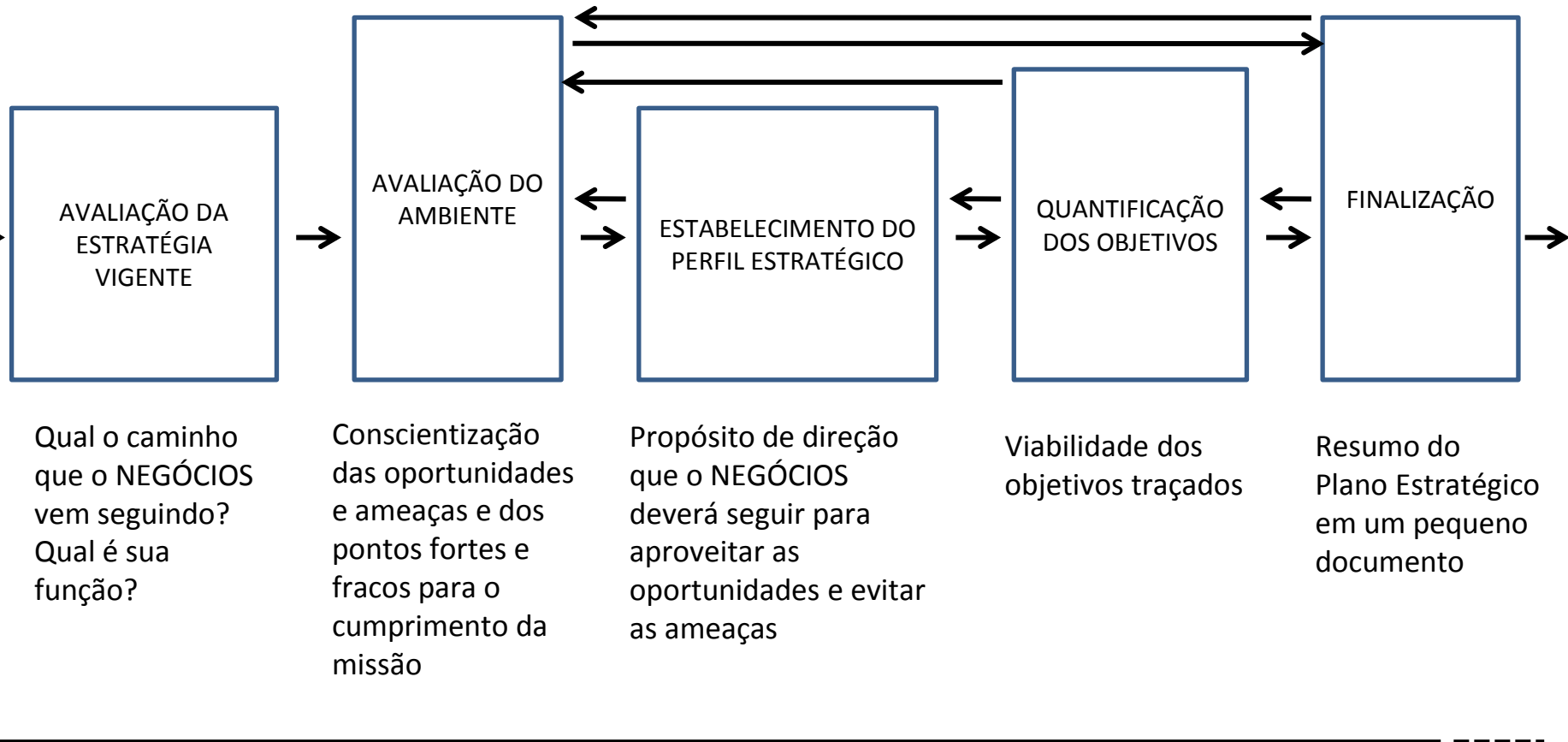


Esquema do Planejamento Estratégico

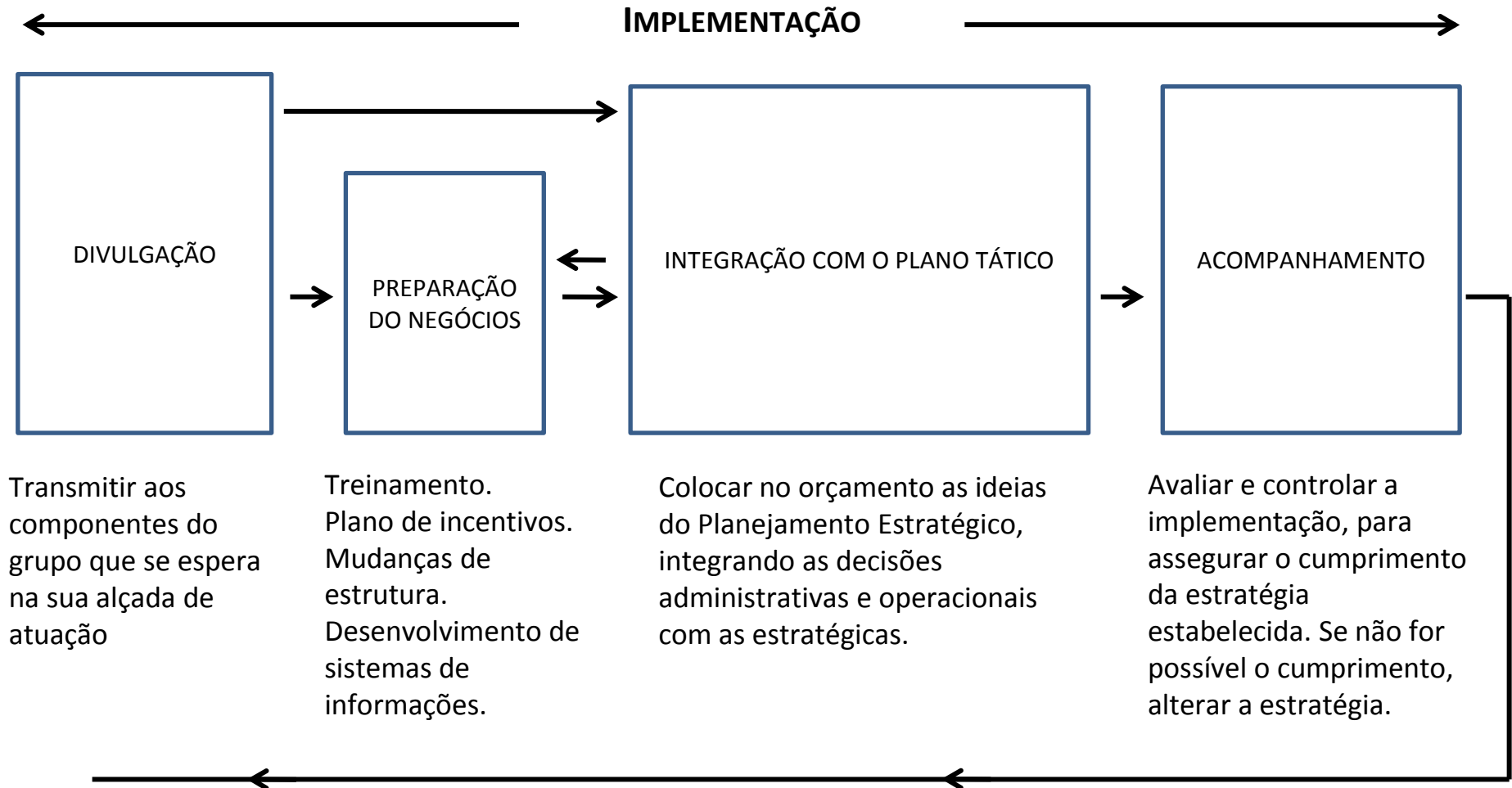


Esquema do Planejamento Estratégico

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Esquema do Planejamento Estratégico



ANÁLISE SWOT

		Na conquista do objetivo	
		Ajuda	Atrapalha
Origem do fator	Internas (organização)	Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
	Externas (ambiental)	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)

“Estratégia é o meio empregado, o caminho a seguir, que a empresa escolhe para atingir um objetivo, uma meta”. (Valadares, 2003, p.85).

Estabelecimento de estratégias – Orientações

A elaboração de estratégias devem procurar:

- a. Alavancagem nos pontos fortes da empresa e nas oportunidades do ambiente;
- b. Neutralização dos pontos fracos da empresa e das ameaças do ambiente;
- c. Minimizar os pontos fortes dos concorrentes;
- d. Maximizar os pontos fracos dos concorrentes;

Estabelecimento de estratégias – Orientações

A elaboração de estratégias devem procurar: *(cont...)*

- e. Buscar o uso pleno das vantagens competitivas – entendidas como um atributo próprio da empresa em um determinado negócio ao ser reconhecidamente melhor que a concorrência na superação de um ou mais Fatores Críticos de Sucesso (FCS) (percepção de valores pelos clientes);

Estabelecimento de estratégias – Orientações

A elaboração de estratégias devem procurar: *(cont...)*

- f. Buscar a competência competitiva (capacidade empresarial em bem explorar as oportunidades à medida que surgem e, também em manter ou criar vantagens competitivas à medida em que os FCS se alteram (valores dos clientes).

