



Planejamento e Gestão Estratégica

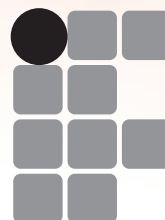
Jaqueline Fonseca Rodrigues

Curso Técnico em Logística



Planejamento e Gestão Estratégica

Jaqueline Fonseca Rodrigues



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**
Educação à Distância

**Curitiba-PR
2013**

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para a rede e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo
Reitor

Prof. Joelson Juk
Chefe de Gabinete

Prof. Ezequiel Westphal
Pró-Reitor de Ensino – PROENS

Gilmar José Ferreira dos Santos
Pró-Reitor de Administração – PROAD

Prof. Silvestre Labiak
Pró-Reitor de Extensão, Pesquisa e Inovação – PROEPI

Neide Alves
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas – PROGEPE

Bruno Pereira Faraco
Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN

Prof. Marcelo Camilo Pedra
Diretor Geral do Câmpus EaD

Prof. Célio Alves Tibes Junior
Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão – DEPE/EaD Coordenador Geral da Rede e-Tec Brasil – IFPR

Thiago da Costa Florencio
Diretor Substituto de Planejamento e Administração do Câmpus EaD

Prof.^a Patrícia de Souza Machado
Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do Câmpus EaD

Prof. Adriano Stadler
Coordenador do Curso

Rafaela Varela
Tatiane Gonçalves
Assistentes Pedagógicos

Prof.^a Ester dos Santos Oliveira
Coordenadora de Design Instrucional

Prof.^a Sheila Cristina Mocellin
Lídia Emi Ogura Fujikawa
Cristiane Zaleski
Designers Instrucionais

Sílvia Kasprzak
Iara Penkal
Revisores Editoriais

Aline de Fátima Kavinski
Eduardo Artigas Antoniacomi
Fabiola Penso
Diagramadores

Thaís Socher
Revisora

e-Tec/MEC
Projeto Gráfico

Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal do Paraná

R696p Rodrigues, Jaqueline Fonseca
Planejamento e gestão estratégica /
Jaqueline Fonseca Rodrigues. – Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013.
160 p. : il. col.
Inclui bibliografia
ISBN 9788582990018
1. Planejamento estratégico. I. Título
CDD 658.412
20. ed.

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

A Educação a Distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o Ensino Médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Novembro de 2011

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br

Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVA e outras.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.

Sumário

Palavra da professora-autora	9
Aula 1 – Introdução ao planejamento estratégico	11
1.1 Premissas iniciais do planejamento estratégico	11
1.2 Premissas do planejamento	14
Aula 2 – Tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional	17
2.1 Níveis hierárquicos no planejamento	17
2.2 Tipos de planejamento	18
Aula 3 – Análise do ambiente organizacional	23
3.1 Ambiente organizacional: ideias iniciais	23
3.2 Componentes do sistema	24
Aula 4 – Processos organizacionais: visão, missão e valores	27
4.1 Visão da empresa	27
4.2 Missão da empresa	29
4.3 A contraposição visão X missão	32
4.4 A abrangência	32
4.5 Princípios da organização	33
4.6 Valores da organização	34
4.7 Posicionamento estratégico da organização	35
Aula 5 – Estratégias empresariais	37
5.1 Estratégia competitiva	37
Aula 6 – As cinco forças competitivas de Porter	45
6.1 As cinco forças de Porter	45
6.2 Ameaça de produtos (bens substitutos)	49
Aula 7 – Enfoque Estratégico	51
7.1 Gestão estratégica <i>versus</i> planejamento estratégico	51
7.2 Diagnóstico da situação estratégica	52
7.3 Prontidão estratégica	53
Aula 8 – As sete dimensões do diagnóstico estratégico	55
8.1 Diagnóstico da situação estratégica	55
8.2 Diagnóstico da prontidão estratégica	56
8.3 Diagnóstico da estratégia competitiva	57
8.4 Diagnóstico da estratégia do portfólio	58
8.5 Diagnóstico da capacidade estratégica	58
8.6 Diagnóstico da flexibilidade e da vulnerabilidade	59
8.7 Diagnóstico da vigilância estratégica	61
Aula 9 – Análise SWOT	63
9.1 O propósito da análise SWOT	63
9.2 Análise da situação atual	66
Aula 10 – Ferramenta estratégica: matriz BCG	71
10.1 Definição	71
10.2 Gráfico	72
Aula 11 – Tomada de decisão: o passo a passo para a elaboração do planejamento	75
11.1 Conceitos de decisão	75
11.2 Elementos do processo decisório	78
11.3 Ambiente de decisão	80

Aula 12 – A administração por objetivos (APO)	83
12.1 Administração por objetivos (APO)	83
Aula 13 – Planejamento da movimentação de mercadorias	87
13.1 Planejamento estratégico	87
13.2 Princípios para o bom planejamento	90
Aula 14 – Planejamento da logística: nível de serviços	95
14.1 Redução de custos	95
14.2 Melhoria do nível de serviço	96
Aula 15 – Manufatura enxuta, o sistema Toyota de produção	101
15.1 Manufatura enxuta – sistema Toyota de produção	101
15.2 Principais princípios da manufatura	103
15.3 Ferramentas <i>lean</i>	104
Aula 16 – Just in time (JIT)	107
16.1 Just in time (JIT)	107
16.2 Kanban	110
Aula 17 – Sistema MRP: Planejamento de Necessidades Materiais e MRP II: Planejamento de Recursos de Fabricação	113
17.1 Conceitos gerais de MRP e MRP II	113
17.2 MRP – <i>Manufacturing Requirement Planning</i>	114
17.3 MRP II – <i>Manufacturing Resource Planning</i>	115
17.4 Características	117
Aula 18 – Sistema ERP: <i>Enterprise Resources Planning</i>	119
18.1 Enterprise resource planning (ERP) – Sistema integrado de gestão empresarial	119
18.2 ERP nas organizações e sua importância	120
18.3 Vantagens do ERP	122
18.4 Desvantagens do ERP	123
18.5 Fatores críticos de sucesso	123
18.6 Uso do <i>software</i>	124
Aula 19 – Causas prováveis de falhas do planejamento estratégico	125
19.1 Causas prováveis de falhas mais comuns antes do início da elaboração do planejamento estratégico	125
19.2 Causas prováveis de falhas mais comuns durante a elaboração do planejamento estratégico	126
19.3 Causas prováveis de falhas mais comuns durante a implementação do planejamento estratégico	127
Aula 20 – Roteiro para elaboração de um projeto de planejamento estratégico	129
20.1 Descrição do empreendimento	129
20.2 Visão do empreendimento	130
20.3 Missão e abrangência do empreendimento	130
20.4 Princípios e valores do empreendimento	130
20.5 Análise do ambiente externo	131
20.6 Análise do ambiente interno	132
20.7 Segmentação do mercado em áreas estratégicas	132
20.8 Análise e balanceamento do portfólio	132
Referências	135
Atividades autoinstrutivas	139
Currículo da professora-autora	159

Palavra da professora-autora

Olá pessoal!

Sejam todos muito bem-vindos à disciplina de Planejamento e gestão estratégica. A partir de agora, iniciaremos um caminho para alinhar conhecimento teórico com a realidade de empresas de pequeno, médio e grande porte.

Por meio das nossas aulas almejamos que todos se motivem para compartilhar e aprimorar seus conhecimentos sobre a área de planejamento e gestão estratégica. Entusiasmados, começamos a pensar em planejar, organizar e controlar e dirigir as organizações, no entanto, não podemos deixar de lado uma formação mais ampla e que contemple e destaque a importância da logística nesse contexto.

Com este livro pretendemos proporcionar a você não somente a formação técnica para a atuação na área empresarial, mas também uma visão abrangente do planejamento e gestão estratégica no ambiente logístico. O propósito é que todos venham ampliar suas conquistas, atingir seus objetivos, traçando metas de melhoria contínua em sua carreira.

Ao iniciarmos esta etapa, esperamos que todos vocês tenham muita persistência e força de vontade. Lembre-se de estipular metas e direcionar suas ações para que possa atingir os objetivos que você determinou para a sua vida. Através de todas essas atitudes, com certeza terão muito sucesso neste empreendimento.

Prof.^a Jaqueline Fonseca Rodrigues

Aula 1 – Introdução ao planejamento estratégico

O objetivo desta aula é apresentar um panorama da disciplina. Assim, neste primeiro momento procuraremos analisar as seguintes funções: planejamento, organização, direção e controle.

Quando pensamos em planejamento estratégico somos levados à desenvolver uma reflexão sobre a abrangência do planejamento estratégico, permeando o foco na área de logística.

1.1 Premissas iniciais do planejamento estratégico

Antes de falarmos das **premissas** iniciais do planejamento estratégico, devemos recordar que o planejamento dentro das empresas surgiu da necessidade de tomar decisões que visam a uma perspectiva de futuro.

Devemos levar em consideração que as organizações procuram não desenvolver suas atividades na base da improvisação. Tudo nas empresas precisa ser planejado de modo antecipado. Diante disso, o planejamento torna-se uma das primeiras funções administrativas, por servir de base para as demais funções.

Podemos entender, desse modo, o planejamento como sendo uma função administrativa que busca definir quais os objetivos a atingir e como devemos fazer para alcançá-los. Vamos tratá-lo como modelo teórico direcionado para uma ação futura.

O conceito de planejamento pode ser associado, ainda, como sendo função do que é plano: uma superfície nivelada na qual podemos traçar uma reta em todas as direções, ou seja, definida perfeitamente.

Desse modo, entende-se que, para traçarmos um plano e desenvolver um planejamento, necessitamos ter visão de futuro, através de objetivos e metas bem definidas. Sendo assim, o planejamento define aonde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

A-Z

Premissa

Ideia ou fato inicial de que se parte para formar um raciocínio ou um estudo. Sinônimos: objetivos, diretrizes. Fonte: <http://www.dicio.com.br/premissa>



Sun Tzu disse:
"Comandar muitos é o mesmo
que comandar poucos. Tudo é
uma questão de organização.
Controlar muitos ou poucos
é uma mesma e única coisa.
É apenas uma questão de
formação e sinalizações". Para
aprofundar seus conhecimentos
leia o livro: **A arte da guerra**,
de Sun Tzu.

Ao observarmos os conceitos de Serra, Torres e Torres (2004), percebemos que a estratégia se originou da palavra grega *strategia* e quer dizer qualidade e a habilidade do general. Estratégia, em seu conceito, significa a capacidade de um comandante organizar-se em suas campanhas militares e, geralmente, está relacionada com política, guerras ou jogos.

Segundo Chiavenato (2004), as funções administrativas, quando são consideradas em sua totalidade, formam o processo administrativo. Mas, quando são consideradas de forma isolada, constituem o planejamento, a direção, a organização e o controle. O processo administrativo, portanto, é determinado pelo conjunto de funções administrativas. Nessa perspectiva, devemos dar ênfase à definição de processo administrativo.

Para melhor compreensão, devemos analisar a figura 1.1, que apresenta o conjunto bem definido de funções que constituem a administração organizacional.

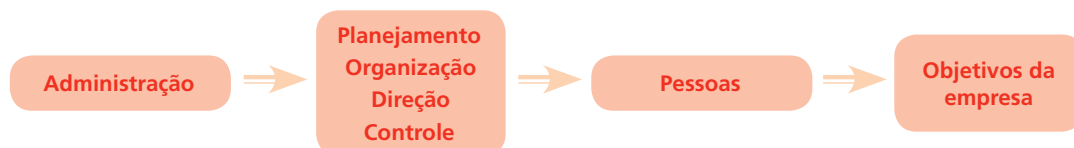


Figura 1.1: Administração organizacional

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2004)

Portanto, o **planejamento** exige decisão sobre objetivos, definição de planos e programação de atividades para alcançá-los. Mas, como mostra a figura 1.1, já está necessariamente relacionada com a organização, a direção e o controle.

A **organização** é responsável por recursos e atividades para atingir os objetivos – órgãos e cargos, atribuição de autoridade e responsabilidade. A direção é responsável por preenchimento dos cargos, comunicação, liderança e motivação do pessoal para que alcancem os objetivos propostos pela empresa.

A **direção** está relacionada à função administrativa que posicionamos após o planejamento e a organização. Após definirmos o planejamento e estabelecermos a organização, precisamos fazer com que as decisões sejam propostas e se realizem.

Diante do apresentado, podemos entender que este é o papel da direção: agir e dinamizar a empresa. A direção está, portanto, relacionada à ação e tem envolvimento com as pessoas.

O **controle** é responsável pela definição de padrões para medir desempenho, corrigir desvios ou diferenças e garantir que o planejamento seja realizado.

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuraram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em práticas no futuro, são decisões de planejamento.

Com base nesse conceito básico, o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- É definir meios para possibilitar a realização de resultados.
- Processo de determinar os objetivos e metas organizacionais e como realizá-los.
- É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.
- Decidir antecipadamente o que fazer, quando fazer e como fazer, escolhendo sempre a melhor alternativa.
- Uma função fundamental e dinâmica, considerada um dos melhores métodos para se administrar uma empresa.
- Um programa das ações para se atingir um determinado objetivo.
- Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites.

1.2 Premissas do planejamento



Para aprofundar seus conhecimentos leia a reportagem: "Grupo Walmart no Brasil prevê integração total até 2014". Disponível em: <http://newtrade.com.br/noticia/grupo-walmart-no-brasil-preve-integracao-total-ate-2014>

Em vista do exposto anteriormente, devem ser estabelecidas premissas do planejamento, em perspectiva, atendendo às expectativas dos funcionários e usuários dos serviços ou clientes. É o que mostra a figura 1.2, que contempla os aspectos que devemos analisar.

Podemos exemplificar com o caso da rede Walmart, que reduziu seus custos por meio do planejamento estratégico logístico.

Podemos entender mais claramente quando observamos as premissas de planejamento da empresa. Observe a figura 1.2 e, então, vamos discorrer sobre a situação apresentada.

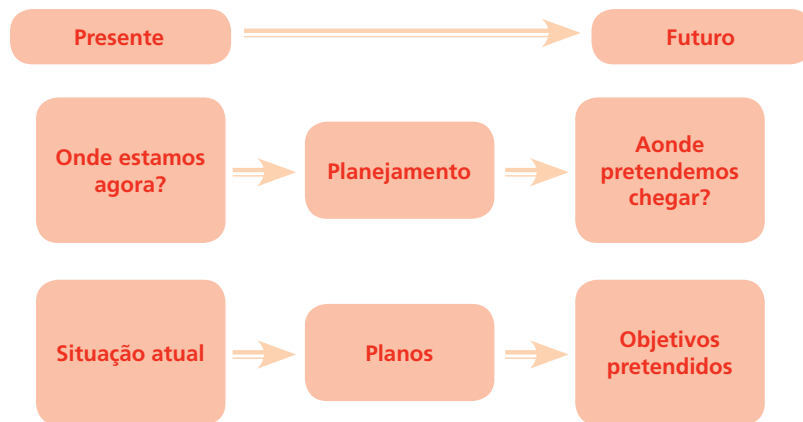


Figura 1.2: Premissas do planejamento.

Fonte: adaptada de Chiavenato (2004)

Pense em uma empresa varejista, como a rede Walmart, a qual necessita de planejamento constante, conforme Valor Econômico (2013, p. 1):

Presente: no momento atual, a maior varejista do mundo (terceira maior do Brasil) começa a tocar um projeto piloto de conversão dos sistemas de operação das lojas. Esses sistemas reúnem informações de vendas nos pontos, entrada e saída de itens, nível de estoques, entre outros. São 534 lojas do grupo no país. Quatro lojas devem fazer parte desse projeto piloto de mudança de sistema – uma das fases mais delicadas em um processo de integração no varejo. Entre as quatro, três já foram convertidas. **Futuro:** “teremos que fazer ajustes. Mas até 2014, todas as lojas estarão operando no mesmo sistema”, disse Samaha em entrevista ao Valor.

Para Chiavenatto (2004), o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve proceder para alcançá-los. E para Maximiano (2004), o processo de planejamento é a ferramenta que pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro.

Portanto, é uma aplicação específica do processo decisório. Planejar é definir os caminhos que a organização deve percorrer, com o respectivo enfoque, tendo muito claro o resultado que pretende alcançar. Trata-se de um processo consciente e sistemático que exige que a organização detenha conhecimento dos recursos que possui.

São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Além disso, os planos são as orientações pelas quais:

- a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos;
- o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório.

Planejar significa considerar o futuro, é idealizar o desenvolvimento futuro da empresa e adequar, a ele, objetivos, métodos e comportamento desde o presente.

A atividade de planejamento torna-se mais importante quanto maiores forem as influências dela emanadas sobre os procedimentos atuais e quanto mais intensamente o futuro estiver sendo estruturado a partir do momento atual.

- Uma empresa deve ter assegurada sua existência por longo tempo.
- A alta administração tem como responsabilidade assegurar essa existência, planejando a trajetória da empresa em direção ao futuro.
- Isso significa atingir os objetivos futuros a partir de uma base constituída por oportunidades, possibilidades, meios, conhecimentos e experiências.

Você não acha que isso parece um grande desafio? Mas é justamente o ato de planejar que diferencia as empresas que atuam em cenários cada vez mais competitivos e concorrenciais.

Então vamos relembrar? Como podemos definir o que é planejamento estratégico? Vamos observar a figura 1.3 para facilitar.



Figura 1.3: Planejamento estratégico

Fonte: imagem cortesia de Renjith krishnan/FreeDigitalPhotos.net

Planejar é ver adiante. O planejamento e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão que a sociedade tem demandado. O planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficaz e eficiente (OLIVEIRA, 2007).

Nesta aula você aprendeu as premissas iniciais do planejamento estratégico desde seu surgimento, passando pelas funções que constituem a administração organizacional, finalizando com as premissas do planejamento como ferramenta de apoio gerencial.

Resumo



Acesse o site: http://www.youtube.com/watch?NR=1&v=AzPFj_QLi4 e complemente seu aprendizado sobre a importância do planejamento estratégico como diferencial concorrencial.

Nesta aula vimos um breve histórico do planejamento, de modo a explicitar algumas premissas básicas que o envolvem. Na sequência e também como objetivo inicial as premissas que envolvem o planejamento estratégico, momento em que observamos que planejar é definir os caminhos que a organização deve percorrer, com o respectivo enfoque, tendo muito claro o resultado que pretende alcançar. Trata-se de um processo consciente e sistemático que exige que a organização detenha conhecimento dos recursos que possui.



Atividades de aprendizagem

- Descreva o que você entende por planejamento e de que forma o ato de planejar pode garantir um diferencial de competitividade para as empresas.

Aula 2 – Tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional

Esta aula tem como objetivo apresentar os tipos de planejamento, ou seja, o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

Conhecer os objetivos e características que envolvem cada tipo de planejamento leva a crer que essas informações poderão ser aplicadas no cotidiano de organizações de todos os portes, além de servirem de modelo também para nosso planejamento pessoal, pois o êxito se dá em função da correta utilização dos métodos de gestão.

2.1 Níveis hierárquicos no planejamento

Devemos diferenciar os níveis de planejamento, visto que cada qual tem sua importância independente do ramo de atuação organizacional no qual está inserido, além de se referir a uma parte da composição hierárquica da organização.

“Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico; planejamento tático e planejamento operacional.” (OLIVEIRA, 2007, p. 45).

Vamos observar os quadros 2.1 e 2.2 para visualizar as fases do planejamento estratégico.

Quadro 2.1: Níveis de planejamento.

O planejamento nos três níveis organizacionais				
Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional separadamente.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada operação separadamente.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Ao visualizar o quadro 2.1 é possível perceber que os tipos de planejamento se alteram de acordo com o nível organizacional, conteúdo, tempo e a amplitude que os envolve. Podem ser de longo, médio e de curto prazo, partindo do genérico ao analítico.

Quadro 2.2: Níveis de planejamento.

Os três níveis de planejamento		
Nível institucional	Planejamento estratégico Mapeamento ambiental e avaliação das forças e limitações da organização.	Envolve toda a organização. Direcionado a longo prazo. Focaliza o futuro e o destino. Ação global e molar.
Nível intermediário	Planos táticos Tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos ao nível departamental.	Envolve cada departamento. Direcionado a médio prazo. Focaliza o imediato. Ação departamental.
Nível operacional	Planos operacionais Desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa.	Envolve cada tarefa/atividade. Direcionado a curto prazo. Focaliza o imediato. Ação específica e molecular.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

De forma mais detalhada, o quadro 2.2 nos apresenta o que pode ser feito em cada nível, o que envolve, como é direcionado, o foco e as ações de cada um dos tipos de planejamento.

Na abordagem proposta por Oliveira (2007, p. 15) percebemos a demonstração dos tipos de planejamento por meio de uma pirâmide organizacional, conforme a figura 2.1.

Níveis de decisão e tipos de planejamento



Figura 2.1: Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (2007, p. 15)

Vamos observar mais detalhadamente.

2.2 Tipos de planejamento

- **Planejamento estratégico**

É considerado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com seu ambiente.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

O planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas, sim, em considerar as implicações futuras das decisões que devem ser tomadas no presente.

“É normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução.” (OLIVEIRA, 2007, p. 48).

- **Planejamento tático**

Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas de orientação para o processo decisório da empresa.

Estudiosos da administração, como Chiavenato (2004), enfatizam que o planejamento tático é um conjunto de tomada de decisões deliberado e sistemático, envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. “Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 2007, p. 48).

