

**Disciplina:** Planejamento Estratégico e Competitividade

**Autores:** M.e Willyans Maciel

**Revisão de Conteúdos:** Esp. Larissa Carla Costa

**Revisão Ortográfica:** Ana Carolina Oliveira Freitag

**Ano:** 2018



F A C U L D A D E  
SÃO BRAZ

Copyright © - É expressamente proibida a reprodução do conteúdo deste material integral ou de suas páginas em qualquer meio de comunicação sem autorização escrita da equipe da Assessoria de Marketing da Faculdade São Braz (FSB). O não cumprimento destas solicitações poderá acarretar em cobrança de direitos autorais.

Willyans Maciel

# **Planejamento estratégico e competitividade**

1ª Edição

FACULDADE  
SÃO BRAZ

**2018**  
Curitiba, PR  
Editora São Braz



F A C U L D A D E

**FICHA CATALOGRÁFICA**

SÃO BRAZ

MACIEL, Willyans.

Planejamento Estratégico e Competitividade / Willyans Maciel – Curitiba, 2018.

43 p.

Revisão de Conteúdos: Larissa Carla Costa.

Revisão Ortográfica: Ana Carolina Oliveira Freitag.

Material didático da disciplina de Planejamento Estratégico e Competitividade – Faculdade São Braz (FSB), 2018.

ISBN: 978-85-5475-154-8

## **PALAVRA DA INSTITUIÇÃO**

Caro(a) aluno(a),

Seja bem-vindo(a) à Faculdade São Braz!

Nossa faculdade está localizada em Curitiba, na Rua Cláudio Chatagnier, nº 112, no Bairro Bacacheri, criada e credenciada pela Portaria nº 299 de 27 de dezembro 2012, oferece cursos de Graduação, Pós-Graduação e Extensão Universitária.

A Faculdade assume o compromisso com seus alunos, professores e comunidade de estar sempre sintonizada no objetivo de participar do desenvolvimento do país e de formar não somente bons profissionais, mas também brasileiros conscientes de sua cidadania.

Nossos cursos são desenvolvidos por uma equipe multidisciplinar comprometida com a qualidade do conteúdo oferecido, assim como com as ferramentas de aprendizagem: interatividades pedagógicas, avaliações, plantão de dúvidas via telefone, atendimento via internet, emprego de redes sociais e grupos de estudos o que proporciona excelente integração entre professores e estudantes.

Bons estudos e conte sempre conosco!

Faculdade São Braz

## **Apresentação da disciplina**

Nesta disciplina será explorado o planejamento estratégico e sua influência na capacidade competitiva. Ao longo da disciplina serão conhecidas nas duas primeiras aulas, os aspectos conceituais e estruturais do planejamento estratégico e, nas aulas três e quatro, os aspectos práticos e ferramentais, possibilitando formar um mapa geral do trabalho com planejamento estratégico, de modo que ao terminar esta disciplina se possa ser capaz de formular o planejamento estratégico de uma empresa.

Para tanto, será trabalhado ainda com as principais ferramentas hoje disponíveis para formulação de planejamento estratégico, para o monitoramento de ações necessárias para atingir os objetivos da empresa e ferramentas de gestão estratégica que garantem a sustentabilidade em um ambiente competitivo.



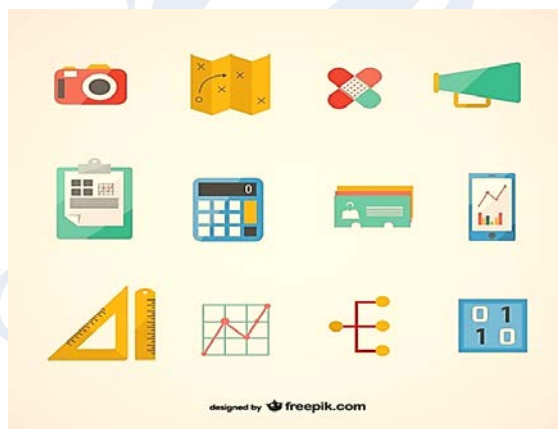
FACULDADE  
SÃO BRAZ

## Aula 1 - Introdução ao planejamento estratégico e a competitividade

### Apresentação da aula 1

Nesta primeira aula será apresentada uma visão geral do planejamento estratégico, da competitividade e das facetas do conceito de estratégia. Também será tratado do histórico e evolução do planejamento estratégico, procurando compreender como se converteu em um fator determinante para a vantagem competitiva. Ainda, serão conhecidas as variações do planejamento estratégico, o ciclo em quatro fases para seu desenvolvimento e porque existem múltiplas formas de planejamento.

#### 1.1 Estratégia e visão estratégica



Fonte: [https://image.freepik.com/vetores-gratis/icones-do-vetor-do-plano-de-negocios-definido\\_23-2147494707.jpg](https://image.freepik.com/vetores-gratis/icones-do-vetor-do-plano-de-negocios-definido_23-2147494707.jpg)

Para oferecer uma visão geral do planejamento estratégico e da competitividade, especialmente no que concerne as atividades do profissional de recursos humanos, precisa-se ter em mente que o planejamento de qualquer setor deve estar alinhado com a estratégia geral da empresa. O setor de recursos humanos não é diferente, esse só pode operar estrategicamente com a percepção de todas as condições as quais a empresa está sujeita.

De fato, a visão de estratégia integrada que considera as condições, o potencial, as capacidade e dificuldades da empresa e do mercado em que ela

atua é determinante para o sucesso estratégico de todos os setores da empresa e, naturalmente, da empresa de modo geral.

Será iniciada a exploração do planejamento estratégico a partir da estratégia como plano, padrão, posição e perspectiva em seu histórico e evolução, isso porque a estratégia é o cerne do planejamento estratégico, é preciso pensar estrategicamente e agir estrategicamente, seguindo o planejamento e fazendo os ajustes necessários.

Quando se acostuma a pensar o plano, ao invés de apenas executá-lo mecanicamente, pode-se utilizar diferentes estratégias, ferramentas e abordagens, para maximizar os resultados, promover mudanças positivas e contribuir para o próprio desenvolvimento através do desenvolvimento da empresa.

Isso quer dizer que será explorado, especialmente, a vantagem competitiva e as variações que o planejamento estratégico trouxe para o mundo corporativo, tendo em mente que não há apenas um planejamento estratégico simples e universal, mas diferentes abordagens que podem ser utilizadas em conjunto ou separadamente para atender as necessidades de cada empresa.

## **1.2 O que é planejamento estratégico**

Surgido entre a metade da década de 1950 e a década de 1960, o planejamento estratégico é o processo de definir o direcionamento, de tomada de decisões quanto a alocação de recursos e as possibilidades que a empresa irá perseguir no futuro.

De modo geral trata-se de um conceito muito simples que pode ser compreendido por qualquer indivíduo: verifica-se quais são os anseios da empresa, quais objetivos ela deseja perseguir, se há recursos para tanto, ou se há fontes para captar esses recursos e verificar se tem as capacidades, para além do aspecto financeiro, para atingir os objetivos estabelecidos.

## **1.3 Histórico e evolução**

Justamente por ser uma ideia muito intuitiva e simples, a princípio, a ideia de planejamento estratégico se difundiu relativamente rápido. Os primeiros

passos nessa área foram dados por grandes empresas na década de 1960, respondendo a preocupação quanto a entrada de novos concorrentes no mercado, mudanças na legislação, nos padrões de consumo, entre outros fatores que afetam a competitividade de uma empresa.

A percepção dessas empresas era a de que os antigos indicadores, muito focados no planejamento financeiro, não eram suficientes para garantir o desenvolvimento dos negócios em um ambiente mais competitivo e internacionalizado como o da segunda metade do século XX.

Para lidar com esse cenário foram desenvolvidos os ***long-range planning systems***. Esses consistiam em um conjunto de verificações, coleta de dados e análises que ofereciam base para a formulação de um plano de ação amplo e duradouro.

Esses planos poderiam ser divididos em conjuntos de ações coordenadas específicas para atingir resultados pontuais que contribuiriam para o planejamento de longo prazo, geralmente um planejamento que se estendia internacionalmente.

Os *long-range planning systems* foram os antepassados diretos do planejamento estratégico que se conhece hoje. A grande diferença reside no fato de que não haviam padronizações ou ferramentas amplamente divulgadas, como as que se tem à disposição atualmente.