ANÁLISE SWOT (*passo a passo*)

1) Relação de variáveis que devem ser monitoradas:

Reputação do NEGÓCIO	Boa comunicação;	Corte orçamentário	Produtividade;
Participação colegiada;	Poder de convencimento;	Economia brasileira;	Pontualidade;
Qualidade do produto e/ou serviço final;	Inovação tecnológica;	Instalações;	Dedicação da equipe;
Eficácia na utilização de recursos;	Potencialidade de Crescimento;	Técnicos;	Flexibilidade;
Agilidade;	Compromisso com o NEGÓCIO;	Atendimento a demandas do cliente;	Responsabilidade social;

ANÁLISE SWOT - *(passo a passo)*

Criar uma escala onde cada uma destas variáveis é avaliada em relação aos objetivos da organização.

Costuma-se classificá-la como:

- 2) Força importante;
- 3) Força sem importância;
- 4) Neutralidade;
- 5) Fraqueza importante ou fraqueza sem importância.

IMPORTANTE

Priorize os itens fraquezas importantes e forças importantes devem ser priorizados ao se traçar estratégias de marketing e receber orçamento.

Estratégias clássicas

A partir de **SWOT** –

Abordagem		Interna	
		Predominância de Pontos Fortes	Predominância de Pontos Fracos
Externa	Predominância de Ameaças	Estratégia de Manutenção (Cenário não otimista)	Estratégia de Sobrevivência (Cenário pessimista)
	Predominância de Oportunidades	Estratégia de Desenvolvimento (Cenário mais otimista)	Estratégia de Crescimento (Cenário otimista)

Matriz de Oportunidades de Crescimento

Mercados / Necessidades	Produtos	
	Atuais	Novos
Atuais	Decisão de Crescer em participação (Marketing)	Decisão de Desenvolvimento de Produto (bens e serviços) (Tecnologia / Marketing)
Novos	Decisão de Desenvolvimento de Mercado (Marketing)	Decisão de Diversificação (Tecnologia / Marketing)

Decisão de posicionamento estratégico de mercado, predominâncias de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades

Matriz de Objetivos Estratégicos

Abordagem Interna	Abordagem Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Desenvolvimento <ul style="list-style-type: none">• Produtos• Mercados• Tecnologia• RH	Manutenção <ul style="list-style-type: none">• Estabilizar• Concentrar
Pontos Fracos	Crescimento <ul style="list-style-type: none">• Melhoria interna• Expandir• Diferenciar• Buscar nichos	Sobrevivência <ul style="list-style-type: none">• Reduzir custos• Não investir• Desativar parcialmente

Recomendações –

- **Para as Finanças** – Recursos para investimentos, otimizações de investimentos, políticas de crédito, financiamentos, assegurar-se da posição de caixa, reavaliações de programas de investimentos e manutenção.

Recomendações –

- **Para os Recursos Humanos** – Programas de treinamento/capacitação de pessoal, planos de cargos/salários/carreira, desenvolvimento pessoal, programas de recursos humanos coerentes com as necessidades funcionais, programas de relações humanas e de relações no trabalho, estímulos à criatividade, motivações.

Recomendações –

- **Para os Suprimentos** – Buscar fornecedores geograficamente próximos, novas fontes de insumos, redução de custos de matérias-primas, assegurar continuidade dos fornecedores e sua qualidade, sistemas de qualificação de fornecedores.

Matriz de Impactos

Check List

Formulações e Registros do Planejamento Estratégico (ATENÇÃO)

- Se os **objetivos** estão claros;
- A forma em que as abordagens internas e externas foram realizadas;
- Oportunidades e ameaça, se estão condizentes com os cenários: como estes foram elaborados;
- Os pontos fortes e fracos, se espelham realmente a posição interna do órgão estão realmente identificadas;
- Se as estratégias propostas levam realmente aos objetivos desejados;

Check List

Formulações e Registros do Planejamento Estratégico (ATENÇÃO)

Cont...

- A estratégia é factível? Dispomos de recursos exigidos? É possível avaliar o desempenho?
- A estratégia consegue permear o órgão, proporcionando uma visão ao gestor no dia-a-dia?
- As estratégias estão na linha de orientação estabelecidas?

PLANO DE AÇÃO

(Como estamos indo, como corrigir?)

Elaborados por cada uma das áreas funcionais, representa a operacionalização, tornando prático e exequível o Planejamento Estratégico, na verdade, fornecendo elementos para balizar e orientar o processo de tomada de decisão para os diferentes níveis da administração e de responsabilidades.