- **Planejamento operacional**

Pode ser considerado como a formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação temos, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas de planejamento tático.

Cada um dos planejamentos operacionais precisa conter alguns detalhes:

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos;
- os responsáveis pela sua execução e implantação.

Os planos operacionais estão voltados para a eficiência, pois a eficácia é problema dos níveis institucional e intermediário da empresa, como afirma Oliveira (2007, p. 49):

Pode ser considerado como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, o plano de ação. O planejamento operacional é normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com o foco básico nas atividades do dia a dia da empresa.



Acesse o site http://www.youtube.com/watch?v=lcBI_Elgyjl&noredirect=1 e veja as etapas de um planejamento estratégico bem-sucedido.

Você já parou para pensar que todas as atividades de uma pessoa ou de uma organização são, de uma forma ou de outra, planejadas? O sucesso ou o insucesso dos resultados esperados está ligado diretamente a quão bem você ou a empresa planejam suas atividades.

Nesta aula você aprendeu sobre os tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional, conhecendo os objetivos e características que envolvem cada um.

Resumo

Ao final da nossa aula foi possível perceber que planejar consiste em criar metas e objetivos a serem atingidos pela empresa, otimizando e racionalizando o uso dos recursos disponíveis. Tudo isso visando fornecer um instrumento aos gestores empresariais para que avaliem a eficiência de sua administração, bem como compreendendo quais são os três tipos de pla-

nejoamento que devem ser gerenciados pelos gestores: estratégico, tático e operacional. Além disso, concluímos que o planejamento estratégico é de longo prazo, o tático de médio prazo e o operacional de curto prazo.

Atividades de aprendizagem

- Poste no fórum suas impressões sobre a aula de hoje. Busque exemplos práticos dos tipos de planejamento apresentados e de que forma eles podem ser maximizados na área de logística.



Anotações

Aula 3 – Análise do ambiente organizacional

O objetivo desta aula consiste em entender que a empresa atua como um sistema, pois, como o planejamento estratégico envolve a empresa como um todo, sua compreensão é facilitada quando abordada com essa visão.

Se tivermos a percepção de que sistema é uma junção de partes interagentes (aquelas que participam) e interdependentes (dependem umas das outras), que, atuando em conjunto, formam uma unidade apenas com objetivos e metas determinadas, compreenderemos que a análise do ambiente organizacional é a peça-chave para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Podemos complementar dizendo, ainda, que sistema é um conjunto de partes coordenadas e não relacionadas, que formam um todo complexo ou unitário.

3.1 Ambiente organizacional: ideias iniciais

Quando descrevemos o processo da análise de ambiente organizacional – uma técnica administrativa que deu origem ao que denominamos de planejamento estratégico –, algumas pessoas imaginam como sendo uma análise de ambiente físico (clima, vegetação, grau de urbanização). Podemos considerar que a análise de ambiente acabou inspirando por semelhança o processo da análise do ambiente organizacional.

Antes de aprofundarmos nossos conhecimentos sobre as questões que envolvem e abrangem a análise organizacional, vamos entender a importância da empresa enquanto sistema e os elementos que a compõe.

Segundo Oliveira (2007, p. 23), “sistema é definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”.

Ainda segundo o autor:

O planejamento estratégico é um sistema, pois tem um conjunto de partes interagentes e interdependentes, que devem consolidar um todo considerando os diversos fatores controláveis e não controláveis pela empresa, bem como busca determinado resultado – objetivos –, desenvolvendo uma função específica – e importante – nas empresas (OLIVEIRA, 2007, p. 23).

Percebemos que o autor deixa clara a relação entre o planejamento estratégico e o sistema, visto que os dois possuem a mesma premissa, a de que a empresa deve possuir objetivos que, quando concretizados, se transformem nos resultados esperados através de um efetivo controle dos atores envolvidos.

A-Z

Prospecção

Ato ou efeito de prospectar; análise profunda, sondagem.

Fonte: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=prospec%E7%E3o>

Podemos citar como exemplo os Correios, que avançaram principalmente na diversificação de negócios, como a decisão de abrir escritório de **prospecção** no exterior, oferecer serviço de telefonia móvel virtual e expandir a atuação em logística integrada. Foram destaque no balanço o aumento no nível de investimentos da empresa, a criação de estruturas voltadas para melhorar o atendimento – Central de Relacionamento com o Cliente e Ouvidoria – e de comitês para melhorar as práticas de gestão, bem como o inédito processo eleitoral para escolha do representante dos empregados no Conselho de Administração da empresa.

“Fazer cada dia melhor a custos menores, para sermos cada dia mais eficientes e com serviços mais baratos”. Foi com essa afirmação que o presidente dos Correios reforçou o objetivo central do plano estratégico.

3.2 Componentes do sistema

Relembrando Oliveira, que disse: “sistema é definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função” (2007, p. 23). Assim como no exemplo dos Correios, que necessitam de uma logística de coleta, distribuição e entrega – no tempo certo, sem avarias (prejuízos).

Podemos, agora, efetuar algumas considerações sobre os elementos que compõe um sistema e que nos levam à compreensão do planejamento estratégico nas organizações.

Vamos observar a figura 3.1, que representa os elementos componentes do sistema:



Figura 3.1: Elementos componentes do sistema

Fonte: Oliveira (2007, p. 25)

Agora vamos entender a que diz respeito cada componente.

- a) **Objetivos:** se referem tanto aos objetivos de quem utiliza quanto aos objetivos próprios do sistema.
- b) **Entradas:** possuem como característica o fornecimento de: material, informações e energia para a parte de processo e operação. Precisam gerar saídas do sistema e estar alinhados com os objetivos que a empresa estabelecer.
- c) **Processos – transformações:** podemos dizer que o processo de transformação do sistema possui como função a possibilidade de transformar insumos (matéria-prima) em entrada e os resultados (produtos, serviços ou processos) em saída.
- d) **Controles e avaliações:** têm a função principal de verificar se as saídas possuem alinhamento com os objetivos propostos e estabelecidos pela empresa. Nesta etapa é necessário efetuar, de forma padronizada, uma avaliação de desempenho, realizando, desse modo, o controle e a avaliação necessários.
- e) **Retroalimentação:** também denominada de realimentação ou *feedback* do sistema, que serve como reintrodução de uma saída de modo informacional. Podemos considerá-la positiva ou negativa: se as informações nessa reintrodução elevarem o desempenho da saída ou do processo ou se reduzirem o desempenho da saída ou do processo.

Podemos observar que, de acordo com as informações inseridas na etapa de retroalimentação, ela se torna uma espécie de etapa de regulação ou de controle. Depende das informações inseridas se serão obtidos os resultados esperados ou não.

Agora sim, após visualizarmos a empresa enquanto sistema e o sistema enquanto empresa, podemos aprofundar a análise de ambiente do sistema. Julgamos que o sistema considerado é a própria empresa se tratada como um todo, analisando como o ambiente influi ou é influenciado pelo sistema.

Você consegue descrever o que entendeu por **ambiente**? Acompanhe a descrição.

Ambiente, na visão de Oliveira (2007, p. 25), “é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema”.

Devemos levar em conta que todos os níveis considerados são relevantes para o planejamento estratégico, pois nessa situação utiliza-se a premissa de que o sistema é sempre a empresa como um todo.

O planejamento precisa fazer parte de todos os níveis, desde o chão de fábrica até os níveis gerenciais mais elevados.



Acesse o site <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/100.pdf> e complemente seu aprendizado sobre a importância da análise do ambiente organizacional por meio do artigo apresentado.

Resumo

Vimos nesta aula a ideia de que a análise de ambiente acabou nos servindo de exemplo pela semelhança com o processo da análise do ambiente organizacional.

Na sequência, observamos os aspectos básicos que envolvem a teoria de sistemas, os quais precisam ser considerados para um adequado processo de planejamento estratégico nas organizações.

Não podemos esquecer de que, por ser a administração um processo tecnológico e que, como tal, passa por constante mutação, os gestores necessitam buscar conhecimento e aperfeiçoamento contínuos com a intenção de aplicá-los nas empresas.

Percebemos que os gestores, devido ao processo descrito de contínua mudança empresarial e ambiental nas questões que envolvem a administração, precisam repensar de modo sistemático, quebrando antigos paradigmas, seus estilos gerenciais.

Aula 4 – Processos organizacionais: visão, missão e valores

Nesta quarta aula temos como objetivo apresentar os processos organizacionais, ou seja, missão, visão e valores. Também vamos conhecer os objetivos e características que envolvem cada tipo de planejamento.

Todas essas informações poderão ser aplicadas no cotidiano de organizações de todos os portes, além de também para o nosso planejamento pessoal, pois o êxito se dá em função da correta utilização dos métodos, que podem auxiliar servindo como modelo de gestão.

4.1 Visão da empresa

Para construir a visão da empresa são necessários valores que sejam a essência do negócio, impulsionando a organização para o futuro.

Para o navegador, é indispensável saber qual a direção para que chegue ao seu destino. Com as empresas é a mesma coisa, e a elaboração de sua visão permite que o administrador dê continuidade à empresa e saiba exatamente aonde quer chegar e o que é necessário para o alcance desse objetivo.

A visão é o sonho da empresa, o que ela espera ser em um determinado tempo e espaço, é um plano, uma ideia mental transcrita e que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência.

Pode ser definida também como a percepção das necessidades e desejos dos clientes e os meios pelos quais a organização poderá satisfazê-los. Desse modo, a visão ajuda a organização a direcionar os valores em prol do alcance desses objetivos (SERRA, TORRES e TORRES, 2004, p. 42).

A visão é conceituada como os limites que os empreendedores conseguem enxergar dentro de um determinado período de tempo e uma abordagem mais ampla do delineamento do planejamento estratégico da empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 65). Essa afirmação foi reforçada por Max e Majluf (1984, p. 71) *apud* Oliveira (2007):

Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa.

Assim como em nossa vida, o estabelecimento de objetivos é indispensável para o alcance do sucesso. Na empresa não é diferente, a organização deve definir sua visão para que seus colaboradores saibam exatamente qual é a principal meta da empresa. O objetivo e o que cada um precisa fazer devem ser definidos para que todos sejam parte integrante dessa busca e, através de uma visão, o gestor possa lutar pelo sucesso da organização.

A elaboração do planejamento estratégico deve ser precedida de uma visão, que é resultado da igualdade de opiniões dos líderes da organização, e não apenas da opinião de uma única pessoa. O estabelecimento da visão deve ser de uma forma clara e simples, pois é objetivo da empresa obter lucro.

Para Oliveira (2007, p. 67), o estabelecimento da visão empresarial deve envolver algumas questões racionais e emocionais como:

- O que queremos ser? Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação? Quais são nossos valores básicos? O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes? Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças? Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo? Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

As respostas dessas indagações levam a empresa a pensar no presente e em qual deverá ser sua estratégia para o futuro, estabelecendo assim a sua visão empresarial que direcionará a organização à conquista de resultados superiores.

A visão da empresa é considerada por Allen (1998) como o que motiva os seus funcionários, dá rumo aos negócios da organização e permite avaliar e comparar resultados. Ela pode ser considerada como um padrão de comportamento criado por seus idealizadores e exposto de forma clara na divulgação de sua imagem.

O padrão de comportamento revela o otimismo da organização para obter um estado ou situação desejável em seu ciclo de vida. A descrição da visão da empresa sobre o mercado em que vai atuar e sobre o contexto social deve ser descrito de forma simples, objetiva e ser compartilhado por todos os seus organizadores, independente do nível funcional em que eles se situem no organograma funcional.

Essa visão deve abranger não somente o presente, mas estar apoiada em ações do passado e, principalmente, voltada para o futuro.

4.2 Missão da empresa

A partir da missão e visão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas, visando atingir os objetivos e metas estipulados. Para isso, elabora-se uma estratégia empresarial. O plano de negócios, ou plano empresarial (documento escrito de um negócio iniciado ou a ser iniciado) de uma empresa deve contemplar de forma objetiva essa formulação estratégica da empresa. A missão da empresa é a razão pela qual ela existe, nela procura-se determinar qual é o negócio da empresa e em que tipo de atividade ela deverá concentrar-se.

Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

Podemos entender acerca de visão e missão pegando como exemplo os Correios, uma empresa que se utiliza intensivamente da logística em todos os setores, observe:

- **Visão:** ser uma empresa de classe mundial.
- **Missão:** fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios no Brasil e no Mundo.

A missão normalmente é elaborada de forma resumida e documentada como declaração, visando responder a algumas questões básicas como: aonde se quer chegar como empresa? Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender? (OLIVEIRA, 2007).

Com a declaração de missão desenvolvida e disponível a todos, os colaboradores da empresa têm alguns benefícios, conforme abordados por Certo, (1993, p. 77), a qual:

ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma mesma direção em comum; ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes; serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais; estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização.

Contribuindo com os autores citados, Chiavenato (2004, p. 220) diz que para que seja eficaz, a formulação ou declaração da missão deve:

- a) descrever clara e concisamente o propósito fundamental do negócio;
- b) descrever as necessidades básicas a que o negócio deve atender e como atendê-las;
- c) informar quem é o cliente ou quais os setores-alvo ou o mercado a ser servido;
- d) informar o papel e a contribuição da organização à sociedade;
- e) descrever as competências que a organização pretende construir ou desenvolver;
- f) informar os compromissos, os valores e crenças centrais que alicerçam o negócio;
- g) mostrar como criar o contexto adequado para formular os objetivos estratégicos e táticos e delinear o planejamento na organização.

Observe alguns exemplos apresentados no quadro 4.1, por Chiavenato.

Quadro 4.1: Exemplos diferentes de missões organizacionais

Empresa farmacêutica	Empresa de utilidade pública	Empresa de coleta de lixo
Somos uma empresa internacional de biotecnologia que descobre, desenvolve, manufatura e comercializa produtos farmacêuticos para várias necessidades médicas.	Proporcionamos serviços de energia elétrica que são seguros, confiáveis e econômicos para consumidores domésticos e industriais a tarifas justas e razoáveis.	Somos uma empresa de serviços que coleta e reboca qualquer coisa que deva ir para o lixo.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 224).

A missão atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Podemos entender quando Drucker (2001) destaca que [...] uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz. Ela se define por sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Kotler (2001) ainda considera que a missão, se bem difundida, ela pode despertar nos colaboradores internos um sentimento de ter uma ‘mão invisível’ que guia os colaboradores para um trabalho independente, mas coletivo, voltado para a realização dos potenciais da empresa. Por isso consideramos fundamental que a missão seja identificada de forma simples, mas destacando-se a sua importância. Essa visão mostra claramente qual a necessidade básica da organização e sua importância para a sociedade local e mundial. Tendo essa visão torna-se fácil compreender qual a necessidade básica que ela, como organização que tem convívio social, pretende suprir. Ela deve deixar de forma clara a diferença que existiria no contexto local e global, se ela não estivesse presente.

Vamos observar melhor por meio do exemplo de missão da empresa Pacer Logística: “Ser reconhecida como uma das grandes empresas brasileiras de serviços logísticos, promotora de soluções customizadas que satisfaçam plenamente ao cliente e referência no mercado por sua confiabilidade e transparência dos processos e pela ética em que são baseadas suas ações”.

A partir daí, identificamos sua utilidade, existência e sua razão de ser, o que leva à motivação básica que inspirou o seu fundador. Fica clara a importância de que a missão da empresa seja um dos pontos de destaque na divulgação de sua imagem institucional.

Vamos observar o exemplo apresentado por Chiavenato (2004, p. 221) sobre a administração de hoje:

A Missão da DuPont – A DuPont é uma companhia multinacional de alta tecnologia que manufatura e comercializa produtos quimicamente relacionados. Sua **missão** é fazer as melhores coisas através da química e servir a um diversificado grupo de mercados nos quais a tecnologia de ponta proporciona a principal vantagem competitiva – vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes, geralmente demonstrada pelo seu valor econômico ser maior que o de outra(s) empresa(s).

4.3 A contraposição visão X missão

Visão e missão são muitas vezes confundidas como a mesma coisa, mas, ainda que sutil, existe uma diferença. Senge (1990, p. 149) nos permite identificá-la: “[...] Visão é um destino específico, uma imagem de um futuro desejado [...]. A Missão é algo abstrato: é avançar na capacidade do homem para alcançar os céus”.

Vamos observar alguns exemplos de visão e de missão das empresas a seguir:

Quadro 4.2: Exemplos de Visão e de Missão das empresas

Empresa	Missão	Visão
Apple	A Apple está comprometida em trazer a melhor experiência em computação pessoal para estudantes, educadores, profissionais criativos e consumidores ao redor do mundo com inovações em <i>hardware</i> , <i>software</i> e ofertas da internet.	O homem é o criador das mudanças neste mundo. Como tal, ele pode estar acima dos sistemas e estruturas, e não subordinado a eles.
Walmart	Vender por menos para as pessoas viverem melhor.	Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários.
Natura	Criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem: bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo; estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.	A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo.

Fontes: Silvestre *et al.* (2010, p. 26); Samaha (2011, p.05) e Ameida e Silva (2012, p.1)

Por meio desses exemplos percebemos que a importância da missão é deixar de forma clara a diferença que existiria no contexto local e global se ela não estivesse presente. Já a da visão consiste no sonho da empresa, o que ela espera ser em um determinado tempo e espaço, é um plano, uma ideia mental transcrita e que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência.

4.4 A abrangência

Ao se estabelecer como negócio, ainda que no futuro venha expandir a sua linha de atuação, deve ficar estabelecida de forma clara a abrangência que ela pretende atingir no mercado, como forma de adotar um foco único ou diversos focos, mas todos eles bem definidos. A abrangência pode ser definida como a cobertura pretendida para as áreas em que a organização vai atuar no mercado. Ela define as capacidades e limitações, sejam impostas pelo mercado ou autoimpostas e delimitam a ação da organização. Ela

define nichos específicos em termos de grupos que formam o seu público-alvo, tais como faixas etárias ou outros aspectos que demarcam a atuação da empresa.

Vamos entender mais facilmente ao observar o exemplo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT).

Serviço:

- **Entrega de cartas:** é o mais tradicional serviço postal dos Correios. É o meio de comunicação para a troca de mensagens escritas.
- **Abrangência:** nacional (entrega em todos os municípios brasileiros) e internacional.
- **Quem pode usar:** pessoas físicas e jurídicas.
- **Serviços adicionais e complementares:** registro: Aviso de Recebimento (AR); Mão Própria (MP) e Valor Declarado (VD).

4.5 Princípios da organização

Se compararmos o que consideramos como princípios para a nossa ação diária, seja pessoal ou profissional, eles não diferem muito do que são os princípios para a organização: aquilo que a organização não se dispõe a negociar aconteça o que acontecer.

Focando na organização, os princípios são os pilares de sua estrutura organizacional, que orientam e validam as estratégias propostas. Ainda que mudem o direcionamento de mercado, os nichos, os serviços ou produtos que ela oferece, os princípios nos quais a organização baseia a sua ação devem permanecer estáticos, imutáveis e estarem apoiados em atitudes éticas: honestidade, lisura nos negócios, fidelidade a compromissos assumidos.

Infelizmente, no mercado contemporâneo, o elevado grau de competitividade tem feito com que em muitas ocasiões as organizações falhem com os seus princípios, o que identifica um ponto de inflexão em direção a sua falência.

4.6 Valores da organização

Como complemento à visão, missão e princípios, a ação e a prática da organização no mercado de trabalho se apoiam em valores que ela cultua e dissemina no contexto social no qual atua. Esses valores diferem de organização para organização e são válidos quando são respeitados os seus princípios, atendida sua missão e convergentes com sua visão do negócio e do contexto social que ela abrange. Esses valores representam as características da organização, suas virtudes e suas qualidades, todos eles indicadores que podem ser colocados em uma escala, com gradações em uma faixa de graduação.

Que tal você fazer uma reflexão acerca dos seus valores pessoais? Agora os direcione para uma empresa do ramo logístico.

Ao identificá-los, tem-se uma visão abrangente da organização. Eles são importantes e devem estar definidos de forma clara para que possam ser preservados e incentivados na ação e prática de seus colaboradores, podendo-se incluir nesse âmbito toda a cadeia de valor organizacional envolvida.

Valores são princípios ou crenças fundamentais da empresa e servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e tomadas de decisões de todos os colaboradores da organização, para o exercício racional de suas responsabilidades (OLIVEIRA, 2007).

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais. Esses devem ser verdadeiros e vividos diariamente na empresa, pois com valores bem definidos a organização tem sustentação e vantagem competitiva.

Essas são as regras básicas que norteiam as atitudes dos colaboradores e, se forem seguidas, a organização tende a cumprir sua missão e ir ao encontro do alcance de sua visão, que só terá utilidade se for praticada tanto pelo presidente quanto por todos os colaboradores da organização.

Vamos observar no quadro 4.1 quais são os valores da Ford, apresentados por Chiavenato (2004, p. 225):

O como cumprir a nossa missão é tão importante quanto a missão em si. Os seguintes **valores** básicos são fundamentais para o sucesso da companhia:

Quadro 4.1: Valores da Ford

Valores	Percepção
Pessoas	Nossas pessoas são a fonte de nossa força. Elas proporcionam nossa inteligência corporativa e determinam nossa reputação e vitalidade. Envolvimento e trabalho em equipe são nossos valores humanos íntimos.
Produtos	Nossos produtos são o resultado final de nossos esforços e devem ser a melhor opção ao servir aos consumidores no mundo todo. Nós somos vistos como nossos produtos.
Lucros	Os lucros são a última medida de como proporcionamos eficientemente aos consumidores os melhores produtos para as suas necessidades. Lucros são necessários para sobreviver e crescer.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

4.7 Posicionamento estratégico da organização

Existem múltiplos caminhos que podem ser seguidos na solução de um problema. Se o problema colocado for a atuação da organização, esses caminhos representam o posicionamento estratégico da mesma frente ao mercado no qual atua.