A partir dos desenvolvimentos iniciais, os profissionais, de mercado e acadêmicos, iniciaram o estudo e passaram a catalogar o que parecia funcionar e o que não apresentava resultados positivos. Ao final da década de 1960 algum corpo de conhecimento considerável sobre planejamento estratégico já havia sido desenvolvido, mas a maturidade só veio com os anos de 1980.

Um dos marcos desse período, e que permanece relevante ainda hoje, é o material desenvolvido pela Kaiser Associates (1988), que consta nas referências bibliográficas, ao final desse material.

Entre os anos de 1980 e 1990, o planejamento estratégico foi adotado por praticamente todas as empresas, mesmo médias e pequenas, tornando-se um processo comum e indispensável para garantir que a empresa se mantenha competitiva.



## **1.4 Execução e mecanismos de controle**

Não basta planejar. Costuma-se dizer que 50% da solução de um problema é identifica-lo, mas os outros 50% tratam de encontrar e executar uma solução.

Assim, o planejamento estratégico também deve incluir os mecanismos de controle para garantir que a estratégia implementada seja seguida e o objetivo do planejamento atingido.

Ao longo do planejamento estratégico, diversas ações pontuais são estabelecidas como importantes para se atingir o resultado ou objetivo esperado. Essas ações precisam ter prazo para serem executadas e devem ser supervisionadas para que esses sejam respeitados.

Caso isso não ocorra, os atrasos começam a se acumular e não apenas tem-se um atraso em atingir o objetivo, mas esse objetivo pode se tornar inatingível, devido as mudanças no mercado, no cenário político, no cenário financeiro e até mesmo mudanças internas na empresa.

## **1.5 Planejadores**

Os planejadores são indivíduos ou setores que contam com diversas fontes de dados e informações, dispostos a pôr em prática um plano baseado nessas informações, a partir da análise da empresa e sua relação com o mercado.

Os envolvidos com a formulação do planejamento estratégico podem vir dos mais diversos setores, algumas empresas valorizam a experiência prática no setor, outras valorizam a formação acadêmica ou cursos específicos para planejamento estratégico.

Não obstante, toda a empresa colabora em maior ou menor medida para o desenvolvimento do planejamento estratégico, seja cedendo dados e informações, participando das reuniões de planejamento e acompanhamento ou reforçando a importância da execução coordenada das ações no dia a dia e através de treinamentos para os colaboradores.

## **1.6 A forma do planejamento estratégico**

Os elementos constituintes do planejamento estratégico tomam forma em um documento utilizado para comunicar os dados e a estratégia formulada durante a fase de planejamento para toda a empresa. Assim, a estratégia pode de fato ser executada de maneira ordenada e organizada pelos setores responsáveis por cada ação, tarefa ou etapa.

Essa ampla divulgação é especialmente importante quando o planejamento estratégico envolve mudanças nos procedimentos da empresa que irão perdurar e alterar a rotina dos colaboradores. É preciso dar ciência a todos de como e porque as rotinas sofrerão alteração, angariando assim o apoio dos colaboradores nessas mudanças.

É importante saber que uma vez finalizado, o planejamento estratégico precisa estar todo descrito no documento, de modo que nenhum profissional ou setor específico tenham o controle exclusivo das informações pertinentes a tal planejamento.

Naturalmente, há informações que são específicas de alguns setores e detalhes que não podem ser divulgados ao público em geral, mas a forma do planejamento, os objetivos, como o plano foi formulado e a maneira pela qual se pretende atingir os objetivos estratégicos, deve figurar no documento de planejamento estratégico, de forma clara e distinta. Assim, qualquer membro da empresa tem a capacidade de compreender a estratégia e colaborar para pô-la em prática.

## **1.7 Planejamento estratégico e Recursos Humanos**

É fácil perceber a relevância das pessoas para o planejamento estratégico, seja em sua formulação, em sua execução e, especialmente, em seu alvo final, o mercado. Assim, a relação do planejamento estratégico com o setor de Recursos Humanos é natural.

De fato, esse setor costuma desempenhar papel importante no processo de planejamento estratégico, seja diretamente, colaborando com sua elaboração, seja indiretamente, através da execução de suas tarefas cotidianas.

Uma boa estratégia aloca recursos e energias para atingir objetivos e aproveitar oportunidades. Para o setor de Recursos Humanos, esses recursos e energias são as próprias pessoas envolvidas na atividade da empresa, de modo que a preocupação com os indivíduos profissionais deve ser ainda mais evidente.

## 1.8 Conceitos de planejamento estratégico



Fonte: [https://image.freepik.com/vetores-gratis/documentos-abertos-do-plano-de-negocios-em-pasta\\_3446-634.jpg](https://image.freepik.com/vetores-gratis/documentos-abertos-do-plano-de-negocios-em-pasta_3446-634.jpg)

Faz-se necessário a partir daqui, compreender alguns conceitos que servirão de base para as aulas seguintes, de modo a se familiarizar com os fatores envolvidos no planejamento estratégico.

### 1.8.1 Estratégia

A estratégia sempre esteve presente nas atividades humanas, se poderia poder divulgar sobre os usos e origens do termo estratégia no idioma grego ou seu uso militar e na administração da Idade Média. No entanto, o que aqui interessa é como o conceito foi aplicado na indústria a partir do século XX.

A estratégia envolve um plano, uma análise das ações adequadas para um determinado objetivo. Envolve também um padrão, para manutenção de ações adequadas e para revisão constante destas ações.

Como procedimento a estratégia trata de, nessa ordem, **estabelecer objetivos, determinar ações e mobilizar recursos**. Assim, consolida-se a

posição da empresa nos mercados, por meio de uma visão estratégica que envolve todos os aspectos.

### **1.8.2 Método**

Segundo Marconi e Lakatos (2003):

O método científico como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 46)

De certa forma, a empresa é o laboratório e o planejamento estratégico é o experimento científico. É preciso gerenciar os departamentos e a empresa com uma visão sistemática e racional, destarte, o planejamento estratégico precisa ser guiado pelas mais frias razões, valendo-se de sistemas de análise e de dados confiáveis.

Enquanto o faz, detecta-se e corrige-se e corrigindo erros, sempre com a intenção de encontrar o caminho mais seguro e econômico em direção ao objetivo.

Como objetivo, Marconi e Lakatos (2003) colocam “conhecimentos válidos e verdadeiros”, mas, o que isto significa na empresa? Exatamente o mesmo que significa para o cientista: os dados que se coletam oferecerão informações, essas informações devem ser analisadas para extrair conclusões, se essas conclusões refletem o real estado do mercado e da empresa, então se tem conhecimentos verdadeiros e válidos a disposição e se poderá utilizá-los para guiar as decisões.

### **1.8.3 Vantagem competitiva e competitividade**

O planejamento estratégico é também um processo cíclico, o que significa que irá se repetir ao longo do tempo e se poderá aproveitar as lições aprendidas no passado para planejar o futuro, sejam lições positivas ou negativas.

Existem na literatura diversos casos concretos em que as empresas que aplicaram o planejamento estratégico como linha diretora de seu gerenciamento, obtiveram grande vantagem competitiva em relação àquelas que não o fizeram.

Isso porque a cada vez que se faz um planejamento estratégico, avalia-se o que funcionou e o que não funcionou, podendo realizar ajustes, menores ou maiores, que serão então testados para obter melhores resultados futuros progressivamente.

A competição sempre foi o principal elemento dos mercados. Ela é benéfica e, se a olhar com atenção, será visto que é um ótimo indicador para o aperfeiçoamento da empresa.

No entanto, com o grande acesso a informações, o aumento da exigência dos consumidores, novas preocupações, novos estilos de vida e diversos outros fatores que distinguem o século XXI do passado, a concorrência se torna mais voraz e difícil de ser superada.

Muitas vezes não basta ter um melhor custo/benefício ou melhor qualidade em nossos produtos, é preciso responder a anseios dos clientes, fornecedores e colaboradores. Anseios esses que muitas vezes não têm relação direta com o serviço ou produto oferecido, mas que são importantes para esses indivíduos e organizações, entre tais anseios pode-se citar a proteção ao meio ambiente, o apoio aos indivíduos com os quais a empresa se relaciona, a reputação e a percepção de corrupção.