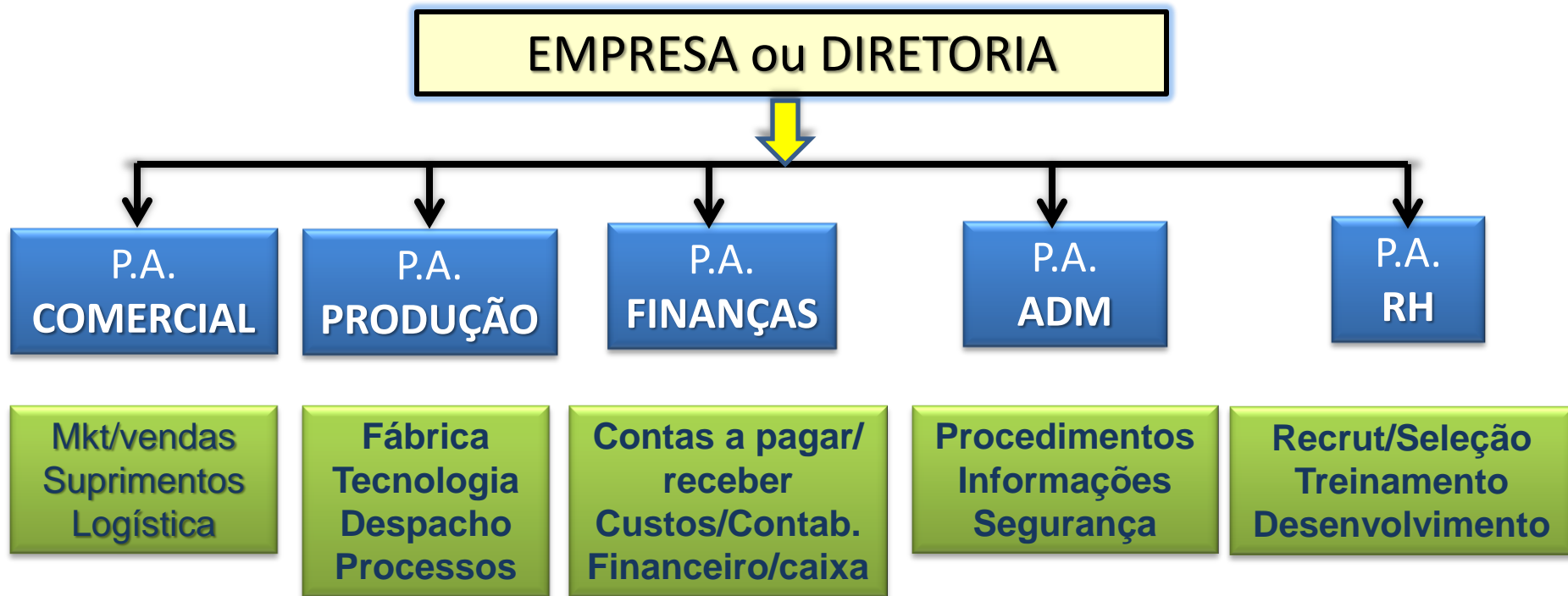
PLANO DE AÇÃO (Composição)

- ✓ Objetivos empresariais;
- ✓ Metas funcionais;
- ✓ Ações a tomar;
- ✓ Responsáveis por cada meta;
- ✓ Responsáveis por cada ação;
- ✓ Prazos para cada meta e cada ação.

Sobre as ações:

- São operacionalizações das estratégias;
- São consequências de tomadas de decisão;
- São o prosseguir ou corrigir de rumo, podendo, assim, representarem movimentos de estratégias alternativas.

Planos de ações e áreas funcionais



Planos de Ação

PLANO DE AÇÃO			Área: Comercial	DATA: ____ / ____	FOLHA ____ / ____	
Ordem	Objetivo / Meta	Descrição	Ações a tomar	Responsável	Prazo	Obs
1	C1	Crescer 3% participação mercado	Coordenar reuniões com a produção; Acompanhar resultados dos pontos de vendas (semanal)	COM	01/12, 10/01, 30/01, 15/02, 10/01, 15/02.	2% Min
	MV.1	Incrementar 2% nas vendas de Fortaleza	Elaborar Plano de Vendas para a região; Definir novos produtos, margem, preços, volume, Teste, aprovação, Início distribuição, Contratar novos revendedores: 2 para Fortaleza e 3 para Sobral	GMV		
2	MV.2	Vender 25.000 unidades fora de Fortaleza/Sobral	Elaborar Plano de Vendas; Abrir nova loja em Quixadá; Mais quatro vendedores: 1 para Crato, 1 para Aracati e 2 para Sobral; Lançamento campanha promocional todas as lojas - 2 meses	GMV; Gerentes de vendas locais	fev/10, 2/mar; 15/fev; mar/abr	Centro; Reduzir 15% no preço

PLANO DE AÇÃO

Definir responsabilidades

Visitas locais

Escolher sala, loja

Contratar aluguel

Projeto/Orçamento

Compras/Montagem/Pintura

Contratar vendedores/Caixa

Treinar pessoal

Iniciar operações

j f m a m j j a s o n d

ATIVIDADES

MESES

NEGÓCIO

Estudo de Caso

Prof. Roberto José Almeida de Pontes, M. Sc.