A atuação da organização é o resultado das opções que ela mesma faz e que determina quase como uma “tática de guerra” a posição que ela adota frente ao mercado.

As médias gerências procuram orientar o seu trabalho e de suas equipes de trabalho, buscando alinhamento com a estratégia organizacional, o que indica ser uma área de escolha crítica, que deve balancear fatores complexos, que devem permitir a concentração e foco, a atenção e a ação dos colaboradores em todos os níveis.

Ao final da nossa aula, o que foi possível perceber com a análise dos aspectos relacionados? Quais as conclusões possíveis sobre o comportamento estratégico organizacional? Um dos primeiros aspectos é desenvolvido durante a sua ação e prática, e conduz ao relato e registro das experiências e observação sistemática, que permite aprender pelos erros e acertos. Assim, para que a organização possa obter sucesso duradouro, precisa se concentrar com foco em cada uma das opções relacionadas a seguir:

- fornecimento de produtos e serviços de ponta, baseados na evolução tecnológica;
- busca de excelência operacional, independente da técnica que tenha que ser utilizada na busca do processo de qualidade total;
- estreitamento do relacionamento com os seus clientes, postos como centro do processo de negociação.

Resumo

Nesta aula compreendemos as questões: visão, missão, abrangência, princípios, valores e posicionamento estratégico, e concluímos que tanto as empresas quanto as pessoas necessitam saber onde estão e aonde desejam estar, seja a curto, médio ou longo prazo.



Atividades de aprendizagem

Discuta o resultado de seu trabalho no fórum disponível no ambiente virtual.

Podemos entender, por meio do exemplo apresentado, que a empresa possui seus valores fundamentados em pessoas, produtos e lucros.

Em grupos de 3 a 4 alunos elabore a missão e a visão das empresas seguintes, tendo como base o direcionamento apresentado nesta aula. Apresente em sala.

- Empresas de logística
- Indústria de embalagens
- Empresa de *softwares*
- Academia de ginástica

Aula 5 – Estratégias empresariais

O objetivo desta aula é abordar os conceitos básicos de estratégias, bem como apresentar o tema nos seus vários aspectos.

Vamos entender a diferença entre as três estratégias genéricas de Porter: custo, foco e diferenciação.

5.1 Estratégia competitiva

Vamos entender o que é estratégia empresarial e estratégia competitiva.

O que você sugere? Vamos lá!

O termo **estratégia competitiva** é frequentemente usado no lugar de **estratégia empresarial** e vice-versa.

Estratégia competitiva se refere a como uma empresa decide competir em um mercado, em resposta às estratégias e posições de seus competidores, de modo a ganhar uma **vantagem competitiva** sustentável.

Após esse breve entendimento, vamos entender as estratégias competitivas genéricas de Porter.

5.2.1 Estratégias competitivas genéricas

Segundo **Michael Porter** (1986), as empresas geralmente possuem uma estratégia, seja ela planejada ou não. No entanto, muitas vezes, **o plano** apresenta falhas, pois o desempenho de uma empresa no mercado é dado por diversos fatores, como: social, político, econômico, setorial, entre outros.

Assim, o desenvolvimento de uma **estratégia** acontece entre a empresa e o **ambiente** a que pertence e o principal influenciador de uma empresa é o setor ou indústrias em que ela compete (**PORTER**, 1986).

Porter identificou três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável em longo prazo.

A primeira é a estratégia competitiva de **custo**, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

5.2.2 Estratégia de liderança pelo custo total

Michael Porter (1986) afirma que a **estratégia de liderança pelo custo total** consiste em atingir a liderança total em um setor por meio de uma série de políticas orientadas para atingir esse objetivo básico.

Essa estratégia exige a construção invasiva de novas instalações com equipamentos eficientes, uma grande estratégia na redução dos custos através de funcionários qualificados, um **controle rígido nas despesas** gerais e administrativas e a minimização nos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

O **custo baixo** é o tema central dessa **estratégia**, embora qualidade e atendimento ao consumidor não possam ser ignoradas. Uma posição de baixo custo permite que a empresa obtenha retornos acima da média, mesmo se houver um alto índice de competitividade (PORTER, 1986).

Normalmente, ocorre uma confusão quanto à nomenclatura da estratégia estar ligada a **custo**, e não a **preço**. É que é exatamente esse o foco da estratégia, possuir uma estrutura de custos que permita obter uma vantagem em termos de margem de lucro, em relação aos concorrentes.

Podemos dizer que a posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois esses só poderão barganhar seus preços até o nível do concorrente mais eficiente. O baixo custo também permite uma proteção do poder de barganha dos fornecedores, trazendo mais flexibilidade em relação aos **aumentos no custo dos insumos**.

E quanto às duas últimas forças competitivas, a **estratégia de baixo custo** cria barreiras de entradas a novas organizações, principalmente em relação à economia de escala. E se o custo for comparativamente baixo, normalmente também defenderá a empresa dos produtos substitutos concorrentes (PORTER, 1986).

Mas, para Porter (1986), atingir uma posição de custo total baixo quase sempre irá exigir uma alta parcela de mercado, ou outras posições vantajosas, principalmente acesso mais favorável às matérias-primas. A estratégia pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar uma parcela de mercado. E uma vez que a empresa tenha atingido a **liderança total em custos**, poderá obter margens altas, que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e pessoal qualificado, que permite que a empresa mantenha a liderança em custo.

Um exemplo bastante elucidativo da estratégia por custo total é a entrada da empresa Gol Linhas Aéreas no Brasil, que de maneira avassaladora (pelo menos para seus concorrentes) tomou o mercado das duas outras empresas comerciais, TAM e Varig.

Com a otimização das rotas aéreas, sistema de vendas na internet e redução dos serviços prestados no ar, a empresa reduziu drasticamente a quantidade de funcionários e de custos operacionais (entre manutenção de aeronaves e pessoal em solo), posicionando-se como líder em custos na aviação comercial no país. Essa estrutura permitiu que a Gol inicialmente cobrasse um preço mais baixo que as concorrentes, e mesmo depois de dois anos, quando as empresas conseguiram reduzir seus preços, a Gol manteve seus níveis de preço, mas com sua margem de lucro maior, cresceu vertiginosamente.

5.2.3 Estratégia de diferenciação

A segunda **estratégia genérica**, segundo Porter (1986), consiste em: **diferenciar** o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria. Quando utiliza o termo indústria, refere-se ao conjunto de empresas de determinado setor da economia. Os métodos para obter a **diferenciação** são vários, sendo alguns deles: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda ou rede de fornecedores.

A **diferenciação**, se alcançada, é uma **estratégia viável** para se obter retornos acima da média em um setor, pois ela cria uma posição de defesa para evitar as cinco forças competitivas, mas de forma diferente que na liderança de custos (PORTER, 1986).

A **diferenciação** pode proporcionar isolamento contra os concorrentes devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à menor sensibilidade ao preço.

Atingir a diferenciação pode, também, tornar impossível a obtenção de uma grande parcela do mercado, pois, em geral, requer um sentimento de exclusividade, que é incompatível com uma grande parcela do mercado. Mas, como no caso das estratégias de diferenciação citadas anteriormente, é possível um *trade-off* (vantagens em troca de desvantagens, de maneira que umas compensem as outras).

Como exemplo de empresa que trabalha com a diferenciação temos o Walmart, a maior rede varejista do planeta, que agora planeja mais um importante passo rumo à excelência de seus serviços logísticos.

Na década de 1980, o Walmart foi o pioneiro na implantação do sistema *vendor-managed inventory* (VMI) ou estoque gerenciado pelo fornecedor, no qual os estoques nas lojas do Walmart eram controlados pelos fornecedores dos produtos.

O VMI é um esquema de reposição de estoques em que o cliente não precisa controlar as quantidades disponíveis e fazer pedidos, essa responsabilidade é do vendedor, que tem acesso em tempo real ao nível de estoques de seus clientes e decide quando e quanto enviar para cada um. Os clientes economizam por não ter que alocar esforços (pessoas, tecnologia, tempo) para gerir alguns de seus produtos e os fornecedores podem tomar decisões em conjunto para vários clientes, aumentando a eficiência de processos produtivos e de sistemas de transportes.

Conforme Coelho (2010, p.1):

Dessa vez, o Walmart quer ser o responsável pelo transporte dos produtos de quase todos os fornecedores para as mais de quatro mil lojas nos Estados Unidos. A ideia é assumir esse transporte quando o Walmart for capaz de realizar o mesmo serviço com custos menores, pois a rede tem escala suficiente para fazer o transporte de qualquer produto melhor do que a maioria dos fabricantes o faz atualmente: desde comida para cachorro até cadeiras de jardim. “Isso permitirá liberar nossos fornecedores para fazer o que fazem de melhor: fabricar produtos para nós”. E com preços menores, as vendas tendem a aumentar.

5.2.4 Estratégia de foco

Para **Michael Porter** (1986), **estratégia de foco** (ou **enfoque**, como na tradução oficial) significa enfocar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos, ou um mercado geográfico.

Assim como na **diferenciação**, o **foco** assume várias formas. A **estratégia de foco** visa a atender muito bem ao mercado determinado. A estratégia baseia-se na condição de que a empresa é capaz de atender ao segmento específico mais efetivamente e também eficientemente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla (PORTER, 1986).

A estratégia de foco tem a característica de poder atender à diferenciação, satisfazendo melhor as necessidades dos clientes do segmento específico ou com custos mais baixos que os concorrentes (e em alguns casos, ambos). Porter (1986) diz que a organização que desenvolver com sucesso a estratégia de foco pode obter potencialmente retornos acima da média para seu setor. A estratégia de foco significa que a empresa possui ou uma estratégia de baixo custo ou de alta diferenciação, ou ainda, ambas.

Um dos exemplos que tem ganhando espaço no país são os supermercados especializados, por exemplo, o supermercado *diet*, com produtos para pessoas diabéticas. Esses supermercados possuem um arranjo físico semelhante a um supermercado tradicional, mas todos os produtos são *diet*, sem açúcar. Os preços praticados são mais altos do que qualquer outro supermercado, mas o público-alvo diabético encontra produtos com grande variedade, como macarrão com diversos sabores e temperos diferentes, todos sem adição de açúcar. Assim, o valor percebido pelos clientes que outrora tinham como opção apenas os supermercados tradicionais, e com apenas um único tempero *diet*, podem agora optar por macarrão com molho de carne, frango ou ervas finas.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos e suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério de controle de custos; que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo, e abocanhe parcela significativa de mercado; o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes. Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. Na estratégia de foco, o risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar.

Embora não seja impossível, a adoção simultânea das estratégias de menor custo e de diferenciação é difícil, pois obter um desempenho, qualidade ou serviço excelente é mais oneroso, na maioria dos casos, do que pretender ser apenas comparável aos concorrentes em tais atributos (PORTER, 1992). Uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre, sendo quase garantido que obterá uma baixa rentabilidade. Por um lado, perderá os clientes de grandes volumes que exigem baixos preços, ou renunciará a seus lucros para competir com as empresas de baixo custo. Por outro lado, perderá negócios com altas margens para empresas que atingiram um padrão de diferenciação global. Além disso, a empresa no meio-termo sofre de uma cultura organizacional indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação. Dadas as inconsistências potenciais envolvidas na busca simultânea das estratégias genéricas de menor custo e diferenciação, essa abordagem é quase sempre fadada ao fracasso (PORTER, 1986).

Podemos ter uma visão mais clara ao observar a curva “U”, na qual Porter demonstra uma estratégia competitiva com duas alternativas para as empresas obterem rentabilidade: as empresas que ofertam produtos diferenciados e uma empresa que é líder de custo no mercado.

Na figura 5.1 representamos tais possibilidades apresentando a ênfase na diferenciação e a ênfase no processo, que faz parte da liderança de custo.

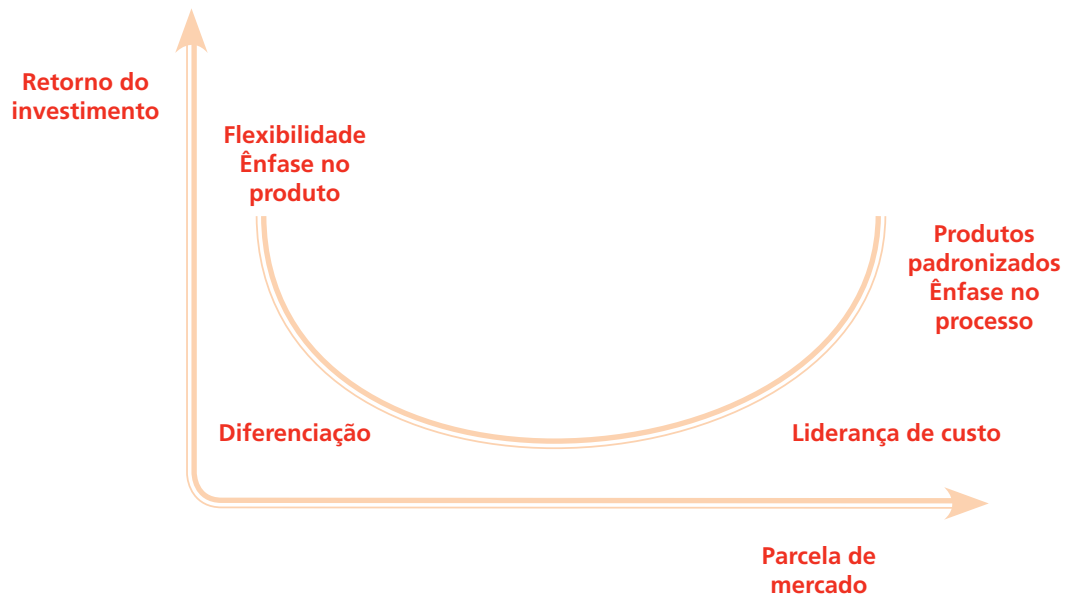


Figura 5.1: Curva “U” e estratégias competitivas genéricas

Fonte: Porter (1986)

Analizamos, a partir da figura 5.1, que as empresas precisam estar de um lado ou do outro da curva para que possam se tornar rentáveis.

Observe o exemplo: do lado da diferenciação – ênfase no produto – a empresa colocará no mercado produtos diferenciados, únicos (por exemplo: uma indústria perfumista, em que cada fragrância é única, ou seja, a empresa não compete pelo preço). Quando falamos da ênfase no processo, em que a competição se dá por meio dos preços, os produtos precisam ser padronizados (por exemplo: carro popular – as diversas marcas concorrem pela mesma classe de consumidores e, embora sendo de marcas diferentes, os carros têm, em média, os mesmos itens ofertados).

Sendo assim, Casarotto Filho e Pires (2001) elaboraram uma nova figura desenvolvida a partir do diagrama original de Porter, na qual sugere alternativas para as empresas que se situam no meio da curva: a formação de redes flexíveis ou então as redes *topdown*.

A figura 5.2 nos mostra claramente tal colocação.

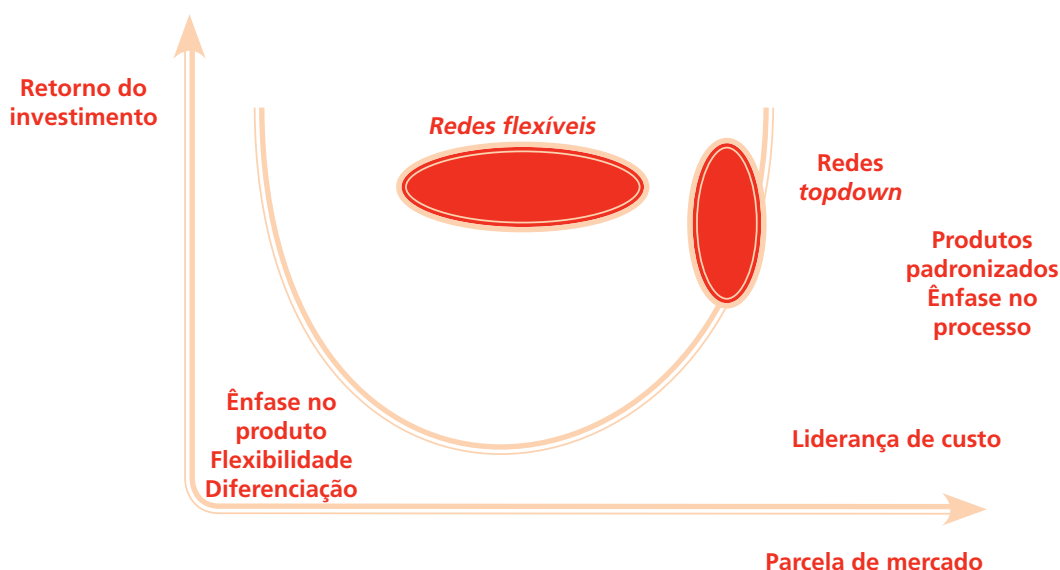


Figura 5.2: Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001)

As redes *topdown* enfatizadas pelo autor referem-se aos grupos de empresas de pequeno porte que se unem para prestar serviços ou fornecê-los para empresas maiores, ou de grande porte, também consideradas como empresas-mãe.

Já as redes flexíveis ilustradas pelo autor (2001) são formas alternativas em que as empresas buscam se organizar. Podemos citar como exemplos: a formação de consórcios (união de empresas com objetivos amplos ou restritos) como somente desenvolvimento de tecnologias ou somente comercialização, exportação, etc.

Resumo

Nesta aula vimos que, de modo geral, as estratégias competitivas genéricas às quais Porter se referiu fazem parte do cotidiano empresarial.

Podemos perceber que, embora possam haver riscos de tropeços no caminho da estratégia escolhida, não devemos desanimar, pois o resultado final compensa, em muito, o esforço e a persistência despendidos.

Finalizamos nossa aula compreendendo quais das estratégias competitivas genéricas fazem parte da abordagem proposta por Porter: liderança pelo custo total, diferenciação e foco.



Atividades de aprendizagem

- Após a leitura da aula, pesquise e aprofunde seus estudos buscando exemplos que tornem mais evidente cada um dos tipos de estratégias competitivas genéricas que fazem parte da abordagem proposta por Porter e por Cassarotto Filho: liderança pelo custo total, diferenciação e foco. Compartilhe sua pesquisa com seu grupo de estudos no chat ou no fórum de discussões.

Aula 6 – As cinco forças competitivas de Porter

O objetivo desta aula é abordar os conceitos básicos que envolvem as cinco forças competitivas de Porter, a fim de trazer à tona e relembrar algumas definições apresentadas na aula 5, bem como apresentar o tema nos seus vários aspectos. Vamos observar e explorar cada uma delas: rivalidade entre concorrentes, barreiras à entrada de concorrentes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e ameaça de produtos (bens) substitutos.

Percebemos que Porter estabeleceu cinco forças que devem ser observadas pelas empresas para que se mantenham competitivas ou então para que definam suas estratégias competitivas: diferenciação, baixo custo ou foco.

6.1 As cinco forças de Porter

O modelo das **cinco forças de Porter** foi concebido por Michael Porter em 1979, e destina-se à análise da competição entre empresas. Consideramos cinco fatores, as “forças” competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Para Porter (1992), a força de uma empresa é conceituada como um fator microambiente, sendo fator fundamental em um melhor atendimento a clientes e obtenção de lucros. A mudança de força ou de foco dessa força leva uma empresa a um novo processo de pesquisa, avaliação de mercado e planejamento.

Porter avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria.

Maximiano (2004) afirma que “o entendimento das **forças competitivas** de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. Assim, Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do **modelo de cinco forças** da competitividade, desenvolvido por **Michael Porter** na década de 1970.

Na figura 6.1 podemos perceber as cinco forças descritas por Porter:

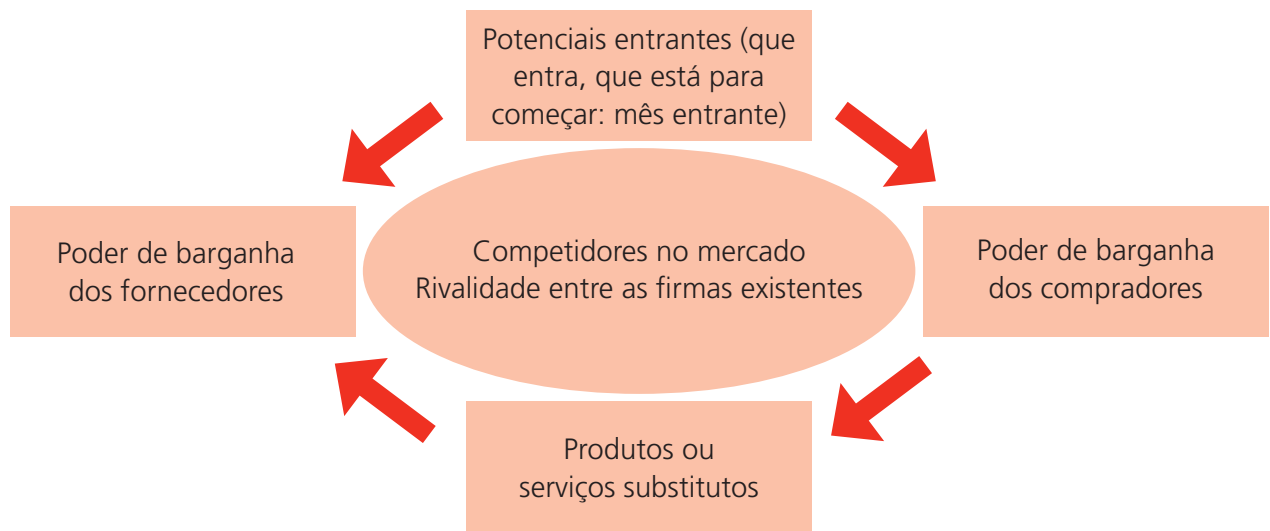


Figura 6.1: Representação do modelo de cinco forças de Michael Porter

Fonte: Porter (1986)

Vamos agora à explicação detalhada do que representa cada uma das forças competitivas.