Todos esses elementos impactam na competitividade, na capacidade da empresa de manter-se competitiva de modo sustentável, no ambiente competitivo do século XXI.

Para garantir esse aperfeiçoamento progressivo da empresa, é comum a recomendação de que o ciclo de quatro fases do planejamento estratégico seja repetido em um intervalo não maior do que um trimestre.

Existem, é claro, empresas que realizam planejamentos anuais ou semestrais, não obstante, em geral, esses planejamentos possuem fases que podem ser avaliadas conforme ocorrem, com uma frequência mensal, bimestral ou trimestral.

#### 1.8.4 Ciclo de quatro fases

Há muitas formas de se desenvolver um planejamento estratégico e levá-lo a cabo. No entanto, há um conjunto de quatro fases que são comuns a maioria dos formatos de planejamento estratégico:

- Análise;
- Formulação;
- Execução;
- Avaliação.

A **análise** é uma aferição do ambiente externo e interno. Compreensão das condições atuais do mercado, clientes, colaboradores, recursos, entre outros.

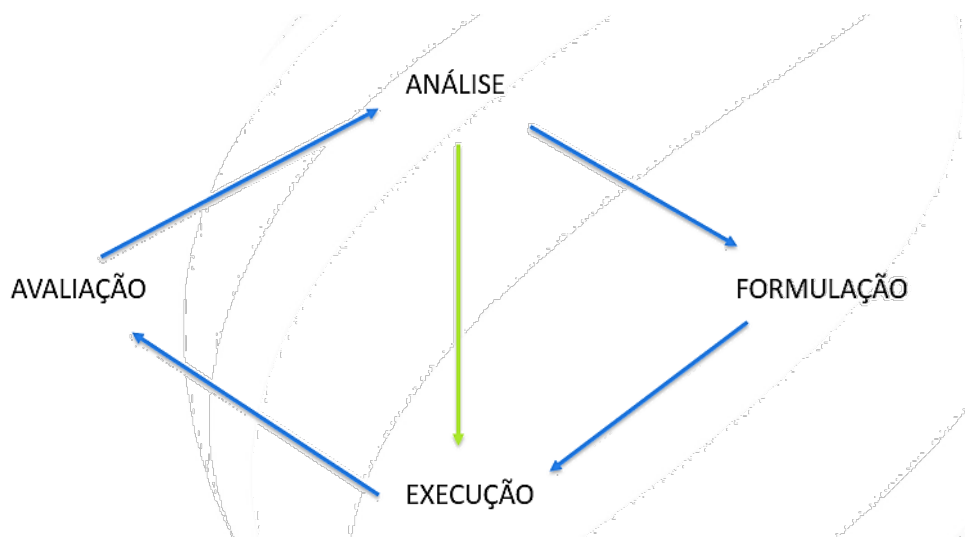
A **formulação**, por seu turno, é o desenvolvimento da estratégia de alto nível e do plano básico para concretizar a estratégia. Documentação do plano, suas etapas, prazos e da estratégia geral.

A fase de **execução** pode ser descrita como dividir para conquistar. Aqui a estratégia de alto nível é seccionada em planos menores em um nível mais operacional. Definição de ações que colaborem com a estratégia.

O termo frequentemente usado é "traduzir" a estratégia, isso porque a ideia é não criar planos independentes, mas uma rede de planos operacionais e ações direcionadas que colaborem entre si, de modo que a execução da estratégia não seja uma atividade adicional, mas parte das atividades cotidianas da empresa. Assim, alocar os recursos, finalizar as tarefas, treinamentos e ajustes tornam-se naturais no dia a dia da empresa.

A fase de **avaliação**, por fim, é a fase de gerenciamento ou de manutenção. Avaliação de desempenho, relatório de dados, cultura organizacional, comunicação e outros elementos que podem criar problemas para que os objetivos sejam atingidos, mas que também, se bem direcionados, podem oferecer soluções novas para as dificuldades da empresa.





**Figura 1.1: Estrutura do planejamento estratégico**

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 1.8.5 Variações

As variações no planejamento estratégico se devem não apenas à frequência com que as quatro fases se fecham em um ciclo e esse se repete, mas também às abordagens que se utiliza em cada uma das fases.

Ao longo dessa disciplina serão vistas diversas abordagens (*approaches*) e ferramentas (*tools*) que podem ser utilizadas para formular e executar o planejamento estratégico, em que algumas possuem vantagens tão evidentes que acabaram por ser quase universalmente utilizadas, entre estas se pode citar a análise SWOT e a análise de 5 Forças de Porter.

Ainda assim, as combinações que se pode fazer com diferentes ferramentas e abordagens abrem a possibilidade de que cada planejamento estratégico seja único e adaptado para a empresa na qual é aplicado.

### Resumo da aula 1

Nessa aula explorou-se a visão geral do planejamento estratégico e da competitividade gerada pelo uso desse. Estudou-se o histórico e evolução do planejamento estratégico, procurando compreender como esse se converteu em um fator determinante para a vantagem competitiva. Foram avaliadas ainda, as variações do planejamento estratégico, o ciclo em quatro fases e porque existem múltiplas formas de planejamento.

# Atividade de Aprendizagem



Considerando que os diversos setores da empresa devem envolver-se no planejamento estratégico e que os profissionais colaboradores são o principal recurso de uma empresa, apresente uma resposta em um texto de dez a quinze linhas para a questão: qual a importância e papel do setor de Recursos Humanos no planejamento estratégico?

## Aula 2 – Análise e conceito de base

### Apresentação da aula 2

Nesta aula serão estudados os conceitos e fluxo de formação da estratégia para que seja possível utilizar qualquer ferramenta e abordagem para formulação do planejamento estratégico. O enfoque especial será feito às diferenças entre a análise interna e análise externa.

#### 2.1 Compreensão do conceito de análise

A análise é a base do planejamento estratégico, o momento em que se afere os dados para extrair conhecimento que possa ser útil à formulação. Sendo essa fase bem compreendida, as chances de sucesso aumentam significativamente.

A importância da compreensão do conceito de análise, para além do mero uso de ferramentas, se deve a dois fatores:

- Necessidade adaptativa do profissional no cenário empresarial;
- Necessidade de pensar estrategicamente, não apenas executar uma rotina.

Pode-se aprender a realizar análises por meio de ferramentas reconhecidas no mercado, como a análise SWOT, a análise de 5 Forças de

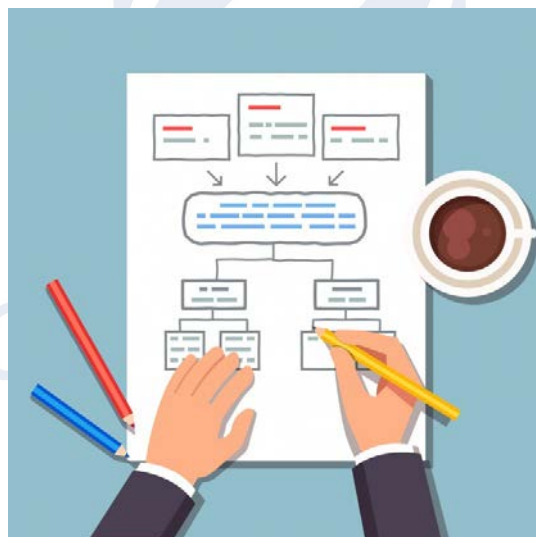


Porter, *PEST*, *Growth-share matrix* ou qualquer outra abordagem/ferramenta de análise e planejamento. Porém, se o fizer sem compreender o conceito por trás dessas análises, sem compreender o que as torna abordagens e ferramentas de um mesmo tipo de processo, se terá a ideia de que as diferentes abordagens do planejamento estratégico são vários planejamentos diferentes que não conversam entre si.

Desse modo, caso tenha que se trabalhar com outro tipo de ferramenta de análise, ou adaptar a análise, se terá dificuldade em fazer a transição.

## 2.2 Conceito de análise

A análise é o início de qualquer planejamento. Nela identificam-se os dados e os fatores que irão formar a base para a formulação da estratégia.