6.1.1 Rivalidade entre concorrentes

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que: a **rivalidade entre concorrentes** pode ser considerada a mais significativa das cinco forças, até porque podemos compará-la à “rival”, que significa competidor.

Nessa dimensão, devemos considerar a atividade e a agressividade dos concorrentes diretos. Quando dizemos concorrente direto, nos referimos a empresas que vendem o mesmo produto, em um mesmo mercado que a organização em questão. Mas essa não é a única força a pressionar a competitividade das organizações, então vamos para as próximas forças.

Para a maioria das indústrias, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também à inovação, marketing, etc.

Podemos considerar também: número de concorrentes e repartição de quotas de mercado; taxa de crescimento da indústria; diversidade de concorren-

tes; complexidade e assimetria informacional; nível de publicidade; grau de diferenciação dos produtos e as barreiras à saída.

Em situações de elevada rivalidade, os concorrentes procuram ativamente captar clientes, a lucratividade é minimizada e a atuação centra-se na redução de preços e descontos de quantidade.

6.1.2 Barreiras à entrada de concorrentes

Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a **ameaça de novos participantes** depende das **barreiras existentes contra sua entrada**, além do poder de reação das organizações já estabelecidas (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Essas barreiras seriam fatores que dificultam o surgimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. A seguir algumas das principais barreiras a serem analisadas.

- **Economia de escala:** atrapalha a entrada de novos concorrentes, pois as empresas que já produzem grandes quantidades podem reduzir custos, e novas empresas, que tenham que começar a vender pouco para depois crescer, possuem desvantagem de custos.
- **Capital necessário:** outra restrição financeira, mas aqui nos referimos à necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais para a instalação do negócio. É um dos fatores mais relevantes para impedir o surgimento de novas empresas em um setor.
- **Acesso aos canais de distribuição:** se os canais de venda forem limitados, quanto mais as empresas atuais estiverem bem relacionadas (contratualmente) com os canais, menores as chances de novas empresas ganharem espaço.

Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia (parcela) de um setor e, frequentemente, recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena. Se o concorrente se estabelecer, pode haver perda de rentabilidade por parte de empresa. Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente “roubar” os melhores clientes. Assim, caso o concorrente se estabeleça no mercado, ele eventualmente vai ficar com os piores clientes, portanto, pensando duas vezes antes de entrar no novo mercado.



A **economia de escala** serve na organização e utilização do processo produtivo para diminuir custos, visando otimizar a qualidade de um determinado produto e elevar o nível de lucratividade para a empresa. Esse é um dos principais objetivos que caracteriza a economia de escala, ou seja, quanto mais se produz em uma determinada quantidade, menor é o valor do custo de cada unidade produzida. Disponível em: <http://www.infoescola.com/economia/economia-de-escala/>. Acesso em: 19 mar. 2013.

Os canais de distribuição são os caminhos escolhidos para o produto/serviço chegar ao consumidor final, por meio de unidades internas e externas (atacadistas e varejistas) da empresa. Definido pelo setor de marketing. Dentro de uma cadeia logística todos os membros atuantes devem estar interligados. Disponível em: <http://www.infoescola.com/empresas/canal-de-distribuicao/>. Acesso em: 19 mar. 2013.

6.1.3 Poder de barganha dos compradores

O **poder de barganha dos compradores** pode ser traduzido como a capacidade do poder de troca dos clientes para com as empresas do setor.

Essa força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre o produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes se:

- as compras do setor são de grande volume;
- os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação;
- as margens de lucro do setor são estreitas;
- a opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável.

Essas são algumas das características a se observar quando analisamos o poder de barganha dos compradores.

Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Há a competição com a indústria, forçando os preços para baixo e, assim, jogando os concorrentes uns contra os outros.

Isso pode ser descrito como o mercado de realizações. A capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão e, também, afetar os clientes com a sensibilidade à evolução dos preços.

6.1.4 Poder de barganha dos fornecedores

A abordagem do **poder de barganha dos fornecedores** possui uma visão semelhante à barganha dos compradores, mas agora voltada ao fornecimento de insumos e serviços para a empresa.

Os fornecedores têm poder de “trocar” quando: o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras; os produtos são exclusivos, diferenciados e o custo para trocar de fornecedor é muito alto; o setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento desse fornecedor.

Com essas questões em vista, cabe à empresa identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

Podemos descrever esse poder de barganha como mercado de insumos. Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa podem ser uma fonte de poder. Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa ou, por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos.

6.2 Ameaça de produtos (bens substitutos)

Os produtos (**bens**) **substitutos** representam aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. Segundo Aaker (2007), não competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (mesmos produtos, mesmos mercados), mas ainda são relevantes.

Podemos entender o exposto em duas situações: os sistemas de alarme eletrônico como substitutos para o mercado de vigilância, ou o e-mail como substituto dos Correios.

Assim, conforme Aaker (2007), os substitutos mostram uma melhoria na relação custo/benefício, e quando os custos de substituição para o cliente são mínimos, devem ser observados com atenção especial.

A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que, analisados, desempenham funções equivalentes ou parecidas, é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Assim, os substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, como também podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.

Outro fator seria que, o produto comercializado ou produzido pela empresa possa tornar-se obsoleto com o tempo. Para isso não ocorrer, é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deve ficar atenta às novas mudanças e tendências do mercado/produto.

Resumo

Nesta aula apresentamos as cinco forças de Porter: rivalidade entre concorrentes, barreiras à entrada de concorrentes, poder de barganha dos compradores e poder de barganha dos fornecedores.

Finalizamos nossa aula com a ameaça de produtos (bens) substitutos.

Devemos levar em consideração a importância das forças apresentadas para o processo de tomada de decisão do gestor e para a empresa envolvida no contexto de mercado.



Atividades de aprendizagem

- Baseando-se no que você entendeu sobre as forças competitivas de Porter, descreva cada uma das forças no seu entendimento.

Aula 7 – Enfoque Estratégico

Nesta aula abordaremos as definições básicas de gestão estratégica, a fim de trazê-la à tona e relembrar alguns conceitos, bem como apresentar o tema nos seus vários aspectos. Vamos entender a diferença entre planejamento e gestão estratégicos.

Inicialmente apresentamos o conceito de diagnóstico estratégico, apontando como se faz um processo formal e estruturado de avaliação da situação estratégica da empresa.

7.1 Gestão estratégica versus planejamento estratégico

Conforme Campos (2013) há uma grande diferença entre **gestão estratégica** e planejamento **estratégico**. O **planejamento estratégico** é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Já a **gestão estratégica** é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Na visão de Costa (2007, p. 53),

É um processo sistemático [...] planejado, administrado e executado pela direção geral da entidade envolvendo todos os dirigentes, gerentes e responsáveis [...] que busca assegurar: a continuidade, a permanência e o crescimento da entidade [...] através da contínua adequação da sua estratégia, da sua capacitação, da sua estrutura e da sua infraestrutura.

Ou seja, podemos entender que planejar é elaborar um bom plano, já administrar estrategicamente é fazer o plano e acompanhar a sua execução, corrigindo as ações e/ou o próprio plano, quando necessário.

7.2 Diagnóstico da situação estratégica

Para que você entenda mais facilmente o significado de diagnóstico, atente para a metáfora a seguir:

Metáfora médica:

Queixas, preocupações, dúvidas, autodiagnóstico, automedicação.
O médico pergunta, examina, pede mais exames.

Impressões ou convicções bem firmadas:

“eu acho que eu tenho isto...”

“... mas minha mulher acha que...”

“meu amigo sugeriu este remédio que já estou tomando, mas não resolveu...”

Cuidado com as falsas pistas, os falsos diagnósticos e as falsas terapias.

Podemos perceber que a avaliação da situação estratégica de uma instituição pode comparar-se à de alguém que comparece a um consultório médico com algumas queixas, preocupações e dúvidas sobre sua saúde.

Nesse caso, o médico segue o padrão estabelecido, que é observar, examinar, pedir exames detalhados e fazer perguntas para avaliar os problemas reais que afligem o paciente. Muitas vezes, ele transmite ao médico suas impressões e até convicções bem firmadas. É comum dizer coisas como: “eu acho que tenho isto”, “minha mulher diz que eu tenho aquilo”, “meu pai também tinha esse problema”. Ou, pior ainda: “já estou tomando um remédio, por sugestão de um amigo, que sentia a mesma coisa”. Assim, involuntariamente, o paciente pode passar ao médico “falsas pistas”, que dificultam o diagnóstico e, consequentemente, a terapia.

Em estratégia, o diagnóstico empresarial é, como no exemplo anterior, um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização, relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro. Avalia também se as estratégias seguidas estão surtindo o efeito que se esperava ao adotá-las.

Campos (2013) destaca que dentro da **gestão estratégica** existem vários passos. Inicialmente, é feito um **diagnóstico estratégico**, no qual são rea-

lizados os levantamentos das situações atuais da empresa, buscando assim avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes dentro da instituição, bem como se estão oferecendo os resultados esperados. Dentro do **diagnóstico estratégico** são levantadas informações como a competitividade da empresa, o portfólio de produtos, ações de mudanças, vulnerabilidade às ameaças existentes, quantidade de recursos estratégicos disponíveis e projetos futuros.

Um bom diagnóstico deve verificar, ao menos, elementos como: a competitividade da empresa ou da entidade; o seu portfólio de serviços ou produtos; a flexibilidade em relação às mudanças; o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças; a sua capacitação para implementar as transformações necessárias; a disponibilidade de recursos estratégicos; os processos de desenvolvimento e de inovação; a sua estrutura de poder e de liderança; o tratamento que é dado aos temas societários; o acompanhamento e o tratamento dos temas e problemas estratégicos da organização; os seus processos para projetar e construir o futuro da organização.

Uma resposta satisfatória a todos esses itens indica que a empresa possui um direcionamento estratégico sadio. Entretanto, a ausência de respostas precisas ou a presença de itens duvidosos, em um ou mais dos tópicos anteriores, pode dar pistas da existência de problemas que devem ser investigados, encaminhados e tratados convenientemente no plano estratégico da empresa.

7.3 Prontidão estratégica

Após o diagnóstico estratégico, Campos (2013) diz que, em seguida, é realizada uma verificação sobre a **prontidão estratégica**, ou seja, o envolvimento e a disponibilidade da direção da empresa em relação ao futuro, as ações tomadas pela alta administração para solucionar eventuais “mudanças” estratégicas, a atenção às mudanças que podem afetar de forma positiva ou negativa, obstáculos institucionais, estatutários, culturais, a existência de perfeita comunicação interna, a existência de sistema de reconhecimento de equipe, que venham de encontro com a missão, visão e valores da empresa, etc.

Posteriormente, inicia-se o processo de seleção das prioridades em função da gravidade dos problemas encontrados dentro da organização, e assim é estabelecida uma sequência lógica para a implementação das ações, com foco nos mais importantes em primeiro plano. Tal ação é conhecida como **dire-**

cionamento estratégico, ou seja, é o momento em que se define o direcionamento que a instituição precisa seguir para sobreviver ou se sobressair em determinado cenário.

Como o conceito de estratégia relaciona-se diretamente com visão de futuro, uma empresa precisa ter sua visão focada no futuro. Deve, então, manter a **vigilância estratégica**, ou seja, deve observar, acompanhar, questionar, pesquisar o mercado, no tempo, no espaço, à procura de possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas ou contramedidas da organização.

Enfim, para uma empresa atuar com uma **gestão estratégica**, precisa apurar todos os seus processos e sua real situação para desenvolver ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva.

Resumo

Nesta aula apresentamos a gestão estratégica *versus* planejamento estratégico, como se dá o diagnóstico da situação estratégica e da prontidão estratégica.

Devemos levar em consideração a diferença entre planejamento estratégico e gestão estratégica, visto serem os dois de grande importância para o processo decisório e evolutivo da empresa.



Atividades de aprendizagem

- Baseando-se no que você entendeu, busque e apresente exemplos práticos de planejar e administrar.

Aula 8 – As sete dimensões do diagnóstico estratégico

O objetivo desta aula é apresentar as sete dimensões do diagnóstico estratégico.

Um bom diagnóstico, abrangente, detalhado e sincero, é o ponto de partida de um bom processo de planejamento e gestão estratégica. Uma falha grave no diagnóstico da empresa pode levá-la ao equívoco clássico de “resolver certo o problema estratégico errado”.

8.1 Diagnóstico da situação estratégica

Na visão de Oliveira (2007), o diagnóstico da situação estratégica compreende o levantamento, a auditoria, a análise e a verificação das realidades interna e externa da organização. Dessa forma, determina-se como a organização está, com base na identificação da visão e missão, da análise externa do ambiente direto e indireto, da análise interna e da análise dos concorrentes.

Para tal, a empresa precisa avaliar: Como está a competitividade da organização? Como está o portfólio de serviços e/ou produtos? Como está o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças? E a flexibilidade em relação às mudanças? Como está a capacitação para construir as transformações necessárias? Como estão os recursos estratégicos? Estão assegurados em relação ao tempo e em quantidade e qualidade necessárias? Como estão os processos de desenvolvimento e de inovação? Como está a estrutura de poder e de liderança? A sucessão está sendo tratada e encaminhada? Como estão sendo tratados os temas societários? E o controle do capital da sociedade? Como estão sendo acompanhados e tratados os temas e problemas estratégicos e operacionais da organização? Existe algum processo formal para projetar e construir o futuro da organização? Está implantado e é efetivo?

Respondidos e avaliados os questionamentos propostos, se torna possível um alinhamento com os objetivos propostos pela empresa.

8.2 Diagnóstico da prontidão estratégica

Ainda para Oliveira (2007), para a realização do diagnóstico da prontidão estratégica é necessário avaliar alguns questionamentos, tais como: a direção da empresa dedica-se ao futuro do ambiente e da organização? Os dirigentes têm boa sensibilidade e percepção de oportunidades e risco? A alta administração está atenta e ocupa-se em sanar eventuais lacunas estratégicas que possam existir? A direção da empresa dedica atenção às grandes mudanças estratégicas que podem afetar, positiva ou negativamente, os negócios ou atividades da organização?

Existem obstáculos institucionais, regulamentares ou estatutários, que podem bloquear o pensamento e as ações estratégicas? Existem obstáculos culturais, verdades absolutas e paradigmas enraizados que bloqueiam a percepção de oportunidades imperdíveis ou ameaças graves?

A organização está sempre disposta a questionar e a rever as suas “verdades” do passado? E as do presente? A organização consegue tomar iniciativas, rapidamente e com eficácia, em situações de emergência, mesmo em casos em que não existam normas ou procedimentos formais anteriores que especifiquem, com exatidão, o que fazer?

A organização possui uma cultura gerencial de persistência na busca incessante de objetivos e metas de longo prazo? Ela evita iniciativas erráticas e “espasmódicas” para mudar as prioridades a cada semana ou a cada mês, movida por novidades ou modismos? A organização evita reforçar ou difundir uma cultura de sucesso garantido no passado, estando disposta a buscar crescimento, sem se prender a eventuais êxitos anteriores?

As comunicações internas na empresa fluem com rapidez na horizontal, na vertical e na diagonal? São usados múltiplos e variados mecanismos, meios e formas de comunicação na organização? Existe cultura organizacional e práticas de medições e de análises baseadas em dados, fatos, análises e evidências objetivas? Existe comunicação confiável, ou seja, disseminação das decisões com objetivos específicos e funcionais e sobre a implantação da gestão estratégica na empresa?

O sistema de reconhecimento e de recompensa aos colaboradores da organização é congruente e reforça os alegados princípios, valores, visão, missão e estratégias da organização? E da nova cultura que se quer implantar? As necessidades dos clientes ou do público-alvo são antecipadas e/ou rapidamente identificadas, processadas e respondidas pela organização?

As respostas para os questionamentos propostos são necessárias para a avaliação do diagnóstico da prontidão estratégica. A empresa deve buscar o máximo de respostas possíveis no sentido de transformá-las em apoio ao processo de decisão.

8.3 Diagnóstico da estratégia competitiva

Continuando, Oliveira (2007) diz que antes de elaborarmos um diagnóstico da estratégia competitiva da empresa, precisamos responder alguns questionamentos, conforme segue:

Está havendo mudanças drásticas no ambiente competitivo? A direção da organização está atenta a elas e tomando as providências necessárias?

Existem novos concorrentes chegando ao mercado? A direção da organização está atenta a eles e revendo sua estratégia competitiva? Os fatores-chave de sucesso na competitividade estão mudando rapidamente? Providências estão sendo tomadas para tratá-los?

A organização está investindo na capacitação adequada para ser mais forte naquilo que realmente contribui para os novos cenários que estão surgindo?

Estão ocorrendo jogadas audaciosas dos competidores que ameacem as atividades da organização? A direção da organização está preparada para implantar as contramedidas consideradas necessárias e efetivas?

Está havendo mudanças nas atitudes, preferências ou hábitos dos clientes? A direção da organização conhece essas novas tendências e sabe como tratá-las?

Estão sendo lançados novos produtos e/ou serviços no mercado com os quais a organização não está preparada para concorrer? A direção da organização já tem preparado e implantado um plano contingente para contornar essa desvantagem?

A organização está mantendo ou aumentando sua participação no mercado? O tamanho do mercado está crescendo?

Há alguma condição que impeça a livre concorrência (regulamentações, barreiras a importações e exportações, práticas antiéticas de mercado)? A eventual quebra dessas barreiras está contemplada nos planos contingentes da organização, tanto aquelas que a favorecem como as que a prejudicam?

8.4 Diagnóstico da estratégia do portfólio

Para o Diagnóstico da Estratégia do Portfólio, Oliveira (2007) destaca que antes de estruturarmos e buscarmos descobrir as respostas para as indagações propostas pelo diagnóstico, devemos saber que portfólio é: uma coleção de todo o trabalho em andamento na organização, relacionado com o alcance dos objetivos do negócio. Agora podemos descrever as possíveis indagações para o diagnóstico proposto.

As perspectivas de crescimento e de volume nos mercados atuais são satisfatórias? As perspectivas de obtenção de resultados a longo prazo são boas?

Existem muitas novas oportunidades demandando escolhas difíceis para investimentos em novas atividades? Em caso afirmativo, a direção da organização está atenta e orientada para tomar as melhores decisões estratégicas?

Há atividades e negócios antigos, históricos, demandando recursos e atenção da direção, sem nenhuma perspectiva real de voltarem a dar resultados compensadores? Em caso afirmativo, a direção da organização já tomou as decisões e ações adequadas para interromper essas atividades?

Ocorrem conflitos internos em disputa por recursos de investimentos em novos negócios de futuro duvidoso? Caso a resposta seja positiva, existem mecanismos, métodos e procedimentos formais para estabelecer uma política racional e seletiva de investimentos de cunho estratégico?

Existem investimentos agressivos em novos negócios com indicações de que eles nunca venham a dar um retorno compensador? E a direção da organização já tomou as providências para interromper ou reorientar esses investimentos?

A maioria das áreas estratégicas de negócios da empresa está concentrada em uma única fase do ciclo de vida? Ou em um único tipo de risco? Existe uma estratégia em implantação para solucionar essa questão?

8.5 Diagnóstico da capacidade estratégica

Ainda Oliveira (2007) destaca que na etapa de Diagnóstico da capacidade estratégica se faz necessário o conhecimento acerca do andamento da empresa no que diz respeito às suas ações estratégicas. Nesse sentido, fazemos os questionamentos a seguir elencados.

Há dificuldades em se cumprirem as novas estratégias estabelecidas? Onde estão os “gargalos” de capacitação para as operações atuais e para implantação das novas estratégias?

Há deficiências ou inadequações na competência do corpo dirigente? Em caso afirmativo, existem programas em andamento para capacitar a alta direção? E no corpo gerencial? E no corpo profissional? Em caso afirmativo em algum deles, existem programas para capacitação de pessoal técnico, gerencial, ou administrativo?

Existe um processo eficaz de desenvolvimento de fornecedores? Existe um processo eficaz de desenvolvimento de produtos?

Os sistemas de comunicação e de informações atendem às necessidades atuais e futuras da organização?

As instalações físicas, as máquinas e os equipamentos estão na quantidade, qualidade e atualização tecnológica exigidas pelos produtos e serviços que a organização oferece e/ou pretende oferecer ao mercado ou ao seu público-alvo? Existem métodos, processos e sistemas claramente detalhados para executar as atividades comerciais, produtivas e administrativas, de forma racional e adequada?

Os profissionais demonstram capacidade de aprender continuamente e compartilhar o seu aprendizado? E a organização como um todo? Há incentivos claros para os que se mobilizam a aprender e a ensinar?

A organização tem mecanismos eficazes para aprender rapidamente o que precisa ser aprendido, visando à implantação das novas estratégias?

8.6 Diagnóstico da flexibilidade e da vulnerabilidade

No que diz respeito a este Diagnóstico, Oliveira (2007) ressalta que quando falamos de flexibilidade e vulnerabilidade, estamos relacionando a importância da empresa em observar que os cenários de mercado se alteram rápida e constantemente, fazendo com que os gestores necessitem de respostas para as questões que surgem, tais como:

Está tudo mudando muito rápido, para direções incertas? A direção da organização está agindo para contornar essas situações e dar um direcionamento para elas?

Há novas leis e regulamentações – ou desregulamentações – no setor em que a organização atua? A organização já está preparada para enfrentar essas novas situações?

Existem riscos e turbulências potenciais no ambiente externo? A direção da organização possui meios para, rapidamente, reconfigurar-se, a fim de operar nessas novas condições? Existe um plano contingente pré-aprovado para as principais eventualidades?

Há grandes oportunidades no horizonte, cujo aproveitamento esteja dependendo de decisões e providências urgentes a serem tomadas? A direção está atenta e já deu os passos necessários?

As atividades, os mercados ou os recursos estão concentrados em um mesmo fator de risco? Qual? Em caso afirmativo, há ações concretas preparadas e/ou em implantação para minorar essa contingência?

Existe um processo sistemático de examinar continuamente o horizonte da organização para detectar eventuais problemas e oportunidades futuras?

Existem planos claros, detalhados e conhecidos pelos envolvidos para prevenir ou minorar os efeitos desastrosos, no caso de os riscos se concretizarem?

O processo e os métodos de criação, desenvolvimento e maturação de novos produtos ou serviços são rápidos, eficazes e adequados?

Os colaboradores têm um perfil polivalente, que permita rápida mudança de produtos, serviços, mercados ou público-alvo, sem necessidade de grandes e demoradas contratações ou programas de capacitação custosos e demorados? A organização está estruturada, predominantemente, para atuar por projetos e processos, em vez do tradicional organograma funcional? Em caso negativo, o que está sendo feito para alterar essa forma de trabalhar?

8.7 Diagnóstico da vigilância estratégica

Apresentamos a última dimensão do diagnóstico estratégico, na visão de Oliveira (2007), lembrando que todos os questionamentos, em cada uma das dimensões apresentadas, servem de apoio ao processo de tomada de decisão. Diante disso, nesta etapa questionamos: Quais são as principais macromudanças (tendências ou descontinuidades) estratégicas que podem provocar impactos direta ou indiretamente nos negócios da empresa? E dos seus clientes? E de seus fornecedores? E dos seus complementadores ou parceiros? E de seus concorrentes? E de seus *stakeholders*? Esses eventos geram mais impactos positivos ou mais impactos negativos para a empresa?

Existe um processo sistemático, com responsabilidades definidas internamente, para avaliar os eventos futuros – mesmo que pouco prováveis – que podem afetar a empresa?

Existe um processo sistemático para avaliar a gravidade, a urgência e a tendência desses eventos?

Como são tratados e acompanhados periodicamente esses eventos quanto à sua evolução, probabilidade, *timing* e grau de importância?

Existem planos de ação em implementação para tratar os eventos mais graves? Existem planos de ação contingentes para os eventos futuros não tão graves, porém, prováveis? Quais são os eventos futuros mais importantes, com impacto potencial positivo? Há planos em implementação para aproveitar esses eventos? Quais são os eventos futuros mais importantes, com impacto potencial negativo? Há planos em implementação para remediar os problemas desses eventos?

Existem fatores potencializadores, entre os eventos positivos, que fazem que a concomitância de dois ou mais deles possa gerar efeitos sinergicamente positivos? Existem fatores potencializadores, entre os eventos negativos, que fazem que a concomitância de dois ou mais deles possa gerar efeitos sinergicamente desastrosos?

Resumo

Nesta aula apresentamos um roteiro com as sete dimensões de diagnóstico estratégico, cobrindo a avaliação crítica dos tópicos: situação estratégica, prontidão estratégica, estratégia competitiva, estratégia do portfólio, flexibilidade e vulnerabilidade, capacitação estratégica e vigilância estratégica.

Por meio da compreensão das sete dimensões do diagnóstico estratégico, você pode elaborar um plano de ação que direcione e alinhe os objetivos da empresa.



Atividades de aprendizagem

- Após a leitura do que foi apresentado em aula, responda à questão e poste seus resultados no fórum permanente, disponível no ambiente virtual. Em seu entendimento, as sete dimensões de diagnóstico estratégico são relevantes para uma empresa pioneira em logística? Justifique sua resposta.

Aula 9 – Análise SWOT

Nesta aula apresentaremos a estrutura da construção de cenários baseados na análise SWOT. Tanto o planejamento estratégico quanto a administração estratégica consideram importante a adequação da empresa aos seus ambientes externos, aqui consideramos o ambiente operacional (ou setor de atividades), que mostra variáveis de interação, e o macroambiente, apresentando variáveis de impacto.

Podemos entender que através do modelo SWOT a necessidade de adequação fica bem evidenciada. Supondo-se que as variáveis internas são controláveis pela empresa, os aspectos mais relevantes e difíceis de analisar estão no ambiente externo.

Assim, identificar oportunidades e ameaças requer o reconhecimento de fatos, que podem permitir a percepção de tendências. A sua confirmação será interpretada como oportunidades ou ameaças.

Ao final deste estudo, você deverá estar preparado para compreender a importância da análise SWOT, como ferramenta de apoio à tomada de decisões, e para identificar cada abordagem apresentada nesta aula.

9.1 O propósito da análise SWOT

De acordo com Ansoff e McDonnell (1984) *apud* Tonini, Spínola e Laurindo (2007), a análise SWOT é uma das ferramentas de gestão para suporte ao planejamento estratégico. O termo SWOT é um acrônimo das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Quadro 9.1: SWOT.

S	Strengths	Forças
W	Weaknesses	Fraquezas
O	Opportunities	Oportunidades
T	Threats	Ameaças

Fonte: Guindani e Bartikiw (2012)

Ela é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, age de maneira homogênea sobre todas as organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma área e, dessa forma, representa oportunidades ou ameaças iguais para todas, cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente. Por outro lado, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização.

O propósito mais amplo da análise SWOT é efetuar uma verificação dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

Quadro 9.2: Relação análise SWOT.

Oportunidades	Ameças
Pontos fortes	Pontos fracos

Fonte: Guindani e Bartikw (2012)

Podemos entender que o objetivo da análise SWOT é possibilitar que as empresas tentem se situar na busca de vantagens de determinadas oportunidades ambientais, e busquem evitar ou reduzir as possíveis ameaças ambientais.

a) Análise do ambiente externo e interno

O papel dos gestores deve ser o de conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. Por exemplo, a empresa de iluminação de estúdios de televisão precisa observar a taxa de crescimento dos estúdios, sua situação financeira, os concorrentes atuais e os que surgirem, novos desenvolvimentos tecnológicos, a legislação que pode afetar o *design* ou marketing e os canais de distribuição para a venda de equipamentos de iluminação.

Em geral, a empresa precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de

distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

Observamos que a análise SWOT consiste em uma **avaliação** do ambiente interno da organização (missão, objetivos, estratégias, recursos, tendências, etc.), com o propósito de identificar forças e fraquezas específicas, e de seu ambiente externo (demográfico, econômico, tecnológico, social, cultural, legal, forças políticas e naturais), no sentido de identificar oportunidades e ameaças específicas.

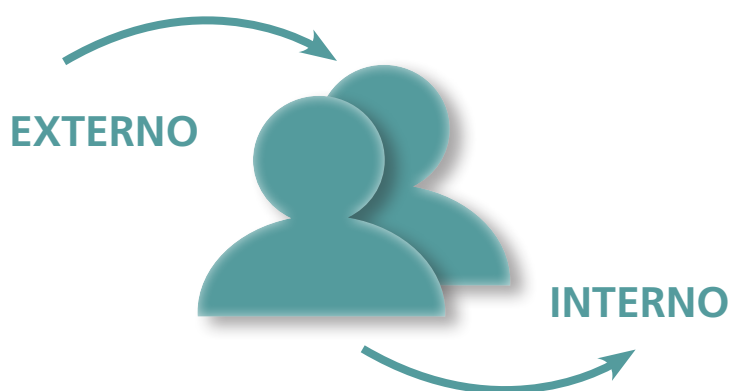


Figura 9.1: Fatores externos e internos

Fonte: Guindani e Bartikiw (2012)

b) Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente, outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. Isso pode ser feito usando-se um formulário. A administração ou uma consultoria externa avalia as competências de marketing, finanças, de produção e organizacional e classifica cada fator em termos de força (importante, sem importância e neutro) e de fraqueza (importante ou sem importância).

Pontos fortes são características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu **propósito**.

9.2 Análise da situação atual

Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities* e *threats* – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). A matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam. A seguir, encontram-se os passos que devem ser seguidos para obter-se a matriz SWOT:

1. Divida todos os pontos fortes identificados em dois grupos, os que estão e os que não estão associados a oportunidades potenciais ou ameaças latentes em seu setor.
2. Divida todos os pontos fracos da mesma forma, um grupo associado a oportunidades e o outro a ameaças.
3. Construa uma matriz com quatro quadrantes.
4. Inclua os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma das quatro caixas.

A análise SWOT fornece uma orientação estratégica útil. Grande parte dela é bom senso. Primeiro corrija o que está errado. Em seguida, aproveite ao máximo as oportunidades que você identificou no mercado. Só depois pode se dar ao luxo de prestar atenção a outros problemas e áreas. Certifique-se de abordar cada uma das seguintes etapas em sua análise:

1. Elimine possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais você enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico.
2. Capitalize as oportunidades descobertas nas áreas em que sua empresa tem pontos fortes significativos.
3. Corrija possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais.
4. Monitore as áreas nas quais você identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes.

Devemos observar com atenção as **oportunidades**, pois são elas que podem levar as empresas a obterem possíveis resultados positivos. Na visão de Pride e Ferrel (2001), é a combinação certa de circunstâncias e tempo que permite a uma organização agir para alcançar determinado objetivo.

Entendemos que oportunidade é a habilidade de observar o futuro na busca de novas oportunidades de mercado, novas formas de financiamento, novos processos tecnológicos. Ou seja, a aquisição de oportunidades, mesmo estando relacionada ao ambiente externo da empresa, está mais voltada a ficar de olhos abertos para visualizar uma chance qualquer do que na busca ordenada de problemas e soluções empresariais.

A estabilidade econômica é uma **oportunidade** que possibilita o desenvolvimento da comunidade/sociedade, permitindo que os negócios locais prosperem e rendam aos cofres públicos maior recolhimento de impostos.

As **ameaças** podem trazer fatores negativos, que, também, podem interferir nos resultados e no posicionamento da organização. Uma mudança política com uma nova administração representa uma ameaça. No Brasil, de quatro em quatro anos, os prefeitos são eleitos ou reeleitos. Um novo prefeito de partido diferente pode alterar a forma atual da administração. Essas mudanças podem representar uma incerteza em relação à continuidade dos projetos que estavam sendo desenvolvidos pela gestão pública anterior.

Forças, para Tiffany e Peterson (1998), são aspectos que correspondem às vantagens internas da organização em relação aos concorrentes. Ao identificar as forças, as organizações têm uma grande vantagem competitiva, pois é a partir desses fatores que surge o diferencial e a melhoria dos serviços e/ou produtos.

Fraquezas, segundo Tiffany e Peterson (1998), são os aspectos que correspondem às desvantagens internas da organização em relação aos concorrentes. Ao identificar as fraquezas, a organização deve observar o que pode ser feito, planejado e executado para saná-las e para que se transformem em uma força e um diferencial.

O quadro 9.3, desenvolvido por Wright, Kroll e Parnel (2000), apresenta uma estrutura para essa ação.

Quadro 9.3: Estrutura para análise SWOT.

Fontes de possíveis oportunidades e ameaças do ambiente externo			
Forças econômicas	Forças político-legais	Forças sociais	Forças tecnológicas
Possíveis pontos fortes e fracos da organização			
Acesso a matérias-primas.	Distribuição.	Administração.	Compras.
Propaganda.	Economias de escala.	Produção e operações.	Controle de qualidade.
Conselho de administração.	<i>Scanning</i> ambiental.	Participação de mercado.	Pesquisa e desenvolvimento.
Marcas.	Recursos financeiros.	Estrutura organizacional.	Vendas.
Administração de canais.	Previsões.	Instalações físicas/equipamentos.	Controle estratégico.
Reputação da organização.	<i>Lobbies</i> junto ao governo.	Diferenciação de produtos/serviços.	Formulação de estratégia.
Sistemas de informações.	Recursos humanos.	Promoção.	Implementação de estratégias.
Sistemas de controle.	Relação de trabalho.	Relações públicas.	Tecnologias.
Custos.	Liderança.		Administração de estoques.
Lealdade do cliente.	Localização.		
Tomadas de decisões.			

Fonte: Guindani e Bartikw (2012)

A mudança é a única constante em qualquer negócio, setor ou mercado. Mudança constante significa que a análise SWOT não pode ser feita uma única vez, é preciso rever a matriz regularmente à medida que seus concorrentes crescem e o ambiente à sua volta muda. A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas nas quais existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas em que se identificam oportunidades.

Para Oliveira (2007), a competitividade bem-sucedida é aquela que sabe determinar racionalmente a capacidade de competir por meio da verificação dos pontos fortes e fracos da organização, juntamente com um esforço constante em satisfazer as necessidades dos clientes.

Chiavenato (2004) reforça a questão da manutenção da satisfação dos clientes como a base da sobrevivência do negócio empresarial.

Resumo

Nesta aula apresentamos a matriz SWOT ou análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Podemos dizer que as organizações atuam em ambientes que se modificam constantemente e, para que elas possam atingir seus objetivos, necessitam realocar, reajustar e reconciliar continuamente seus recursos aliados às oportunidades que a empresa possui em seu ambiente. Precisa também aproveitar as lacunas nos mercados para tentar neutralizar as possíveis ameaças de seus concorrentes.

Finalizamos nossa aula compreendendo que a empresa deve reverter seus pontos fracos, transformando-os em pontos fortes, trabalhar de forma contínua os fortes para que não se transformem em fracos, aproveitar as oportunidades que surgem e observar as ameaças.

Atividades de aprendizagem

Desenvolva uma revisão e uma reflexão sobre as questões: análise SWOT, competitividade, ambiente interno, ambiente externo, no sentido de questionar e completar os conceitos que lhe foram apresentados. Discuta o resultado de seu trabalho no fórum permanente disponível no ambiente virtual, respondendo às seguintes questões:



1. O que é análise ambiental e análise organizacional?

2. Explique a análise de questões críticas.

3. Explique a análise forças-fraquezas e oportunidades-ameaças.

Aula 10 – Ferramenta estratégica: matriz BCG

Nesta aula vamos abordar os aspectos que envolvem a matriz BCG (Boston Consulting Group), como sua definição e análise gráfica.

A matriz BCG tem por objetivo analisar o posicionamento de cada unidade de negócio de uma empresa.

10.1 Definição

A **matriz BCG** é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group, em 1970. Seu objetivo é suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Ela é utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos (marketing), planejamento estratégico e análise de portfólio (trabalhos que estão em andamento na empresa).

Para Sertek, Guindani e Martins (2007) *apud* Guindani e Bartikiw (2012), a matriz BCG nada mais é do que uma matriz de dupla entrada (significa que há duas variáveis que são avaliadas, a dimensão **crescimento de mercado**, localizada verticalmente, e a **participação relativa de mercado** da organização ou da unidade de negócio, horizontalmente).

Podemos determinar a matriz BCG baseando-se na **taxa de crescimento** de seu mercado e em sua **participação** no referido mercado.

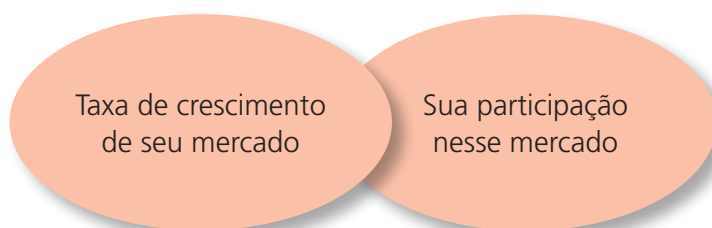


Figura: 10.1: Matriz BCG
Fonte: Guindani e Bartikiw (2012)

10.2 Gráfico

A matriz tem duas dimensões: **crescimento do mercado** e **participação de mercado** (que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente). Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa.

Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante, destacados por Costa (2007) a seguir.

- **Em questionamento** (também conhecido como “ponto de interrogação” ou “criança problemática”): tem a pior característica quanto a fluxo de caixa, pois exige altos investimentos, apresenta baixo retorno sobre ativos e tem baixa participação de mercado. Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver um grande investimento e depois de tornar um “abacaxi”. Por outro lado, por estar em um mercado de alto crescimento pode se tornar um produto “estrela”.
- **Estrela**: exige grandes investimentos e é líder no mercado, gerando receitas. Fica frequentemente em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode se transformar em uma “vaca leiteira” se não houver perda de mercado.
- **Vaca leiteira**: os lucros e a geração de caixa são altos. Como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos. Pode ser a base de uma empresa.
- **Abacaxi** (também conhecido como “cão”, “vira-lata” ou “animal de estimação”, expressões que não traduzem bem o conceito em português): os “abacaxis” devem ser evitados e minimizados em uma empresa. Cuidado com os caros planos de recuperação. Invista, se for possível, na recuperação, senão desista do produto.

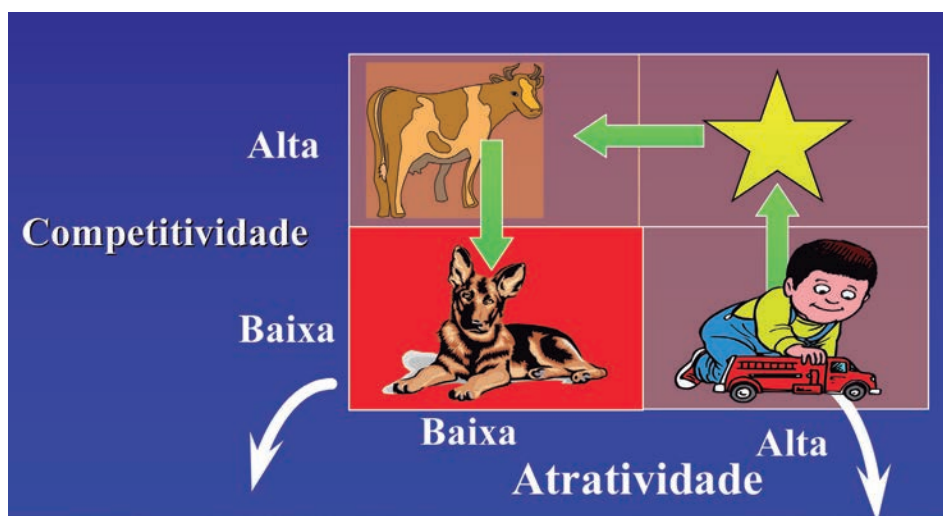


Figura 10.2: Evolução dos segmentos

Fonte: Adaptada de Costa (2007, p. 149)

Podemos visualizar as principais características da matriz BCG no quadro que segue:

Quadro 10.1: Principais características da matriz BCG

Descrição	Vaca leiteira	Abacaxi	Questionamento	Estrela
Crescimento de mercado	Pequeno	Em queda	Rápida expansão	Rápida expansão
Participação de mercado	Elevada	Em queda	Em queda	Alta
Características do produto	Rentável	Consome recursos	Demanda investimentos	Exige investimentos
Ojetivos estratégicos	Colher recursos	Retirar ou sobreviver	Desenvolver ou retirar	Transformar em vaca leiteira

Fonte: Guindani e Bartikiw (2012)

Ilustramos essa situação por meio de um exemplo para que você perceba a importância de cada quadrante da matriz BCG no processo de tomada de decisão. Determinadas empresas instalam-se na busca de atender a um público-alvo específico. A cidade de Pedro Osório foi o sonho do empresário Gomercindo nos anos 1930 e 1950. O empresário efetuou um investimento de milhares de cruzeiros (moeda oficial do período referenciado) para criar uma cidade que oferecesse um produto à sua empresa. O tempo foi passando e o projeto idealizado fracassou juntamente com o sonho. Inúmeras pessoas migraram rumo a outros centros urbanos, caindo a cidade no esquecimento. As pessoas que optaram por continuar na cidade precisaram buscar alternativas inovadoras em relação ao trabalho e à renda.

Com base no quadro 10.1, podemos tomar algumas decisões em relação às organizações (GUINDANI; BARTIKIW, 2012, p. 44-45):

Os **abacaxis** têm um baixo faturamento, pois a taxa de crescimento e participação de mercado são baixas. Nesse cenário, aconselha-se que os investimentos no produto e/ou serviço sejam estancados, pois correm o risco de falir. As **vacas leiteiras** são consideradas mais lucrativas que suas concorrentes. Esses lucros auxiliam na aplicação e execução de novos produtos e/ou serviços, chegando até a se tornar estrelas. Geralmente possuem taxa de crescimento alto, gerando mais capital financeiro para a organização. **Estrelas** exigem grandes investimentos para manter a sua alta taxa de crescimento, pois possuem faturamentos altos, devido à sua alta participação de mercado. Uma estrela pode se tornar uma vaca leiteira quando o mercado diminuir a sua taxa de crescimento. **Em questionamento** são produtos que crescem rapidamente e requerem grande investimento, por isso deve-se analisar se vale ou não a pena investir neles para aumentar a participação de mercado. Uma interrogação pode ganhar participação de mercado e se tornar uma estrela, ou se tornar uma vaca leiteira se o crescimento diminuir.