Fonte: [https://br.freepik.com/vetores-gratis/homem-de-negocios-desenhando-um-plano-de-diagrama-de-blocos\\_1311444.htm#term=planejamento estrategico&page=1&position=4](https://br.freepik.com/vetores-gratis/homem-de-negocios-desenhando-um-plano-de-diagrama-de-blocos_1311444.htm#term=planejamento%20estrategico&page=1&position=4)

Os conceitos em análise para o planejamento estratégico se dividem em duas categorias:

- **Análise do ambiente externo:** variáveis ambientais, riscos e oportunidades no ambiente, fatores de sucesso;
- **Análise do ambiente interno:** missão, visão, objetivos estratégicos, clientela.

A análise começa na coleta dos dados, passa pela verificação e comparação desses dados, se estendendo até estar pronto para formular a estratégia.

### **2.3 Coleta de dados**

Um erro grave e perigoso, tanto na indústria quanto nos meios acadêmicos, é não dar atenção às fontes de dados e sua confiabilidade.

Nem sempre as informações chegam de maneira adequada, registradas corretamente ou prontas para uso. Em muitos casos se encontram dados inadequados, que não refletem a realidade do mercado ou que não foram compilados para a finalidade correta.

Entre as fontes de dados, destacam-se:

- Indicadores governamentais;
- Indicadores internacionais;
- Publicações técnicas especializadas;
- Relatórios internos;
- Dados estatísticos.

Os dados extraídos dessas fontes devem ser comparados para encontrar-se a evidência de melhor qualidade. Por “evidência de melhor qualidade” significa que aqueles dados não são fruto do acaso, mas refletem os indicadores reais de produção, desenvolvimento do mercado, processos e modificações na indústria.

Não se deve desprezar os riscos na execução, mas se escolher ações inadequadas, divulgá-las parcialmente ou reduzir de modo inadequado, se poderá corrigir a tempo, mas se os dados estiverem incorretos, todo o processo de planejamento será comprometido, e possivelmente nem sequer irá se perceber, até que os resultados comecem a aparecer.

## **2.4 O estratégico e o financeiro**

Ainda na linha dos erros que podem acontecer no processo de análise devido a coleta inadequada dos dados, um desvio comum é pensar o planejamento estratégico como planejamento financeiro.

Naturalmente, o planejamento financeiro é um fator crucial para qualquer empresa. Os dados financeiros, que podem ser coletados através de relatórios, irão indicar muitas variáveis importantes para o planejamento, mas não resume o planejamento estratégico.

Uma diferença fundamental é que o planejamento financeiro estabelece os recursos e riscos financeiros de uma empresa, mas não considera os fatores ambientais, internos e externos, aos quais essa empresa está sujeita.

## **2.5 Aspectos da análise**

A fase de análise do planejamento estratégico é regularmente dividida em dois aspectos:

- Análise externa;
- Análise interna.

### **2.5.1 Análise externa**

A análise externa trata de todos os fatores que não são controlados pela empresa e que podem influenciar no negócio. De modo geral, pode-se dizer que são os fatores que estabelecem o ambiente de negócio no qual a empresa concorre. Esse aspecto da análise considera:

- Variáveis ambientais;
- Riscos e oportunidades no ambiente;
- Fatores de sucesso.

As variáveis ambientais tratam das influências da empresa, influências essas que irão permitir que a empresa em questão aprenda e adapte-se ao ambiente de negócio no qual está inserida.

Exemplos de variáveis ambientais incluem:

- Políticas públicas atuais;
- Concorrência;
- Ambiente competitivo;
- Disponibilidade de recursos.

Quanto aos riscos e oportunidades, assumir riscos é considerado crucial para o crescimento em um mercado competitivo. A questão é: “Quais riscos devemos assumir?” Em geral, deve-se assumir aqueles riscos que oferecem as melhores oportunidades.

Quais oportunidades não oferecem riscos? Em geral, nenhuma oportunidade vem desacompanhada de risco, mas existem riscos que vem desacompanhados de oportunidades, por isso, deve-se estar atento ao levantar esses dados.

Trata-se então de minimizar os riscos para maximizar as oportunidades. A fim de realizar esta ideia, é preciso conhecer os riscos aos quais a empresa está sujeita e quais oportunidades existem no ambiente de negócio. Mas é preciso ir além e perguntar: “Quais oportunidades pode-se não estar a aproveitar e por qual razão?”

Os fatores de sucesso, por seu turno, tratam daqueles dados não acidentais, comuns às empresas que tiveram sucesso em um mesmo ambiente de negócio.

Os estudos de caso são especialmente importantes. É preciso conhecer o mercado e verificar o que foi feito, como e porque, para então compreender quais são os fatores que determinaram o sucesso naqueles empreendimentos. Não para copiar esse ou aquele modelo, mas para compreender o que os modelos têm em comum, o que é acidental e o que é determinante.

### 2.5.2 Análise interna

Permite compreender o ambiente interno da empresa, em sua forma e proposta. Considera:

- Missão;
- Visão;
- Objetivos estratégicos;
- Clientela.

Sua importância se deve ao fato de que esses elementos (missão, visão, objetivos e clientela) determinam a identidade da empresa. Sem saber o que se pretende fazer, como e para quem, não é possível realizar um bom trabalho. Isso é verdade para indivíduos, para empresas e até mesmo governo.

A missão e a visão, juntas, estabelecem o propósito de uma empresa e, geralmente, são os motivadores de um planejamento estratégico que envolve mudança. A missão e a visão irão possibilitar manter o propósito da empresa em mente durante o processo de mudança e as atividades que esse irá exigir.

Tendo em mente a missão e a visão da empresa, é possível angariar o apoio dos colaboradores, pois com um propósito claro é mais fácil manter as pessoas motivadas, a razão para as mudanças e atividades fica mais clara para todos.

Se a missão e a visão não são claras, é preciso reformulá-las para que reflitam o propósito da empresa. Se já são claras e adequadas, é preciso tê-las em mente na análise e verificar como elas influenciam o ambiente interno da empresa.

## Importante



Não basta listar a missão e a visão no documento de planejamento estratégico, é preciso que elas de fato direcionem a sua formulação.

Por sua vez, os objetivos estratégicos tratam do que a empresa pretende atingir para cumprir seu propósito, objetivos estratégicos são mais práticos e palpáveis do que o propósito, mas não menos ou mais importantes. Eles são, no entanto, mais próximos da realidade dos indivíduos que atuam junto à empresa.

Os objetivos estratégicos devem estar alinhados com o propósito da empresa, caso não estejam há duas opções:

- Os objetivos são inadequados, caso em que se devem ajustar os objetivos;
- A missão e a visão estão inadequadas ou pouco claras, caso em que se deve retroceder nossa análise e revisar a missão e a visão da empresa.

O item final dessa fase é a clientela. Ter uma visão clara de quais são os potenciais clientes da empresa também oferece uma grande vantagem na formulação do planejamento. Mas não basta saber o tipo de cliente que a empresa deseja, mas o tipo que não deseja, aqueles que não fazem parte do público alvo. Assim, evita-se esforços infrutíferos na tentativa de angariar clientes.

Pode-se extrapolar esse mesmo pensamento e aplicá-lo aos colaboradores. É preciso ter um perfil muito claro do tipo de cliente e colaborador que a empresa deseja para si e que vai contribuir para que essa atinja o seu propósito, por meio dos objetivos estratégicos.

## **2.6 Abordagens adequadas**

Pensando a partir da análise, uma abordagem adequada para o planejamento estratégico deve:

- Oferecer uma estrutura Pensamento-Planejamento-Ação;
- Ser simples e direta;
- Passível de explicação e divulgação aos colaboradores;
- Oferecer uma visão clara de todo o processo;
- Oferecer uma análise de prós e contras.

## Resumo da aula 2

Nesta aula foram estudados os conceitos e o fluxo de formação da estratégia, especialmente no que concerne à análise, para que seja possível utilizar qualquer ferramenta e abordagem para formulação do planejamento estratégico. Estudou-se ainda, diferenças entre os aspectos interno e externo, a coleta de dados e às características de uma abordagem adequada do planejamento estratégico.

## Atividade de Aprendizagem



Considerando os conceitos de análise interna e externa, conforme abordamos na aula, discorra sobre como a análise interna nos permite selecionar os elementos que compõem a abordagem adequada do planejamento estratégico.