Percebemos que, ao longo do tempo, as áreas se deslocam progressivamente pelos quadrantes, desde o nascedouro (criança problemática), passando pela estrela, vaca leiteira e se transformando em abacaxi.

Resumo

Nesta aula apresentamos a conceituação da matriz BCG e explicamos como fazer a escolha do portfólio que busque um equilíbrio em uma organização, por meio da apresentação das estratégias típicas para cada um dos quatro quadrantes.



Atividades de aprendizagem

Após a leitura do apresentado em aula, responda às questões e poste seus resultados no fórum permanente disponível no ambiente virtual.

1. Explique a matriz BCG.

2. Quais são as estratégias típicas para cada um dos quadrantes do portfólio? Justifique.

Aula 11 – Tomada de decisão: o passo a passo para a elaboração do planejamento

Nesta aula vamos apresentar o passo a passo para a elaboração do planejamento através da tomada de decisão. Também vamos conhecer os objetivos e as características que envolvem cada tipo de planejamento.

Todas essas informações poderão ser aplicadas no cotidiano de organizações de todos os portes, além de também para nosso planejamento pessoal, pois o êxito se dá em função da correta utilização dos métodos que servirem de modelo de gestão.

11.1 Conceitos de decisão

Você consegue perceber que diariamente e a todo o instante estamos tomando decisões?

A essa técnica diária e constante chamamos de processo de decisão, pois muitas decisões são tomadas de forma rotineira e sem que percebamos. Imagine o ato de dirigir o carro: mais rápido ou mais devagar? Passar no sinal amarelo ou frear? Andar pela faixa da esquerda ou da direita? Permanecer atrás de um carro mais lento ou ultrapassá-lo? Essa situação de “escolha” diz respeito a tudo e a todos, seja qual roupa vestir, qual refeição, qual bebida, o que fazer rotineiramente pela manhã, tarde e noite de forma contínua.

Podemos nos utilizar da definição de Chiavenato (2004, p. 254), que diz: “tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade”. O autor complementa, ainda, dizendo que decidir é uma parte importante do trabalho de administrar.

Não podemos confundir tomar decisão com resolver problemas, pois resolver problemas é ter que tomar mais de uma decisão.

Um processo racional inclui:

- definição do problema;
- identificação de critérios de decisão;
- pesar esses critérios;
- criar alternativas;
- classificar as alternativas de acordo com os critérios;
- avaliar qual a melhor decisão a ser tomada.

Tomada de decisões é o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas.

Chiavenato (2004, p. 254) elucida o assunto ao definir decisão como “o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. Decidir é posicionar-se em relação ao futuro (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2006).

Tomada de decisão, segundo Oliveira (2007), nada mais é do que a conversão das informações em ação, assim sendo, decisão é a ação tomada com base na apreciação de informações. Decidir é recomendar entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.

As decisões são escolhas tomadas com base em propósitos, são ações orientadas para determinado objetivo e o alcance desse objetivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão.

Também pode ser tomada a partir de probabilidades, possibilidades e/ou alternativas. Para toda ação existe uma reação e, portanto, nas reações é que são baseadas as decisões.

A decisão é mais do que a simples escolha entre alternativas, sendo necessário prever os efeitos da escolha, considerando todos os reflexos possíveis que ela pode causar no momento presente e no futuro.

Nas empresas, ultimamente, há o entendimento de que é impossível encontrar

em um processo de decisão a melhor alternativa, o que faz com que sejam buscadas as alternativas que possam ser um pouco mais satisfatórias, ou seja, na prática o que se busca é a alternativa que, mesmo não sendo a melhor, consiga direcionar para o alcance do objetivo da decisão.

11.1.1 Racionalidade

Não podemos falar de processo racional sem entender o que envolve a “racionalidade” nessa situação. A decisão necessita de racionalidade por parte do tomador de decisão.

Embora seja possível pensar que as decisões sejam tomadas de forma racional, na prática, não é isso que acontece. Geralmente, mesmo dentro das empresas, as decisões são tomadas com base em intuição e experiência anterior, sem utilizar-se de métodos ou técnicas racionais. Por isso, entende-se que as decisões possuem racionalidade limitada. Segundo esse conceito de racionalidade limitada, o processo de decisão se utiliza da seleção de alternativas que mais se encaixem em algum sistema de valores dos tomadores de decisão, e são, até certo ponto, uma aceitação razoável.

Para Chiavenato (2004, p. 254), “racionalidade significa a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende. Para tanto, deve-se focalizar os objetivos para assim tomar a decisão”.

Essa situação acontece quando adequamos os meios para atingir os fins que queremos alcançar. Os meios que estamos falando são as estratégias mais apropriadas para alcançarmos os objetivos (fins) para que os resultados conquistados sejam os melhores.

A racionalidade pode ser limitada, pois as pessoas tendem a ter comportamentos racionais somente em função da situação que conseguem perceber e que tomam conhecimento. As situações que elas não percebem ou não conhecem, embora existam na realidade, não interferem em suas decisões.

Vamos observar os elementos que fazem parte da racionalidade:

- a busca de toda a informação relevante para o assunto a ser decidido;
- a capacidade de determinar preferências utilizando algum tipo de mensuração (valores monetários, por exemplo);

- a capacidade de selecionar a alternativa que maximize a utilidade do tomador de decisão (satisfação) e minimize as consequências negativas.

A-Z

Pressuposto

Aquilo que se pode pressupor; presumido. s.m. O que se pode supor de modo antecipado; pressuposição. O que se pretende alcançar, buscar, meta, objetivo etc. Plano que se faz para desenvolver alguma coisa; projeto. Desculpa ou razão dada para disfarçar o real motivo de um comportamento ou omissão, desculpa, pretexto. Fonte: <http://www.dicio.com.br/pressuposto/>

Para que o tomador de decisões possa racionalizar esse processo, podemos nos valer de alguns **pressupostos**:

- dispor de informações completas sobre o problema, tornando-o claro, para que seja possível tomar uma decisão correta;
- identificar os critérios relevantes e também estar ciente das consequências de todas as alternativas disponíveis;
- classificar os critérios e as alternativas, ponderando-os, para que seja possível analisar a importância de cada um deles;
- não haver limitações de tempo ou custo para obter informações sobre os critérios e alternativas;
- a alternativa escolhida será aquela que proporcionará o maior valor percebido;
- a certeza de saber antecipadamente o resultado e as consequências da decisão tomada;
- o cuidado com o risco, ou seja, analisar as probabilidades de resultados ou alternativas para a tomada de decisão;
- a ideia de valor esperado, o que envolve a probabilidade do resultado que se espera *versus* o custo ou benefício.

11.2 Elementos do processo decisório

Segundo Chiavenato (2004), as decisões possuem fundamentalmente sete elementos:

1. **Estado da natureza:** a situação de incerteza que o tomador de decisão precisa enfrentar.
2. **Tomador de decisão:** pessoa que faz a seleção entre várias alternativas de atuação.

3. **Objetivos: propósito** ou finalidade que o tomador de decisão almeja alcançar com sua ação.
4. **Preferências:** critérios com juízo de valor do tomador de decisão que vai distinguir a escolha.
5. **Situação:** aspectos ambientais dos quais vela-se o tomador de decisão, muitos dos quais fora do controle, conhecimento ou compreensão e que afetam a opção.
6. **Estratégia:** direção ou caminho que o tomador de decisão sugere para melhor atingir os objetivos e que depende dos recursos que se dispõe.
7. **Resultado:** é a decorrência ou resultante de uma dada estratégia definida pelo decisor.

Vamos observar as seis etapas do processo decisório descritas por Chiavenato (2004), conforme o quadro 11.1.

Quadro 11.1: As seis etapas do processo decisório.

Identificar a situação.	Qual é a essência do problema ou da oportunidade? Quais os subproblemas ou aspectos da oportunidade? Veja a situação global e não apenas uma parte dela.
Obter a informação.	Busque dados, fatos e informações a respeito. Busque informação interna e externa. Envolve o cliente ou o usuário.
Gerar soluções alternativas.	Desenvolva várias alternativas de solução. Use criatividade e inovação. Avalie a relação de custo-benefício de cada alternativa.
Avaliar e escolher a melhor alternativa.	Avalie as alternativas geradas: custo, tempo e eficácia. Utilize escala de pontos para avaliar as alternativas. Escolha a alternativa mais adequada para a situação.
Transformar a solução em ação.	Implemente a solução escolhida. Pense no global e não apenas no detalhe. Seja prático para colocar a solução em ação.
Avaliar os resultados.	Monitore o andamento das coisas. Verifique se o problema foi realmente resolvido. Avalie o resultado e as consequências.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 257)

Para podermos falar sobre ambientes de decisão, devemos lembrar que o processo de tomar decisões em uma organização ocorre sob várias condições e circunstâncias que tornam o processo desafiador e mais complexo.

11.3 Ambiente de decisão

A descrição de ambiente de decisão pode ser melhor compreendida quando entendemos os exemplos apresentados nas figuras 11.2 e 11.3.

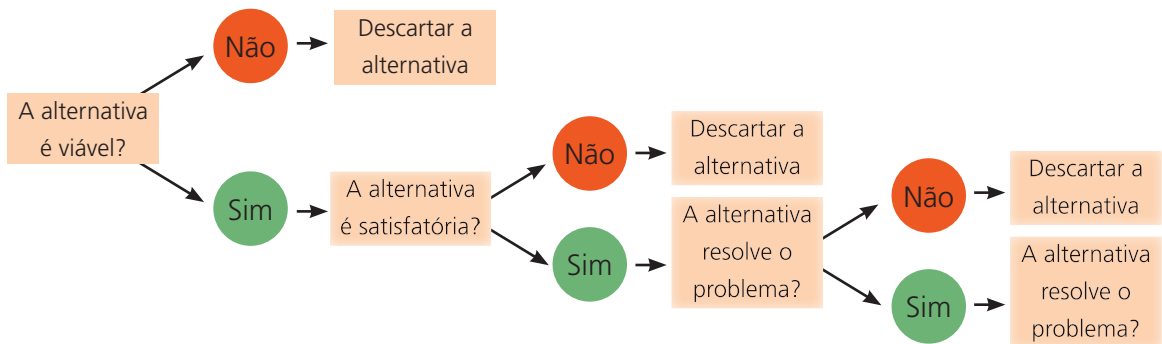


Figura 11.2: Árvore de decisões na avaliação das alternativas

Fonte: Chiavenato (2004, p. 257)

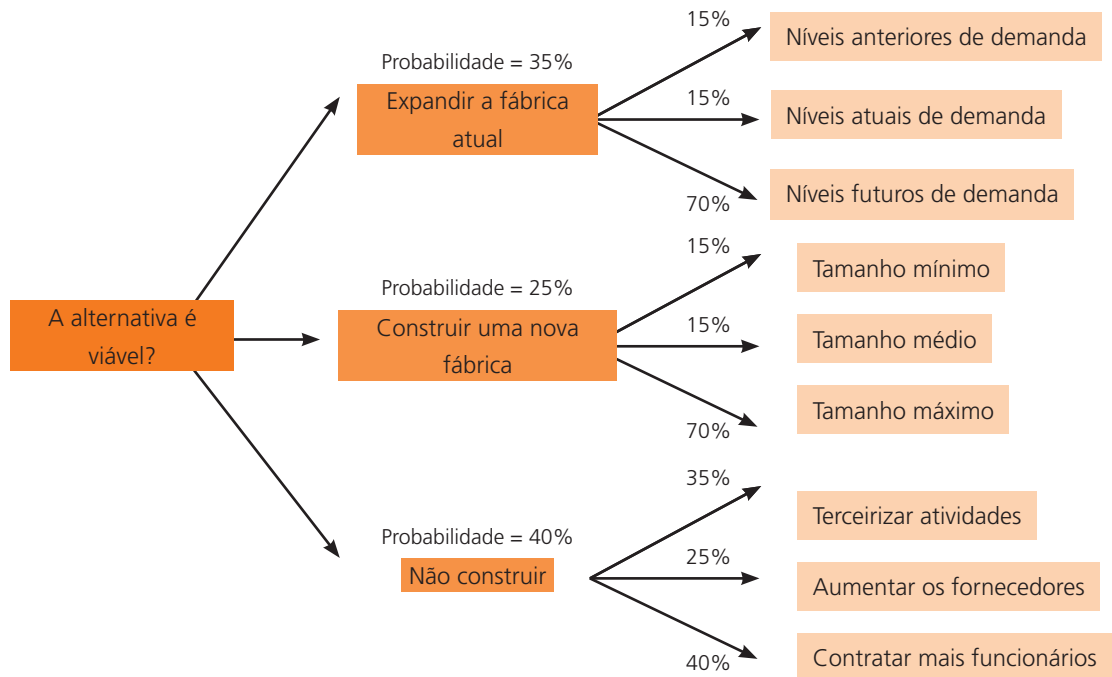


Figura 11.3: Árvore de decisão e respectivas probabilidades

Fonte: Chiavenato (2004, p. 257)

Podemos notar nas figuras 11.2 e 11.3 que, ao tomar as decisões, o administrador precisa avaliar e levar em consideração todas as alternativas, sendo que muitas possivelmente irão envolver situações futuras, as quais sabemos que são imprevisíveis, como: comportamento dos consumidores, reação da concorrência, políticas econômicas, enfim, fatores do cenário mercadológico e do processo de globalização em que pessoas e empresas estão inseridas. Lembrando que o processo decisório geralmente acontece por meio de três óticas ou ambientes que são: **certeza**, **risco** e **incerteza**.

Podemos finalizar esta aula dizendo que o processo decisório nas organizações possui três características, a saber:

- a) O tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras padronizadas para as decisões.
- b) Ele mantém rotineiramente as regras e as redefine somente quando sob pressão.
- c) Quando o ambiente muda subitamente e novas situações afloram ao processo decisório, a organização é relativamente lenta no ajustamento. Ela ainda tenta utilizar seu modelo atual para lidar com as condições modificadas e só o muda quando esse modelo não funciona mais.



Para saber mais sobre a tomada de decisão, sugiro que leia o livro *Administração nos novos tempos*, de Idalberto Chiavenato. É uma obra bastante técnica que descreve as principais teorias e estudos sobre a administração de empresas.

Ou acesse o [link](http://www.convibra.com.br/2004/pdf/168.pdf) a seguir para aprofundar seus conhecimentos:

Leitura do estudo de caso: a boeing criou seu próprio pesadelo, em Chiavenato (2004, p. 276).

Ao finalizarmos esta aula percebemos que todas as pessoas – e principalmente os administradores – estão tomando decisões em todo o momento. A tomada de decisão é um processo de escolher um curso de ação para se deparar com um problema ou oportunidade. A tomada de decisões lida com problemas, e a solução de um problema pode demandar várias decisões. O processo de localizar problemas varia muito conforme a motivação, valores e características de cada administrador.

Resumo

A tomada de decisões é um processo composto de vários elementos e quase sempre segue uma racionalidade limitada, já que não pode abordar todos os fatos e informações sobre cada problema. O processo decisório se compõe de etapas, cada qual influenciando as demais do conjunto, e ocorre em ambientes de certeza, risco ou incerteza. Assim, **o administrador pode assumir decisões programadas e decisões não programadas.**

Atividades de aprendizagem

1. Antes de responder às questões, busque uma empresa que atue no ramo logístico.

2. Explique como se dá o processo de tomada de decisões da empresa selecionada.



Aula 12 – A administração por objetivos (APO)

O objetivo desta aula é apresentar um panorama geral da administração por objetivos (APO). Inicialmente procuraremos compreender as características da APO.

Devemos entender que a administração por objetivos serve para converter os objetivos globais da empresa em objetivos específicos para as pessoas e para as áreas da empresa.

12.1 Administração por objetivos (APO)

Serve para converter os objetivos globais da empresa em objetivos específicos para as pessoas e para as áreas da empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 238), a administração por objetivos (APO) é um estilo de administração que enfatiza o estabelecimento conjunto de objetivos tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Não se trata de uma nova ideia, segundo o autor, pois Peter Drucker já a havia anunciado como um meio de formular e utilizar objetivos para motivar as pessoas, e não simplesmente controlá-las.

Podemos dizer que, quando se fala em administração, surge consequentemente uma discussão da APO.

Identificamos algumas características da administração por objetivos (APO), conforme segue:

- identificar as atividades primordiais do cargo de um funcionário;
- determinar os objetivos específicos e desafiadores de cada tarefa-chave;
- determinar os prazos para atingir cada objetivo;
- fazer com que o funcionário tenha participação ativa;
- priorizar objetivos;

- classificar os objetivos por ordem de importância e grau de dificuldade;
- introduzir métodos de avaliação e controle aos progressos dos objetivos;
- estabelecer recompensas ao atingirem-se os objetivos.



Figura 12.1: Reunião

Fonte: <http://office.microsoft.com>

Conforme Chiavenato (2004, p. 240), de um ponto de vista global, a APO apresenta a sequência descrita a seguir.

Preparação da organização para a APO: formular objetivos organizacionais pela alta administração; treinar o pessoal dando ênfase na reformulação e esclarecimento dos objetivos estratégicos; definir a missão; criar um clima receptivo para a implantação da APO nos níveis inferiores; utilizar grupos de treinamento de sensibilidade.

Estabelecimento e revisão constante de objetivos gerais: engajar os subordinados por meio da familiaridade dos administradores do nível institucional; proporcionar avaliações informais de desempenho; objetivos organizacionais definidos por escrito pelos administradores do nível intermediário; início da institucionalização da APO.

Integração inicial do sistema: começo da amarração dos objetivos organizacionais, divisionais e departamentais; coordenação e integração entre os diversos objetivos; a marcação dos objetivos menores é feita pelos objetivos maiores.

Estabelecimento de objetivos em todos os níveis da organização: a formulação gradativa dos objetivos nos níveis mais baixos é feita através do efeito de cascata.

Por meio da explanação apresentada, podemos compreender que a APO muda o destaque, antes colocado nas “**atividades-meio**”, para os objetivos ou finalidades da organização, ou seja, para as “**atividades-fim**”.

As organizações procuram substituir o antigo enfoque baseado em métodos e processos pelo enfoque baseado nos resultados e objetivos a serem alcançados, ou seja, **a preocupação é com os fins para estabelecer os meios apropriados para chegar lá.**

12.1.1 Benefícios da APO

Pudemos perceber, por meio do exposto, a importância da definição de todas as etapas. Agora, vamos observar os benefícios da APO na visão de Chiavenato (2004, p. 243):

- a) A APO permite a conversão dos objetivos específicos para as unidades organizacionais e para os membros individuais.
- b) A APO operacionaliza o conceito de objetivo por provocar um processo cascata de objetivos de cima para baixo na organização.
- c) Todos os objetivos gerais da organização são transformados em objetivos específicos para cada nível inferior: divisão, departamento e indivíduo.
- d) Para que as unidades mais baixas participem conjuntamente do estabelecimento de seus próprios objetivos, a APO funciona simultaneamente de cima para baixo e de baixo para cima.
- e) O resultado é uma hierarquia de objetivos que liga objetivos de um nível ao outro com aqueles que estão nos níveis inferiores.
- f) Para cada funcionário, a APO proporciona objetivos específicos de desempenho.
- g) Cada pessoa deve fazer uma contribuição específica à sua unidade organizacional ou à organização.
- h) Todas as pessoas devem alcançar seus objetivos para que os objetivos da unidade e da organização possam se tornar realidade.

A-Z

Atividade-meio: tanto a doutrina como a jurisprudência definem como atividade-meio aquela que não é inerente ao objetivo principal da empresa, trata-se de serviço necessário, mas que não tem relação direta com a atividade principal da empresa, ou seja, é um serviço não essencial. Fonte: http://www.jobcenter.com.br/publicacao_05_2.asp

Atividade-fim: é a atividade que identifica a área de uma empresa, na qual são desenvolvidos processos de trabalho que dão característica evidente às ações que, por definição, constituem o objetivo para o qual a empresa foi criada. Fonte: <http://www.dicionarioinformal.com.br/atividade-fim>

Independentemente do que for debatido entre gestor e funcionário no dia a dia, suponha, por exemplo, que ambos concordam acerca da introdução de um indicador de desempenho que relate o desenvolvimento das vendas de uma parte da organização. Então, o gestor e o funcionário necessitam discutir o que está a ser planejado, qual o prazo e as várias interpretações que o indicador pode assumir. Por conseguinte, ambos devem certificar-se de que o objetivo está sendo considerado e que será concluído no tempo estipulado.

Todas as organizações observam falta de recursos e, como tal, cabe ao gestor que considere o nível de abastecimento, se os objetivos abordados em grupo pela organização serão os mais indicados e se representam a melhor alocação de esforço. Também podemos considerar que a utilização de sistemas de informações gerenciais confiáveis é necessária para estabelecer objetivos relevantes e monitorar as taxas de sucesso, sob o ponto de vista dos objetivos.

Resumo

Ao finalizarmos esta aula percebemos que a administração por objetivos (APO) consiste, basicamente, em um processo que requer identificação e descrição precisas de objetivos (a atingir) e prazos para conclusão e monitorização. Tal processo exige que o gestor e o funcionário concordem no que a administração pretende atingir no futuro e que todos desempenharão os seus ofícios em função dos objetivos.



Atividades de aprendizagem

- Após a leitura do apresentado em aula, responda às questões e poste seus resultados no fórum permanente disponível no ambiente virtual.

1. O que é e para que serve a administração por objetivos (APO)?

2. Como utilizar a APO em uma empresa de logística?

Aula 13 – Planejamento da movimentação de mercadorias

O objetivo desta aula é apresentar ao responsável pela logística como especificar as maneiras pelas quais a produção e demanda devem ser compatibilizadas, e como suas diferenças geográficas devem ser transpostas, sendo este o papel fundamental do planejamento.

Podemos dizer que, raramente, clientes desejam comprar bens ou serviços nos locais onde é mais econômico produzi-los. O cliente compra por meio de: telefone, internet (efeito da globalização) ou loja física.

Nesse sentido, o planejamento do sistema logístico é o problema mais importante que o profissional pode enfrentar.

13.1 Planejamento estratégico



Figura 13.1: Logística
Fonte: <http://office.microsoft.com>

De nada adianta maximizar a produção com baixos custos se a infraestrutura logística não estiver planejada para atender à demanda. Efetuar o planejamento do canal logístico é algo essencial para o aumento da competitividade.

A atividade essencial da logística é fazer com que bens ou serviços corretos cheguem no instante e lugar exatos e na condição desejada.

Esse objetivo é traduzido por algumas decisões:

- a) **as estratégicas** (tomadas de decisões menos frequentes);
- b) **as operacionais** (que ocorrem várias vezes ao dia).

Montar o sistema logístico com armazéns, rotas de transporte, níveis de estoque e procedimentos para processar pedidos é o problema de planejamento estratégico.

Exemplo: indústria farmacêutica com dois grandes centros de produção: um em Guarulhos, São Paulo, e um em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O problema do planejamento estratégico é encontrar como distribuir os remédios da fábrica para os clientes (nacionais e internacionais).

Montar o sistema logístico implica em lidar com as seguintes questões:

- Quantos depósitos devem ser utilizados?
- Onde devem estar localizados?
- Qual o tamanho da área física que deve estar disponível nos depósitos?
- Quais municípios devem ter sua demanda atendida a partir de quais depósitos?
- Quais depósitos devem ser abastecidos a partir de quais fábricas?

Percebemos que as respostas para as perguntas afetam bastante os custos de transporte, estoque e processamento de pedidos.

O fácil acesso à localização determina, em grande parte:

- o tempo de entrega;
- o tempo para repor os estoques nos depósitos;
- os fluxos que vão passar em cada armazém.

O problema da localização dos depósitos e centrais de distribuição é um dos **primeiros** a ser tratado no planejamento estratégico de um sistema logístico.

Segundo Ballou (2010), há uma série de questões adicionais, como:

- Quais produtos devem ser entregues a quais clientes diretamente a partir de um determinado ponto de suprimento, e quais devem ser entregues através do sistema de depósitos?
- Quando e em quais quantidades devem ser repostos os estoques nos armazéns?
- Que tipo de transporte deve ser empregado? Deve-se usar serviço de terceiros ou frota própria?
- Quais meios de transmissão e processamento de pedidos devem ser utilizados?

Vamos observar algumas questões levantadas normalmente na etapa de planejamento.

O **planejamento estratégico** em logística resume-se a dois problemas básicos:

- **base geográfica (espacial);**
- **base temporal (tempo).**

A **base geográfica (espacial)** consiste em decidir qual a configuração espacial da rede de facilidades, é uma das primeiras decisões no planejamento, pois afeta grandemente os custos logísticos mais importantes.

- A solução seria reduzir o máximo possível o número de armazéns e colocá-los em posições geograficamente estratégicas – o resultado altera as relações entre custos de transporte e de manutenção de estoques.
- O planejamento da localização espacial dos elementos do sistema logístico é uma questão de balancear os custos mais importantes com as considerações de nível de serviço.

O problema de **base temporal (tempo)** enfoca a dimensão do tempo, o ciclo dos pedidos, no qual o controle de estoques é o aspecto-chave. Esse problema avalia métodos alternativos de transporte, determina o melhor plano para gerenciar estoques e especifica os meios apropriados de transmissão e processamento dos pedidos, significa planejar a operação diária do sistema logístico.

Uma análise temporal típica acompanha o fluxo-objeto desde a fábrica, passando pelo depósito e chegando até o ponto de venda, determinando os custos e tempos de ciclo e afetando o nível de serviço.



O enfoque moderno para o planejamento global do sistema logístico é executar as análises espacial e temporal repetidas vezes e na mesma sequência, até a solução convergir para um projeto (planejamento) satisfatório.

Conforme Ballou (2010), alguns princípios úteis para o planejamento logístico, derivados da natureza peculiar das funções logísticas e administrativas, que auxiliam na confecção de uma estratégia logística levam ao que podemos considerar como um “bom planejamento”. Esse conceito está representado na figura 13.3.



Figura 13.2: Bom planejamento

Fonte: Adaptada de Ballou (2010)

13.2 Princípios para o bom planejamento

Na visão de Ballou (2010), temos **cinco princípios** que podem ser seguidos para o bom planejamento logístico:

- **Diferenciar a distribuição**

O nível de serviço não precisa ser o mesmo para todos os produtos. A existência de requisitos diferenciados de nível de serviço por parte dos clientes, de características diferentes dos produtos e de diversos níveis de venda geram múltiplos itens distribuídos por uma empresa. Sugerem-se estratégias múltiplas de distribuição dentro da linha de produtos: curva ABC e localização de estoques (quando uma empresa mantém toda a linha de produtos em seus depósitos).

A melhor estratégia será diferenciar os produtos que devem escoar pelo sistema de depósitos daqueles que são entregues diretamente aos clientes a partir das fábricas. Grande volume deve ter entrega direta, caso contrário, deve ser atendido via depósito.

Itens com maior rotatividade devem ser colocados em depósitos regionais ou em locais mais próximos do cliente no canal de distribuição.

Itens com menor rotatividade devem permanecer em um ponto central do canal de distribuição.

- **Estratégias compostas/mistas**

A estratégia composta de distribuição tem custos menores que uma estratégia simples.

A vantagem da estratégia composta é beneficiar-se, em termos econômicos, de a linha de produtos ter grande variabilidade no volume, peso, tamanho de lote, volume de vendas e requisitos de nível de serviço.

Exemplo: ao invés de uma empresa construir um novo depósito para atender uma determinada região, ela utiliza-se de depósitos públicos ou de terceiros.

- **Postergar entregas**

As empresas precisam se preocupar em entregar o máximo de produtos possíveis, o mais longe que puder no canal de distribuição, antes de comprometer-se com a entrega do produto final.

A-Z

Proliferação

Ato ou efeito de proliferar, ato de multiplicar-se rapidamente. Fonte: <http://www.dicio.com.br/proliferacao>



Dessa forma, a ideia é deixar o mais longe possível, na cadeia de distribuição, a **proliferação** de produtos finais específicos, que vão aumentar o nível total de estoques e, possivelmente, o total de estoque obsoleto.

Deve-se tomar cuidado quanto a aumentar a quantidade de estoque com propósito de obter economias de escala na compra – também incrementa o risco associado a esses materiais.

Exemplo: varejistas de tintas criam uma variedade infinita de cores pela mistura de pigmentos em algumas poucas bases de cores, ao invés de armazenar todas as cores pré-misturadas.

- **Compensação de custos**

A administração logística tem o conceito de balancear custos com comportamentos conflitantes, a fim de compreender que os principais elementos de custo e serviço têm comportamento oposto ou conflitante, como **transporte versus estoque, produção versus distribuição ou nível de serviço versus custos logísticos**.

A administração tende a separar questões de localização de facilidades das de distribuição. A saída de produção das fábricas é a entrada do sistema de distribuição, estando economicamente inter-relacionadas (custos de produção diferentes em determinadas regiões).

Efeitos dos custos de consolidação de estoque e de transporte definem a melhor localização das facilidades.

- **Consolidação**

Dentro do planejamento logístico é fator economicamente importante criar grandes carregamentos a partir de vários outros pequenos, pois o resultado observado na economia de escala é associado a maiores lotes de carga e nas estruturas de fretes.

A-Z

Consolidação

Ação de tornar sólido, de fortalecer: consolidação de um edifício, de uma fortuna. Fonte: <http://www.dicio.com.br/consolidacao>

- Deve-se tomar cuidado na potencial diminuição do nível de serviço, devido ao incremento do tempo médio para entrega.
- O conceito da **consolidação** é bastante útil quando os lotes embarcados são pequenos, ou seja, quanto menor o tamanho do carregamento, maiores serão os benefícios da consolidação.

Conforme observamos ao longo da aula, a diversificação de modais (tipos de transporte) pode, em muito, auxiliar e minimizar custos, melhorando o desempenho operacional e financeiro da empresa.

Resumo

Ao concluirmos esta aula observamos que o planejamento do sistema logístico está na própria concepção da rede logística: movimentar produtos (ou serviços) desde as fontes até os consumidores finais para prover o nível de serviço necessário que gerará vendas e controlará os custos.

O planejamento divide-se em dois problemas: espacial e temporal. O espacial envolve a localização estratégica das facilidades e a definição das rotas. O temporal envolve a determinação dos melhores métodos para controle de estoque, entrada e processamento de pedidos.

A compreensão do problema da escolha do tipo de modal está envolto na estrutura de fretes aliada a um planejamento e tomada de decisão.

Atividades de aprendizagem

- Qual é a diferença entre o problema espacial ou geográfico e o problema temporal ou operacional no projeto do sistema logístico?



Aula 14 – Planejamento da logística: nível de serviços

Nesta aula entenderemos o planejamento da logística em níveis de serviços.

Esse planejamento deve ter como objetivos: a redução de custos, a redução de investimentos e as melhorias de serviço. Iremos analisar cada um desses objetivos nesta aula.

O planejamento da logística baseado no nível de serviço visa definir os modais de transporte a serem utilizados, os roteiros a serem cumpridos, os níveis de estoque, os modelos, os tamanhos, a quantidade de armazéns e a localização física das instalações (fábrica, armazéns e garagens). Vamos conhecer mais sobre o processo de planejamento da logística?

14.1 Redução de custos

No objetivo **redução de custos** buscamos, sobretudo, a redução de custos variáveis associados ao transporte e à armazenagem. No entanto, esperamos que, mesmo reduzindo os custos, o nível de serviço seja mantido. Dessa forma, ao alcançarmos o objetivo de reduzir os custos, podemos aumentar a margem de lucro do produto ou analisar a redução de preços, visando uma fatia maior de mercado.

No caso das organizações, a redução de custos, mantendo-se o mesmo nível de serviço, implica em sobras de verba que podem ser aplicadas em outros serviços ou para outros investimentos.

Na redução de investimento buscamos investir o mínimo possível nos processos logísticos. Assim, investimentos em armazenagem e frota são evitados e a organização passa a utilizar serviços de terceiros. O risco desse objetivo é que ele pode aumentar os custos variáveis, e a sua vantagem é aumentar o retorno sobre o capital investido. Essa estratégia, sob o ponto de vista financeiro, pode até ser interessante, mas sob o ponto de vista operacional é muito perigosa, pois a organização corre o risco de não conseguir terceiros para realizar os serviços contratados em momentos de pico de demanda por transporte e armazenagem. Na época de alta demanda por serviços logísticos também ocorre um aumento do valor desses serviços.

14.2 Melhoria do nível de serviço

No objetivo melhorias de serviço a organização visa aumentar ou manter a receita por meio da melhoria do nível de serviço prestado. Esse objetivo é perigoso do ponto de vista de marketing, pois uma melhoria do nível de serviço pode implicar na mudança de nicho de mercado da organização. No entanto, ele se torna interessante quando o preço final é mantido e com isso a organização ganha vantagem competitiva, oferecendo mais ao cliente pelo mesmo preço.

Em princípio, esses objetivos podem ser antagônicos, ou seja, como é possível reduzir custos e melhorar o serviço prestado? Como é possível reduzir investimentos e reduzir custos? Essas não são perguntas fáceis de serem respondidas, mas é por isso que existem os profissionais de logística, pessoas que têm a função de inovar com novos equipamentos, materiais e processos visando trazer resultados positivos para os três objetivos.

Em muitas organizações, a falta de estrutura e métodos acarreta em desperdícios, que, para serem resolvidos, não precisam de muito investimento. **A implantação de novos procedimentos operacionais pode significar uma redução substancial de custos e pode ser uma opção de análise inicial para resolver os aparentes conflitos entre os objetivos listados anteriormente.**

Para elaborarmos um planejamento logístico, devemos levantar alguns parâmetros básicos e essenciais, levando em conta a realidade futura do mercado e da organização. Dentre os principais parâmetros utilizados, citamos os seguintes: **nível de serviço ao cliente, demanda, características do produto, opções de modais de transporte, estabilidade político-econômica.**

O **nível de serviço** é um dos fatores que pode determinar a demanda, pois ele determina o nicho de mercado em que a organização atua e pode influenciar a demanda. Além disso, para patamares mais altos de nível de serviço, há a tendência de aumento dos custos logísticos.

Estimar a **demand**a para muitos produtos, principalmente no varejo, é algo extremamente complexo, face às inúmeras variáveis e seu grau de incerteza. Sem o cálculo da demanda, qual quantidade e em que local ocorrerá, é impraticável elaborarmos um planejamento de logística.

Nas **características** dos produtos, os custos logísticos são sensíveis a características tais como peso, volume (cubagem), valor e risco. No canal logístico essas características podem ser alteradas por meio do desenho da embalagem ou do estado final do produto durante o embarque ou estocagem. Alterar as características de um produto pode mudar substancialmente um dos elementos dos custos no *mix* logístico, com reduzida mudança para os demais, e isso acaba criando um novo ponto de equilíbrio de custos para o sistema logístico.

As **opções de modais** disponíveis são muito importantes, pois com base nelas podemos escolher uma ou mais opções de transporte. Com mais de uma opção de modal de transporte, podemos decidir até por uma operação intermodal. Além disso, podemos prever os novos investimentos em ferrovias, portos, armazéns e outras facilidades logísticas.

A **estabilidade político-econômica** de um país é um fator muito importante, pois ela determina os riscos de investimentos e as oscilações de demanda. Os países com alto grau de instabilidade político-econômica praticamente inviabilizam planejamentos de médio e longo prazo com algum grau de precisão. Esses planejamentos são feitos como uma análise e visão do que pode vir a acontecer, sem valores financeiros e sem quantitativos, pois foram elaborados somente com estimativas de valores e sentimentos.

Dessa forma, o profissional de logística deve realizar três tipos de planejamento. Cada tipo é definido em função do horizonte de planejamento. Assim, temos os seguintes tipos de planejamento logístico: **estratégico, tático e operacional**.

- O **planejamento estratégico** é de longo prazo, porém, não existe um consenso entre os autores do que seja longo prazo, alguns definem longo prazo como sendo maior que um ano, outros definem como maior que cinco anos. Assim, adotaremos o conceito de planejamento estratégico como maior que cinco anos.
- O **planejamento tático** é aquele que ocorre em um horizonte máximo de um ano. Normalmente, acompanha o orçamento anual das organizações.
- O **planejamento operacional** é o dia a dia das organizações, com horizonte máximo de uma a duas semanas.

Esses três níveis de planejamento devem ser aplicados às três dimensões da logística: a localização, a manutenção de estoque e o transporte. Para cada uma dessas três dimensões, alguns tópicos devem ser analisados na hora do planejamento, conforme a figura 14.1.

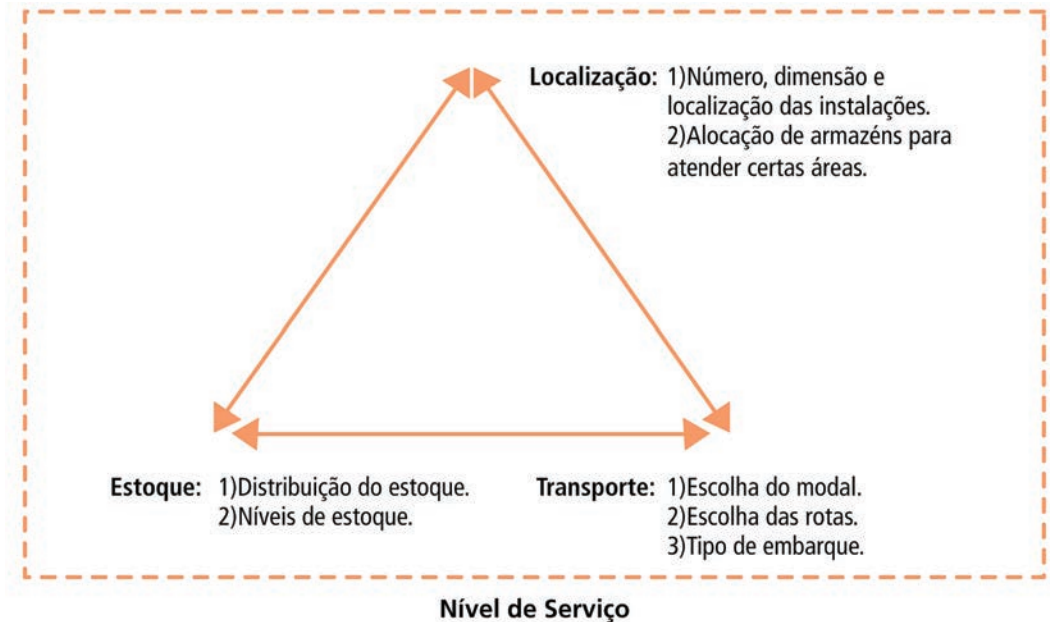


Figura 14.1: Tópicos do planejamento logístico em função das dimensões da logística

Fonte: adaptada de Ballou (2010)

A partir desse ponto, com base nas informações citadas anteriormente, vamos analisar cada uma das decisões tomadas por dimensão da logística.

Acerca da **localização**, devem ser tomadas as seguintes decisões: número, dimensão e localização das instalações e alocação de armazéns para atender a certas áreas. Com base nos dados listados, apesar do alto grau de complexidade do problema, é possível definir o número de armazéns, suas dimensões e suas localizações. Também é possível definir as garagens dos veículos de transporte e os pontos de transbordo das mercadorias, caso isso seja uma definição.

Além disso, é possível, pela ótica da logística, definir quais são os fornecedores em melhor condição logística para atender ao suprimento da fábrica e definir a melhor localização da própria fábrica. Uma vez definidas as instalações logísticas, podemos alocar quais pontos de demanda serão atendidos por quais armazéns e definir zonas de atuação para cada um deles.

Esse planejamento é mais aplicado às organizações em que essas etapas ficam mais claras e definidas. Mas podemos fazer um pequeno exercício baseado na merenda escolar. Vamos ao exemplo?

Quadro 14.1: Exemplos.

O que deslocar de um ponto para o outro? Onde compraremos os produtos para a produção da merenda? E se for um serviço público, devemos fazer licitação (onde?) dos produtos a serem contratados, cujo (quem?) vencedor, ao ganhar, deve encaminhar os produtos à escola? Mas como proceder se o vencedor for de outra cidade ou Estado?	Precisamos fazer questionamentos para prevenir-se de atrasos que comprometam a qualidade, o prazo e o preço, visto que no caso do exemplo o bem pode envolver produtos perecíveis (merenda escolar).
Onde iremos entregar?	Na escola ou no almoxarifado central da prefeitura ou do Estado? Uma vez respondida essa pergunta podemos definir quando deslocar de um ponto para o outro.
Quando realizar esse deslocamento?	Devemos prever quanto tempo levará o processo licitatório, lembrando-se de que o processo de licitação às vezes é demorado. E para realizar o deslocamento é necessário saber o tempo de entrega. Em função desse prazo, devemos prever o tempo de entrega e fazer a conta para trás, a fim de definirmos quando teremos de iniciar o deslocamento para não deixar a escola sem estoque para preparação da merenda.
Como será o deslocamento?	Será feito com poucos produtos em carro leve de um fornecedor local ou em um caminhão vindo direto da fábrica?

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

E como é possível resolver tais questões reduzindo os custos globais? Por exemplo, o mesmo caminhão que traz o leite pode trazer a manteiga. Mas, é necessário certo cuidado, pois se esse mesmo caminhão trouxer o alho, o leite pode estragar com o cheiro e o gosto do alho. Nessa linha de raciocínio, o exemplo é ilustrativo quanto à necessidade de um bom planejamento da logística.

Quando falamos sobre **transporte** observamos três etapas: escolha do Modal, escolha das rotas e tipo de embarque.

Na visão de Ballou (2010) a seleção de um tipo modalidade de transporte pode ser utilizada quando uma empresa quer obter uma vantagem competitiva no serviço prestado em relação as suas possíveis concorrentes.

As modalidades que podem ser utilizadas são: transporte aéreo, transporte ferroviário, transporte hidroviário-marítimo, transporte rodoviário e transporte dutoviário.

Para a **definição da rota e o tipo de embarque**, os mesmos vão depender do tipo de material a ser distribuído, a velocidade e prazo de tempo (ritmo de distribuição) e o custo logístico envolvido na escolha.

Resumo

Nesta aula, você aprendeu que a logística é importante para a organização, porque ela gera valor para a operação. Estudou a importância do nível de serviço, que, em resumo, é a definição exata e mensurável do que o cliente quer.