## Aula 3 – Teorias de gestão estratégica: ferramentas e abordagens

### Apresentação da aula 3

Nesta aula serão estudadas as Teorias de Gestão Estratégica e em uma metodologia baseada nas ferramentas e abordagens que se pode utilizar para desenvolver o planejamento estratégico, especialmente a análise *SWOT*, direcionada para o ambiente interno, e a análise de 5 Forças de Porter, direcionada para o ambiente externo.

### 3.1 Teorias de Gestão Estratégica

Uma vez compreendido o planejamento estratégico em seus aspectos conceituais e sua organização, podem-se progredir no estudo, investigando as Teorias de Gestão Estratégica, que aplicam o planejamento estratégico, e as



metodologias específicas, que utilizam ferramentas e abordagens consagradas no mercado.

As teorias são frequentemente referidas na literatura como *frameworks*, conjuntos de abordagens (*approaches*), ferramentas (*tools*) e conceitos que formam uma maneira de desenvolver o planejamento estratégico.

## Vocabulário



**Frameworks:** provê um template de base com diversas funções para um desenvolvedor, de modo que é desnecessário gastar tempo reproduzindo funções em diversos projetos.

Uma boa comparação é a da caixa de ferramentas: só que, ao invés de chaves de fenda e martelos, há a base para formulários de login, validação de campos e conexão com bancos de dados.

Nesse sentido, como parte da tendência no desenvolvimento de software de tentar reduzir os custos e aumentar a produtividade, o uso de Frameworks tem se tornado cada vez mais difundido.

As funções do Framework têm uma grande variedade de parâmetros, o que garante ao desenvolvedor a possibilidade de realizar customizações de acordo com as necessidades do projeto.

Fonte: <https://gaea.com.br/entenda-o-que-e-framework/>

Em geral, o *framework* que proporciona o desenvolvimento do planejamento estratégico é o mesmo que possibilita desenvolver uma gestão baseada em estratégia. No entanto, algumas ferramentas são mais adequadas para desenvolver a estratégia, enquanto outras são mais adequadas para supervisionar a aplicação dessa estratégia e a execução das ações que compõem o planejamento estratégico.



### 3.2 Externo e interno

São muitas as metodologias que podem ser formuladas para desenvolver o planejamento e para gerenciar a empresa a partir de uma visão estratégica, enquanto explora-se as ferramentas, trata-se também da sua aplicação e possibilidades.

No entanto, há uma característica com a qual todos concordam: o fato de que é necessária uma análise do ambiente externo e do ambiente interno, para que o *framework* utilizado seja completo e possa expressar a realidade da empresa.

Por essa razão nenhuma ferramenta ou abordagem sozinha pode completar o planejamento estratégico, sempre se utiliza uma combinação de abordagens e ferramentas.



Fonte: [https://image.freepik.com/fotos-gratis/planejamento-de-negocios-corporativo-com-carta-de-negocio-teamwork-concept\\_1150-845.jpg](https://image.freepik.com/fotos-gratis/planejamento-de-negocios-corporativo-com-carta-de-negocio-teamwork-concept_1150-845.jpg)

### 3.3 Cinco Forças de Porter

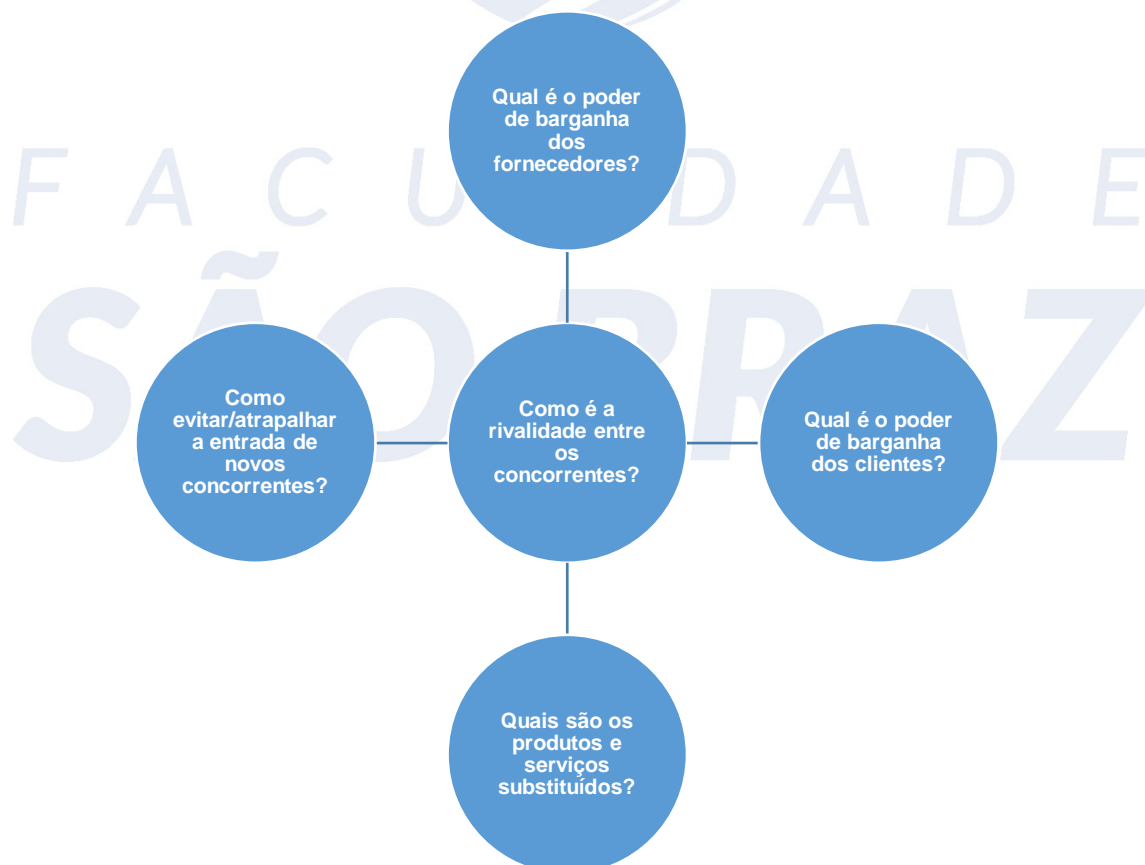
Desenvolvida por Michael Porter da *Harvard University*, publicada em 1979, essa metodologia é focada na análise do ambiente externo da empresa. Avalia as condições de competitividade na forma de cinco forças, cinco fatores que influenciam a capacidade da empresa de competir em um mercado.

A pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital e a pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui. (PORTER, 1989, p. 4).

Uma empresa se tornará pouco atrativa, para investidores e como uma concorrente no mercado, se a combinação das cinco forças a colocar abaixo dos níveis de lucratividade. Dessa maneira, reúnem-se o planejamento estratégico, a gestão da empresa e os indicadores financeiros em uma mesma abordagem.

As cinco forças que compõem essa abordagem são:

- Rivalidade entre concorrentes;
- Poder de negociação dos clientes;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Ameaça de entrantes (novos concorrentes);
- Ameaça de substitutos.



**Figura 3.1: Cinco Forças de Porter**

Fonte: Elaborado pelo DI (2018).

### 3.3.1 Rivalidade

Na busca por uma melhor compreensão do ambiente externo, compreender os concorrentes é fundamental para ser competitivo. Assim, entre outros fatores, a força rivalidade considera:

- Vantagem competitiva sustentável por meio da inovação;
- Competição entre empresas (*online* e *offline*) e quantidade de concorrentes.
- Taxa de crescimento do mercado;
- Grau de transparência;
- Gastos com divulgação.

Todos esses fatores e outros que se verificar serem importantes, devem ser mensurados para as concorrentes e para a própria empresa, assim, se terá os dados necessários para fazer a comparação.

Quando a rivalidade é muito acirrada, as empresas com menores custos e que oferecem preços melhores tendem a vencer. Assim, como o sistema é feito para servir pessoas, o que consequentemente traz o lucro, as outras empresas acabam por reduzir suas margens oferecendo descontos e cortes.

Caso se verifique que a redução dos custos seria insustentável, deve-se considerar que as outras empresas vencem nesse quesito e precisa-se recuperar através de outros.

### 3.3.2 Ameaça de entrantes

Os ganhos das empresas que atualmente concorrem no mercado irão atrair novos concorrentes. Em geral, quando mais lucrativo é um ambiente de negócio, mais concorrentes serão atraídos para esse ambiente, procurando uma fatia desses lucros para si.

Essa entrada de novos concorrentes divide o mercado em frações menores e obriga as empresas a reduzirem suas margens de lucro para oferecer menores preços, inovar para manter os atuais clientes ou atrair novos clientes.

Entre os fatores que determinam a ameaça de novos concorrentes, pode-se elencar:

- Existência de barreiras para entrada e saída (patentes, direitos, proteção governamental, etc.);
- Requisitos de capital;
- Custo absoluto;
- Lealdade dos clientes;
- Lucratividade;
- Políticas governamentais.

Se a ameaça de novos concorrentes é alta, a tendência é que o lucro se reduza, novamente. Se a expectativa de lucro cai abaixo do nível lucrativo, é preciso compensar em outras forças.

### **3.3.3 Ameaça de substitutos**

Um produto substituto é aquele que soluciona a mesma necessidade do cliente com uma tecnologia ou estratégia diferente, um exemplo clássico desse tipo de substituto é o vinho em relação a cerveja. A tecnologia para se produzi-los é diferente, mas ambos servem a uma mesma necessidade.

Naturalmente existem diferenças relevantes, mas o que importa, em termos estratégicos, é que as empresas que produzem exclusivamente vinho e as empresas que produzem exclusivamente a cerveja, concorrem para angariar um mesmo público.

Se a empresa de vinhos decidir focar em um público específico, que não se enquadre no público da empresa de cerveja, então a existência da empresa de cerveja não será uma ameaça de substituto para a empresa de vinhos.

Outro exemplo típico é água de torneira como um substituto para refrigerantes. A água de torneira, que no Brasil é fornecida por empresas estatais, não se coloca diretamente como um concorrente das empresas de refrigerantes, mas as empresas que produzem refrigerantes precisam se esforçar para fazer com que as pessoas, quando estão com sede, bebam seu

produto ao invés de simples e comodamente pegar um copo de água de suas torneiras.

Refrigerantes de marcas diferentes, por outro lado, não são substitutos, pois utilizam a mesma tecnologia para concorrer. Nesse caso, são concorrentes e se enquadram na força ameaça de concorrentes.

A ameaça de substitutos ocorre quando outra empresa do mesmo ramo, seja nova ou antiga, encontra uma solução diferente para a necessidade atendida pela empresa. Essa nova solução pode atrair uma parcela dos consumidores do produto ou serviço interessada nas características da nova solução, por exemplo, uma opção mais saudável, barata ou com benefícios adicionais.

É preciso ainda um esforço de predição para imaginar que tipo de produtos poderiam ser substitutos para o produto da sua empresa. Se há muitos substitutos disponíveis, sua empresa perde força nesse aspecto do mercado.

Alguns fatores que devem-se considerar ao fazer a análise da ameaça de substitutos incluem:

- Propensão dos clientes ao substituto;
- Custo do produto e do substituto;
- Quantidade de substitutos disponíveis;
- Facilidade de uso ou contratação;
- Disponibilidade ou facilidade de acesso.

#### **3.3.4 Poder de negociação dos clientes**

A capacidade dos consumidores de colocar as empresas sob pressão é frequentemente referida como “poder de barganha dos clientes”. Quanto mais alternativas e menor a necessidade do produto que oferecemos, maior o poder de negociação.

Essa força deve ser observada com um pouco mais de atenção do que as anteriores. Se tem-se muitos concorrentes ou muitos substitutos, a tendência é que o poder de negociação dos clientes aumente, independente dos fatores elencados nesse item.

Para ter uma visão clara do cenário é importante separar o que se deve a presença de substitutos, concorrentes e o que se deve aos fatores específicos de poder de negociação.

Para isso, elenca-se abaixo alguns fatores que aumentam o poder de negociação dos clientes:

- Razão entre empresas e volume de clientes;
- Dependência dos distribuidores atuais;
- Propensão a pagar pelo produto;
- Disponibilidade de informações;
- Sensibilidade ao preço;
- Diversidade de opções disponíveis.

### **3.3.5 Poder de negociação dos fornecedores**

Essa força trata da capacidade dos fornecedores de colocar as empresas sob pressão é também chamada de “poder de barganha dos fornecedores”. Quanto menos alternativas e maior a necessidade do produto ou serviço, maior o poder dos fornecedores sobre as empresas para as quais fornecem produtos.

Assim, as margens de lucro são reduzidas pelo elevado custo de produção, caso esse custo não possa ser repassado para os clientes.

Alguns fatores a se considerar na análise do poder de negociação dos fornecedores incluem:

- Competição entre fornecedores;
- Solidariedade/lealdade dos colaboradores das empresas;
- Força dos canais de distribuição;
- Existência de substitutos.

### **3.4 Análise SWOT**

A análise *SWOT* é uma metodologia frequentemente utilizada para análise do ambiente interno, mas que sintetiza fatores relacionados aos



ambientes externo e interno, auxiliando na decisão sobre a alocação de recursos e na realização de capacidades.

É uma abordagem em planejamento estratégico, formada por:

- Forças (*Strengths*);
- Fraquezas (*Weaknesses*);
- Oportunidades (*Opportunities*);
- Ameaças (*Threats*).

Pode-se separar os quatro elementos da análise *SWOT* em duas categorias, as **forças** e as **fraquezas**. Elas descrevem características internas da empresa em relação ao seu ambiente de negócio. As **oportunidades** e **ameaças**, por outro lado, descrevem características do ambiente de negócio que têm impacto direto na empresa.

#### 3.4.1 Forças e fraquezas

As forças e fraquezas de uma empresa descrevem o ambiente interno e a influência dessa empresa no ambiente de negócio.

Exemplos de elementos que determinam as forças e fraquezas de uma empresa são:

- Foco na atividade principal;
- Processos integrados e consistentes;
- Processos padronizados;
- Inexistência de redundâncias em seus processos e produtos.

Se uma empresa se perde de sua atividade principal e começa a dar atenção excessiva a atividades ou produtos secundários, essa tem uma fraqueza. No entanto, se um produto ou serviço secundário se torna lucrativo, ele poderá vir a ser o produto principal da empresa, originando uma mudança de foco.

Assim, é preciso olhar para as forças e fraquezas não apenas como características absolutas e diagnósticas, mas também como possíveis indicadores de mudanças que se precisa realizar.

### 3.4.2 Oportunidades e ameaças

As oportunidades e ameaças descrevem os fatores externos que afetam diretamente o ambiente interno da empresa. Não se podem controlar esses fatores diretamente, por serem oriundos do ambiente externo, mas pode-se controlar a forma como se gerencia a empresa para alterar essas características.

Exemplos de características a serem consideradas na análise das oportunidades e ameaças incluem:

- Confiabilidade;
- Confiança nas informações;
- Baixa taxa de erros;
- Aperfeiçoamento visível.

			<b>Ambiente interno</b>	
			<b>Predominância de</b>	
			<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fortes</b>
<b>Ambiente externo</b>	<b>Predominância de</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>	

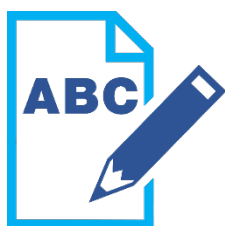
Fonte: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a3/SWOT.png>



### 3.5 SWOT e as Cinco Forças de Porter

Um fato interessante é que a análise de Cinco Forças de Porter foi desenvolvida para substituir a análise SWOT, que era vista como *ad hoc* e pouco rigorosa. Com o tempo percebeu-se que as duas poderiam colaborar entre si para desenvolver uma metodologia mais completa, levando em conta um maior volume de fatores, oferecendo maior diversidade de dados e assim tornando-se em uma boa abordagem, não apenas para o planejamento estratégico, mas também, para gestão da empresa.

## Vocabulário



**Ad hoc:** significa “para esta finalidade”, “para isso” ou “para este efeito”. É uma expressão latina, geralmente usada para informar que determinado acontecimento tem caráter temporário e que se destina para aquele fim específico.

Um exame *ad hoc*, um método *ad hoc*, um cargo ou uma função *ad hoc*, são exemplos que definem a criação de algo provisório, que vai atender apenas determinado propósito.

Fonte: <https://www.significados.com.br/ad-hoc/>

### Resumo da Aula 3

Nesta aula estudou-se as Teorias de Gestão Estratégica e em uma metodologia baseada nas ferramentas e abordagens que podem-se utilizar para desenvolver o planejamento estratégico e a gestão estratégica das empresas, especialmente a análise SWOT, direcionada para o ambiente interno, e a análise das Cinco Forças de Porter, direcionada para o ambiente externo.

## Atividade de Aprendizagem



Nesta aula conheceu-se a análise das Cinco Forças de Porter e a análise SWOT. Discorra sobre como essas duas análises podem ser combinadas para analisar uma grande empresa brasileira de sua escolha.

## **Aula 4 - *Benchmarking* e *Balanced Scorecard***

### **Apresentação da aula 4**

Nesta aula será estudado o conceito de formulação estratégica e as ferramentas que contribuem para esse processo. Será dada especial atenção ao *Benchmarking* e *Balanced Scorecard* como ferramentas que possibilitam a gestão estratégica e a formulação de planejamento estratégico.

#### **4.1 A crítica**

No dia a dia da empresa, o planejamento estratégico nem sempre está associado ao pensamento estratégico e a gestão estratégica. Assim, embora tenham-se planejamentos muito bem formulados, a execução fica deficitária e acaba-se por não atingir os objetivos.

Nesses casos, a fase de avaliação frequentemente revela a falta de mecanismos de controle e acompanhamento das ações. Para solucionar esse problema, algumas abordagens e ferramentas foram criados.

A experiência tem mostrado que associar conceitos de *Benchmarking* e *Balanced Scorecard* à formulação da estratégia, contribui para solucionar esse problema.

Uma vez que se têm os dados disponíveis e os comparamos (fase de análise), é preciso organizá-los em relação ao objetivo, tomar algumas decisões e estabelecer as ações e objetivos. Essa fase é chamada de formulação estratégica.

Ferramentas como a análise *SWOT* e a análise das Cinco Forças de Porter só trazem os dados, muito bem organizados, mas, ainda assim, apenas dados.

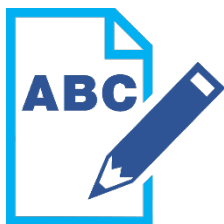
As ferramentas que estudaremos a seguir nos apresentam mecanismos para estabelecer quais ações devem ser realizadas, completando assim o planejamento estratégico com as fases de formulação e execução.

## 4.2 Benchmarking

Introduzido pela empresa XEROX durante a década de 1970, trata de comparar as métricas das empresas com as melhores práticas do mercado, possibilitando a melhoria contínua dos processos pela comparação com o que melhor funciona no ambiente de negócio.

Também se pode aplicar *Benchmarking* internamente, entre grupos, equipes, setores ou mesmo empresas do mesmo grupo.

## Vocabulário



***Bechmarking***: tem o objetivo de melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que o *benchmarking* analisa as estratégias e possibilita a outra empresa criar e ter ideias novas em cima do que já é realizado.

O *benchmarking* consiste em aprender com outras empresas, sendo um trabalho de grande intensidade, que requer bastante tempo e disciplina. Pode ser aplicado a qualquer processo e é relevante para qualquer organização, tendo em conta que se trata de um instrumento que vai contribuir para melhor o desempenho da empresa ou organização.

Fonte: <https://www.significados.com.br/benchmarking/>

O termo “*benchmarking*” vem da ideia de estabelecer *benchmarks*, esses são descritos como marcas de referência estabelecida em dimensões medidas durante o processo.

As dimensões mais comuns são:

- Qualidade;
- Tempo;
- Custo.

Quanto as aplicações do *benchmarking*, existem diversas modalidades, podemos utilizá-las individualmente, em combinações ou estabelecer processos de benchmarking independentes para cada setor a ser acompanhado.

Entre essas modalidades destacam-se:

- Benchmarking de Procedimentos;
- Benchmarking Financeiro;
- Perspectiva de investidor;
- Performance;
- Setor público;
- Produto;
- *Benchmarking* Estratégico;
- *Best-in-class* - para categorias específicas, exemplo, melhores práticas no atendimento ao cliente;
- Operacional.

O processo para realização de *benchmarking*, embora envolva um grande volume de dados, é relativamente simples. Identifica-se as melhores empresas com processos semelhantes aos da sua empresa. Compara-se os resultados e detalhes dos processos dessas empresas com os resultados e processos verificados em sua empresa.

A partir dessa comparação podem-se implementar mudanças e formular estratégias para melhorar as práticas.

#### 4.3 Procedimentos

Quanto aos procedimentos específicos para realização de *benchmarking*, existem diversas opções na literatura. Entre as mais proeminentes está a metodologia de **12 estágios de Camp** (1994), a abordagem em **sete passos de Kaiser Associates** (1988) e o **Método de Boxwell em Boxwell** (1989).

Embora esses procedimentos variem em suas etapas, todos concordam em algumas fases fundamentais.

Primeiro deve-se identificar as áreas problemáticas da empresa. A partir dessa identificação, deve-se procurar outras empresas com processos similares.

Uma vez identificadas essas empresas, passa-se a fazer a identificação dos líderes nas áreas analisadas, afinal, ao se procurar modelos de melhores práticas, deve-se escolher as empresas com melhores resultados.

Na sequência, serão mensuradas as práticas das empresas, se possível, deve-se fazer visitas a essas empresas com as melhores práticas. Muitos parceiros de negócios aceitam trocar informações para melhorar as práticas e processos de ambas as empresas.

Existem também os chamados *benchmarking groups*: quando diversas empresas colaboram para desenvolver seus processos.

Uma vez verificadas essas práticas e processos, faz-se uma comparação, verificando o que precisa ser alterado, e se faz a implementação das novas práticas e as adaptações que se fez nas práticas já existentes.

Como todo processo de melhoria e controle, há custos envolvidos no processo de *benchmarking*. Os mais comuns são:

- Base de dados – frequentemente é preciso investir para adquirir os dados de que precisamos;
- Tempo – para dedicar ao processo de verificação, realizar reuniões de planejamento, treinamentos para implementar as mudanças, etc;
- Custo de visitas e viagens – deslocamento, hotéis, etc.

#### **4.4 Resultado**

Se bem aplicado, o *benchmarking* permite compreender a razão do sucesso das empresas analisadas e como os processos dessas se diferenciam. A partir disso é possível estabelecer ações objetivas para alterar os processos, com a finalidade de atingir os mesmos resultados, ou resultados superiores.

# Importante



Existem *softwares* específicos para se realizar o processo de *benchmarking*, especialmente se esse se torna complexo, inclui muitas variáveis ou se desejamos realizar vários processos simultaneamente.

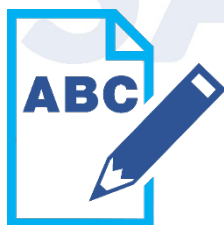
## 4.5 *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gerenciamento de desempenho estratégico desenvolvida por David Norton e Robert Kaplan em 1992, ambos professores da *Harvard Business School* e reconhecida pela *Harvard Business Review* como uma das ferramentas práticas de gestão mais relevantes desde a década de 1950.

Normalmente utilizado para controlar e acompanhar a execução de atividades pelo *staff* e as consequências dessas ações. O *Balanced Scorecard* é hoje utilizada em organizações públicas e privadas no mundo todo.

Pode ser utilizada para formular estratégias e acompanhá-las, mas também para acompanhar o andamento de um planejamento formulado em conjunto com outras ferramentas, como *SWOT* e Cinco Forças de Porter.

## Vocabulário



**Staff:** é um termo inglês que significa "pessoal", no sentido de equipe ou funcionários. O termo é utilizado para designar as pessoas que pertencem ao grupo de trabalho de uma organização particular.

Também se refere ao quadro de funcionários de uma empresa, aos recursos humanos ou órgão de staff.

Fonte: <https://www.significados.com.br/staff/>

## 4.6 Perspectivas

Perspectiva é a organização orientada para estratégia, equilibrando os objetivos de curto e longo prazo, levando em consideração diversos aspectos da empresa. Esses aspectos são agrupados em quatro perspectivas, nas quais se distribuem os objetivos estratégicos. São elas:

- **Cliente:** Porcentagem de vendas para um novo produto, classificação (*ranking*) de clientes importantes;
- **Financeira:** Fluxo de caixa, lucro, retorno, aumento das vendas, capital próprio;
- **Interna:** Processo interno de negócio, introdução de novos produtos;
- **Aprendizagem e Crescimento:** maturidade de produtos, tempo para divulgar os produtos e competição.

A partir dessas perspectivas é possível ajustar a estratégia continuamente durante o processo de execução das ações definidas no planejamento estratégico e mesmo mudar a estratégia antes que uma formulação inadequada gere danos à empresa.

## 4.7 Componentes

Rocha (2006) oferece uma boa descrição dos componentes do *Balanced Scorecard*. Como todas as ferramentas e abordagens, *balanced scorecard* possui variações e diferentes modelos, no entanto, pode-se estabelecer alguns componentes fixos que estão presentes na maioria dos modelos. São eles:

- Mapa estratégico;
- Objetivo estratégico;
- Indicador;
- Meta;
- Planos de ação.



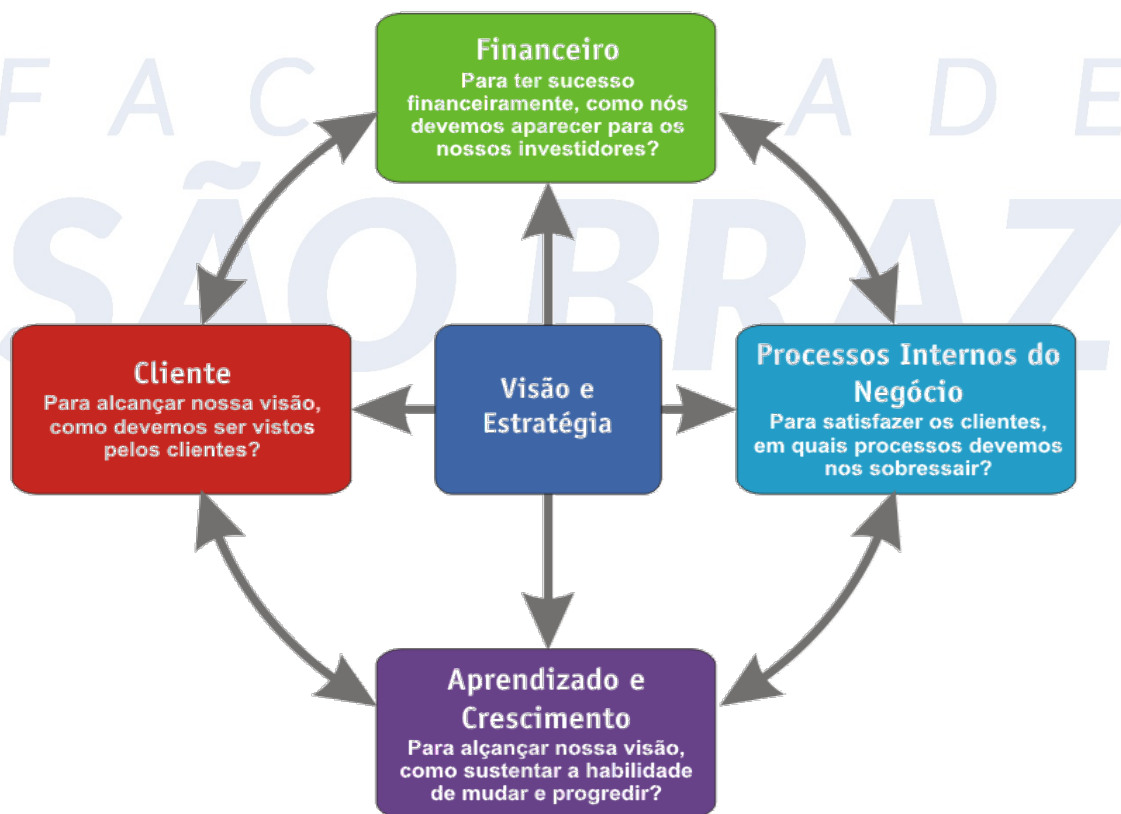
O **mapa estratégico** é uma descrição da estratégia da empresa que apresenta a relação entre esses objetivos, que por sua vez, se dividem nas quatro perspectivas.

Os **objetivos estratégicos** descrevem o resultado que se pretende atingir com as ações, resultados cruciais e críticos para o sucesso de uma empresa, de acordo com os dados levantados na fase de análise.

O **indicador** é a forma pela qual será mensurado o resultado enquanto busca-se atingir os objetivos estratégicos. Deve ser coerente com o propósito da empresa, descrito na visão e missão, ter uma unidade de medida bem definida (porcentagem, valor, tempo) e uma pessoa ou setor responsável pela sua aferição.

A **meta**, por vezes confundida com o objetivo estratégico, trata do nível de desempenho que se deve atingir para que se possam realizar os objetivos estratégicos, anteriormente definidos.

E finalmente, os **planos de ação** tratam das ações práticas e operacionais que devem ser realizadas e controladas para atingir as metas e assim realizar os objetivos estratégicos.



**Figura 4.1: Balanced Scorecard**

Fonte: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8d/BSC.png>



Quando se pensa o planejamento estratégico em conjunto com a competitividade, não há um processo único que possa se seguir cegamente, mas uma série de ferramentas e abordagens que se complementam para desenvolver a melhor prática de formulação estratégica para cada empresa em particular. O profissional deve ser capaz de identificar as necessidades de sua empresa, pensando estrategicamente, e selecionar as ferramentas adequadas para o planejamento estratégico.

#### Resumo da Aula 4

Nesta aula estudou-se o conceito de formulação estratégica e as ferramentas que contribuem para esse processo. Foi dada especial atenção a *Benchmarking* e *Balanced Scorecard*, ferramentas que possibilitam a gestão estratégica e a formulação de planejamento estratégico.

## Atividade de Aprendizagem

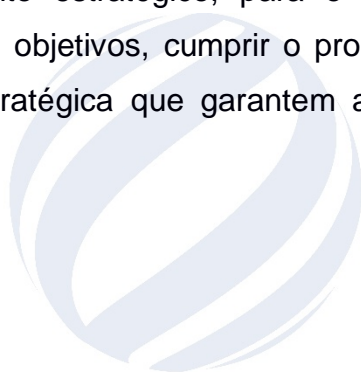


Considerando o *benchmarking*, discorra sobre como os custos de benchmarking podem afetar negativamente a empresa caso não sejam previstos, e como isso poderia ser evitado usando *Balanced Scorecard* para controlar as atividades do setor responsável por esses custos.

## **Resumo da disciplina**

Nesta disciplina estudou-se o significado e a forma do planejamento estratégico, assim como sua influência na capacidade competitiva de uma empresa. Ao longo da disciplina tivemos a oportunidade de explorar o planejamento estratégico a partir de seus aspectos conceituais e estruturais, em um primeiro momento, e de seus aspectos práticos e ferramentais, em um segundo momento.

Estudou-se também as principais ferramentas hoje disponíveis para formulação do planejamento estratégico, para o monitoramento de ações necessárias para atingir os objetivos, cumprir o propósito de uma empresa e ferramentas de gestão estratégica que garantem a sustentabilidade em um ambiente competitivo.



F A C U L D A D E  
SÃO BRAZ

## Referências

ARGENTI, J. **Corporate Planning – A Practical Guide**. Allen & Unwin. 1968.

BOXWELL Jr, Robert J. **Benchmarking for Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill. p. 225. 1994.

CAMP, R. **The search for industry best practices that lead to superior performance**. Productivity Press. 1989.

KAISER ASSOCIATES. **Beating the competition: a practical guide to Benchmarking**. Washington, DC: Kaiser Associates. 1988.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCKEOWN, M. **The Strategy Book**. FT Prentice Hall. 2012.

MICHAEL, C. S. "Opinion: The Cold War Budget Tool That Could Save The Pentagon". **Aviation Week & Space Technology**. 2018.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Free Press. 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3ª reimpressão, MICHAEL E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de pinho Braga.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Campus, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

SIMANDAN, D. **Iterative lagged asymmetric responses in strategic management and long-range planning**. Time & Society. 2018.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.