Você viu que as atividades da logística podem ser definidas como: planejamento estratégico, tático e operacional. Você estudou, também, que a logística gera diversos custos e o que queremos na logística não é somente minimizar o custo de transporte, estoque ou processamento de pedido, mas sim minimizar a soma dos três custos. Buscamos, sempre, minimizar o custo global ou total de logística.



Atividades de aprendizagem

- Para a realização desta atividade, será necessário que você defina o que entende por logística. Em seguida, procure uma organização de seu município ou região, observe e registre como se dá a logística na operação dessa organização e escreva sobre o nível de serviço por ela prestado.

Observação: como dica, sugerimos a escolha de alguns locais: empresas de logística, serviços médicos, serviços de coleta de lixo, escolas e outros. Com base nos dados coletados na organização escolhida, responda às questões a seguir.

1. Quem são os fornecedores e os clientes da organização? (Não precisa apontar todos, apenas alguns.)

2. Identifique, mesmo que de forma não exata, qual a origem das matérias-primas e o destino dos produtos acabados.

3. Quais são as atividades da logística e as atividades complementares da organização?

Aula 15 – Manufatura enxuta, o sistema Toyota de produção

O objetivo desta aula é apresentarmos o sistema de manufatura enxuta, sistema Toyota de produção ou *lean manufacturing*. Abordaremos seu surgimento e seus princípios, bem como as ferramentas *lean*.

No setor de manufatura, sabemos que as empresas sofrem desafios diários quando tentam colocar em prática as estratégias escolhidas.

15.1 Manufatura enxuta – sistema Toyota de produção

O surgimento do termo Manufatura Enxuta (ME), ou *Lean Manufacturing*, teve seu surgimento a partir de uma pesquisa envolvendo empresas do ramo automobilístico. O objetivo da pesquisa era para identificar o sistema produtivo das empresas pesquisadas que ao desempenharem suas atividades procuravam sempre “fazer cada vez mais com cada vez menos” (WOMACK et.al, 1992).

Os autores Hayes e Pisano (1996) ressaltam que no período do estudo, o mercado mundial estava sendo ganho pelas empresas japonesas, pois as mesmas tinham um nível de produção com níveis de qualidade e confiança elevados e a custos mais reduzidos.

O desenvolvimento de definições e aplicações das práticas enxutas teve como empresa precursora a Toyota, o período referenciado foi à década de 50. A ideia da Toyota era possuir um nível de competitividade maior do que o das empresas norte-americanas, as quais adotavam a produção em larga escala (OHNO, 1997).

Para Andrade (2006) a decisão de implementar o Sistema de Manufatura Enxuta nas empresas precisa ser realizada de modo coordenado e estruturado.

PRODUÇÃO ENXUTA

- Flexibilidade
- Customização
- Mercado puxa a produção

Figura 15.1: Produção enxuta

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

Conforme Ghinato (1996) podemos considerar o Sistema Toyota de Produção (STP) como sendo um sucesso na escala de evolução de tecnológica. O STP foi o responsável amplamente, pelo crescimento significativo da indústria japonesa, e, talvez, pode-se por assim dizer com potencial aceitável com direcionando a economia mundial rumo a uma nova fase de expansão.

Na visão de Sellito (2000), a partir do momento que os executivos de outras áreas aprofundam seus conhecimentos sobre o Sistema Toyota de Produção e seus princípios, passa a existir a vontade de fazer uma adaptação para esse novo posicionamento. Surge, de fato, um interesse relacionado ao Sistema Toyota de Produção e os resultados que podem surgir do mesmo.

Já Shingo (1996) destaca que o conhecimento do STP só se dá a partir do instante que os gestores passam a entender os conceitos básicos do sistema e dos resultados. Sem que isso ocorra, os resultados obtidos podem não ser os mais eficazes em uma administração que se baseie no STP.

A-Z

Just-in-time: é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização para reduzir estoques e os custos decorrentes. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Just_in_time.

Automação: funcionamento de uma máquina ou grupo de máquinas que, sob o controle de um programa único, permite efetuar, sem intervenção humana, uma série de operações contábeis, estatísticas ou industriais. Fonte: <http://www.dicio.com.br/automacao/>.

Concluindo Ghinato (1996) acrescenta que o Sistema Toyota de Produção é uma forma de gerenciamento da produção. Seu principal objetivo é o de aumentar a lucratividade através da frequente redução de custos. Para que ocorra o alcance desse objetivo, há a necessidade da identificação e eliminação de situações que não adicionam valor agregado ao produto. Essas situações podem ser descritas como “perdas” no processo produtivo.

A base de sustentação do sistema Toyota de produção é a absoluta eliminação do desperdício e os dois pilares necessários à sustentação é o **just-in-time** e a **automação**.

Os sete desperdícios que o sistema visa eliminar são:

- Superprodução: que é a maior fonte de desperdício.
- Tempo de espera: refere-se a materiais que aguardam em filas para serem processados.
- Transporte: nunca geram valor agregado no produto.
- Processamento: algumas operações de um processo poderiam nem existir.
- Estoque: sua redução ocorrerá através de sua causa raiz.
- Movimentação.
- Defeitos: produzir produtos defeituosos significa desperdiçar materiais, mão de obra, movimentação de materiais defeituosos e outros.

15.2 Principais princípios da manufatura

A manufatura enxuta é uma forma de tornar o trabalho mais satisfatório, oferecendo *feedback* imediato sobre os esforços na transformação de desperdícios em valor, fazendo com que o nível motivacional da força de trabalho seja maior. Existem alguns princípios que devem ser seguidos pelas organizações, para que a manufatura enxuta funcione por completo. Esses conceitos deverão ser seguidos na ordem em que aparecem.

Valor: segundo Womack (2004), o ponto de partida para o pensamento enxuto é o valor. O valor só pode ser definido pelo cliente em termos de produto específico (um bem ou um serviço, ou ambos simultaneamente) que atenda às necessidades do cliente a um preço específico em um momento específico.

Cadeia de valor: todo produto ou serviço possui uma cadeia de valor e sua análise deve mostrar três tipos de ações existentes, segundo Hines e Taylor (2000): atividades com adição de valor, atividades sem adição de valor, mas necessárias, e atividades sem adição de valor.

Fluxo: segundo Ghinato (2002), o uso da equalização da produção, da sincronização e fluxo de peças unitárias para acabar com as esperas interprocessos representa um avanço formidável. Assim, esse princípio relata a importância do fluxo contínuo, no qual as etapas de produção estão organizadas em uma determinada sequência, de maneira que o produto passe para as etapas seguintes sem estoques intermediários ou itens semiacabados.

Produção puxada: conforme Womack (2004), uma produção puxada em termos simples significa que um processo inicial não deve produzir um bem ou serviço sem que o cliente de um processo posterior o solicite. Dessa forma, a empresa deve puxar o pedido através do cliente ao invés de produzir conforme a sua capacidade (empurrar o pedido).

Perfeição: o foco desse princípio é que a eliminação dos desperdícios deve ser uma rotina nas organizações. Dessa maneira, a empresa não deve nunca interromper esforços para realizar melhorias nos processos (WOMACK, 2004).

15.3 Ferramentas *lean*

Podemos utilizar algumas ferramentas de apoio ao processo decisório, conforme segue:

- Para identificar os problemas: *workshops*, *value stream*, gestão visual.
- Para identificar a raiz/causas dos problemas: *workshops*, *value stream*, gestão visual, cinco porquês, diagrama de Ishikawa.
- Para resolver os problemas: desdobramento de objetivos estratégicos (*oshin kanri*), gestão visual.

Fundado em 1998 como segundo instituto a ser criado no mundo com o intuito de disseminar o sistema *lean*, o Lean Institute Brasil (LIB) atua no Brasil seguindo o exemplo do instituto norte-americano, o Lean Enterprise Institute (LEI), fundado em 1997 por James Womack. Um dos principais papéis do Lean Institute é pesquisar as ferramentas *lean* e adaptá-las para os contextos das empresas brasileiras, auxiliando assim a implementação do *lean* dentro dos setores mais diversos.

É comum que as empresas iniciem sua jornada por meio do mapeamento de fluxo de valor (MFV) para, justamente, aprender a enxergar os desperdícios do seu sistema produtivo, localizar os pontos mais críticos e planejar a melhoria do fluxo.

Em seguida, costuma-se estudar a criação de fluxo contínuo ou fluxo de uma peça (*One piece flow*) para redução dos desperdícios entre processos adjacentes, balanceamento da linha e redução do Lead time.

A sequência de implementação do sistema lean costuma incorporar também a cultura do sistema puxado nivelado, que consolida a lógica de produção conectando a ordem de produção à real necessidade do cliente, produzindo apenas aquilo que realmente é consumido.

15.3.1 Outras características do sistema *lean*

Dentre as características que o sistema lean possui, vamos observar as de mais destaque.

- É uma abordagem **bottom-up**. O envolvimento dos colaboradores é determinante para o sucesso de projetos *lean*, pois são eles que melhor conhecem os processos.
- É um ciclo que não acaba, em uma lógica de melhoria contínua.
- O processo geração de ideias, viabilidade, implementação não é *lean*. Nos projetos *lean*, os grupos de trabalhos são orientados pelos sete desperdícios apresentados no item 15.1.
- Atua ao nível dos processos, das atitudes, comportamentos e das ferramentas de gestão.

O **sistema Toyota de produção** vem sendo implantado em várias empresas no mundo todo, porém, nem sempre com grande sucesso. A dificuldade reside no aspecto cultural. Toda herança histórica e filosófica conferem uma singularidade ao modelo japonês.

Segundo matéria da *Newsweek International*, a Toyota Motors Company obteve lucros recordes de US\$ 11 bilhões, que ultrapassa os ganhos da GM, Ford e Daimler Chrysler juntas (CARYL; TAKAYAMA; SPARKS, 2005).

Em 2007, a Toyota tornou-se a maior empresa automobilística do mundo, fato que só era previsto para 2008.

Complementando, Costa (2007, p. 352) diz que:

a expressão manufatura enxuta, proveniente do inglês, *lean manufacturing*, foi um termo originado no final dos anos 1980 por pesquisado-

A-Z

Bottom-up: As estratégias top down e bottom up são adotadas para uma série de tomadas de decisão. No caso da logística, são comumente utilizadas para forecasting (previsão de demanda) seja de venda ou de produção. Top Down (de baixo pra cima): previsão de demanda através da qual se analisa o histórico de vendas ou demanda de produção para todos os itens para, em seguida, desagregar item a item. Bottom up (de cima pra baixo): previsão de demanda (forecasting) através da qual é analisado o histórico de vendas ou demanda de produção item a item para depois chegar a um valor total.

Fonte: Lapidé, L. **A simple view of top-down versus bottom-up forecasting.** The Journal of Business Forecasting, 17, 28-29, New York, 1998 in DUARTE, Danielle Valente, Planejamento e Controle de Suprimentos - MRS Logística, 2010.



Acesse o link: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_069_496_11128.pdf e observe o estudo de caso prático sobre manufatura enxuta.

res do MIT para definir um sistema de produção muito mais eficiente, flexível, ágil e inovador do que a produção fordista em massa; um sistema habilitado a enfrentar, da melhor maneira possível, um mercado competitivo em mudança constante.

Ao finalizar nossa aula, entendemos a importância do setor de manufatura. Sabemos que as empresas sofrem desafios diários quando tentam colocar em prática as estratégias escolhidas.

Resumo

Nesta aula você aprendeu sobre o sistema de manufatura enxuta, sistema Toyota de produção ou *lean manufacturing*, desde seu surgimento e seus princípios, até as ferramentas *lean*.

Você viu que a manufatura enxuta é uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios (superprodução, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos). Eliminando esses desperdícios, a qualidade melhora e o tempo e custo de produção diminuem.



Atividades de aprendizagem

- O que você entendeu sobre manufatura (produção) enxuta?

Aula 16 – *Just in time* (JIT)

O objetivo desta aula é conhecermos o *just in time*. Veremos também quais ferramentas contribuem para esse sistema e o que é o kanban. Analisaremos qual a diferença entre *just in time* (JIT) e planejamento de recursos materiais (PRM).

Entenderemos que o *just in time* é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata.

16.1 *Just in time* (JIT)



Figura 16.1: Tempo certo

Fonte: <http://office.microsoft.com>

Observamos então que a definição de *Just in Time* tem relação com o conceito de produção por demanda, onde o produto é vendido primeiro e somente após a matéria-prima é adquirida para, em seguida, fabricá-lo ou montá-lo.

Um dos casos em que essa redução trouxe resultados negativos foi depois do terremoto que devastou o Japão, em março de 2011. Muitas indústrias (inclusive as montadoras da Toyota) ficaram sem fornecimento de matérias-primas

por meses, afetando também a produção em outras plantas ao redor do mundo. Os grandes fornecedores da montadora também compravam suas matérias-primas de poucos pequenos fornecedores, o que contribuiu para que toda a cadeia de suprimentos ficasse concentrada na dependência de poucas fábricas, agravando ainda mais o problema nesse episódio do Japão (COELHO, 2011).

Ainda Coelho (2011, p.1) diz que: “As modernas fábricas de automóveis são construídas em condomínios industriais, onde os fornecedores *Just in Time* estão a poucos metros e fazem entregas de pequenos lotes na mesma frequência da produção da montadora, criando um fluxo contínuo”.

O Kanban tem se mostrado um das ferramentas que mais se adapta e contribui para um melhor funcionamento do sistema *Just in Time*.

Conforme Costa (2007, p. 351):

o JIT “é a abordagem gerencial que, por excelência, possibilitou ao Japão garantir supremacia na manufatura sobre as empresas ocidentais”. [...] é um método racional de fabricação por meio da completa eliminação de elementos desnecessários na produção, com o propósito de reduzir custos. A ideia básica, nesse sistema, é produzir os tipos de unidades necessárias, no tempo necessário e na quantidade necessária. Ou seja, uma expressão popular seria “no tempo certo”.

Saad (2012, p.1) questiona: Então qual é a diferença entre PRM e JIT?

A ênfase nas duas técnicas é sobre a redução de resíduos no processo de produção. Ambos os sistemas alcançam melhorias nos níveis de inventário. **Planejamento de recursos materiais (PRM)** e **processamento Just In Time (JIT)** são dois métodos de controle de níveis de produção e inventário para os fabricantes. O **PRM** se concentra na produção de produtos acabados com base em requisitos de previsão, enquanto o **JIT** se concentra na produção como uma resposta às ordens reais. Os dois dependem fortemente de **processamento de informação computadorizado**.

Planejamento de recursos materiais é um sistema abrangente de encomenda de matérias-primas, programação de produção de máquinas, equipamentos e mão de obra com base em ordens de previsão (SAAD, 2012).

Segundo a autora, ele incorpora as alterações às ordens, em seu processo de agendamento, para produzir um **cronograma de produção** dinâmico.

Na visão de Saad (2012, p. 1):

o PRM abraça o conceito de demanda dependente. Por exemplo, se a produção de produto acabado A requer três unidades do produto B, e a produção do produto B, por sua vez, requer quatro unidades do produto C e seis do produto D, conseqüentemente, um nível de produção do produto A requer todas as unidades correspondentes de produtos B, C, D para chegar à conclusão.

Para um processo de fabricação complicado, que inclui muitos componentes, uma vantagem desse método é a sua capacidade de organizar com sucesso a produção de cada componente. Assim, cada parte estará pronta quando for necessário e a produção não irá parar por falta de componentes acabados. Por sua vez, o JIT é um processo de fabricação que responde a ordens reais e baseia-se que a entrega será no tempo exato, na quantidade certa de matéria-prima e no lugar exato para permitir a produção conforme o planejado (SAAD, 2012).

Concluindo Saad (2012) destaca que uma vantagem do JIT é a sua redução da quantidade de matéria-prima e produtos acabados e em estoque, o que pode reduzir os custos de armazenagem e logística e a probabilidade de inventário estragado ou danificado. Também, concentra-se na produção precisa e deixa pouco espaço para erros de produção. Uma desvantagem do JIT é que, se os fornecedores não entregam a matéria-prima, como previsto anteriormente, uma parada na produção pode ocorrer por causa do inventário limitado em estoque.

Objetivos diferentes de PRM e JIT significam que cada sistema funciona melhor em certas condições. O primeiro é bem adaptado a uma linha de produção que opera em um lote ou base de pedidos especiais. A capacidade do sistema para se ajustar constantemente para mudanças de requisitos faz com que ele reaja bem a ordens variáveis. Já o segundo, o sistema JIT, funciona bem em um ambiente de pedidos repetitivos e de produtos similares. Os fornecedores podem responder mais facilmente a prazos de entrega de urgência para pedidos de rotina de materiais semelhantes (SAAD, 2012).



Figura 16.2: Produção

Fonte: <http://office.microsoft.com>

A ênfase nessas técnicas é sobre a redução de resíduos no processo de produção. Ambos os sistemas alcançam melhorias nos níveis de inventário. A intenção dos sistemas é evitar a perda de tempo de produção, embora o PRM seja mais sensível às flutuações na produção, pois é um sistema de mudança de base (SAAD, 2012).

O JIT possui dois focos principais: a simplicidade e a redução de desperdícios. A simplicidade está na utilização de técnicas de controle capazes de acionar a produção somente mediante requisição imediata (COSTA, 2007).

16.2 Kanban

Segundo Costa (2007, p. 351), “um importante componente da filosofia JIT é o kanban, uma palavra japonesa que significa, simplesmente, cartão”.

Nos esforços para reduzir estoques, os japoneses utilizam um sistema no qual os estoques são “puxados” pelos centros de trabalho. Esse sistema, às vezes, utiliza um cartão, o kanban, para sinalizar a necessidade de material.

Por ser o kanban uma das ferramentas que contribui para um melhor funcionamento do sistema *just in time*, não poderíamos deixar de comentar um pouco acerca do assunto.

A técnica kanban possibilita o acionamento da ordem de produção uma vez emitida pela operação “imediatamente posterior”. Quanto à redução de desperdícios, ocorre essencialmente pela redução do fluxo de materiais na linha de produção e nos estoques intermediários de matérias-primas, semiacabados e produtos finais (COSTA, 2007).

O kanban serve como auxílio ao sistema *just in time*, sendo por isso considerado uma ferramenta.

Enfim, podemos entender que, em linhas gerais, a filosofia da manufatura enxuta é a mesma do JIT. A manufatura enxuta é uma forma melhor de organizar e gerenciar os relacionamentos de uma empresa com seus clientes, cadeia de fornecedores, desenvolvimento de produtos e operações de produção, segundo a qual é possível fazer cada vez mais com menos (menos equipamento, menos esforço humano, menos tempo, etc.). Já a ideia base do JIT é bastante simples: cada etapa do ciclo de produção só deve solicitar novas encomendas à etapa anterior na medida em que precisar delas. Implica igualmente uma redução do número de fornecedores.

A diferença é que a expressão **manufatura** foi idealizada por americanos, enquanto o JIT foi criado por japoneses.

Resumo

Nesta aula você aprendeu que o *Just in Time* é uma metodologia racional de fabricação que procura reduzir custos eliminando elementos desnecessários na produção. Aprendeu, também, que o kanban nada mais é do que uma ferramenta de auxílio, ou seja, um cartão que sinaliza as necessidades de material. Outro ponto estudado foi que a manufatura enxuta possui as mesmas premissas do JIT, porém uma é de ideologia americana e a outra japonesa.

Atividades de aprendizagem

1. Descreva o sistema *Just in Time*.



2. Explique o que é kanban e para que serve, e busque um exemplo dessa ferramenta.

Aula 17 – Sistema MRP: Planejamento de Necessidades Materiais e MRP II: Planejamento de Recursos de Fabricação

Nesta aula estudaremos os sistemas MRP e MRP II, fundamentais para o entendimento das aulas seguintes (MPS e ERP). Podemos dizer que o sistema MRP (Material Requirements Planning) e seu sucessor, o MRP II (Manufacturing Resources Planning) são considerados os mais importantes e utilizados SPCP (sistemas de planejamento e controle da produção).

Planejamento de necessidades de materiais (MRP) e planejamento de recursos de fabricação (MRP II) são, ambos, estratégias de integração incremental de informações de processos de negócio, que são implementadas utilizando-se computadores e aplicações modulares de *software* conectadas a um banco de dados central, o qual armazena e disponibiliza dados e informações de negócio.

17.1 Conceitos gerais de MRP e MRP II

O MRP trata principalmente dos materiais do processo de fabricação, enquanto o MRP II cuida da coordenação de todo o processo de fabricação, incluindo as relações entre materiais, finanças e recursos humanos. A meta do MRP II é prover dados consistentes para todos os envolvidos no processo de manufatura enquanto o produto se move através da linha de produção.

Sistemas de informações baseados em papel e sistemas de computação não integrados, que disponibilizam relatórios ou saídas em mídias, têm como consequência muitos erros. Os mais comuns são ausência de dados, dados redundantes, erros numéricos, o que resulta em serem incluídos incorretamente no sistema, erros de cálculos baseados em erros numéricos e decisões erradas fundamentadas em dados incorretos ou desatualizados.

Para Corrêa e Giancesi (1996) o MRP é ideal para a empresa que tem como objetivos estratégicos prioritários o cumprimento de prazos e a redução de estoques.

O MRP e o MRP II são os SPCP de grande porte que mais têm sido implementados em empresas de grande porte ao redor do mundo, desde os anos 70 (CORRÊA e GIANESI, 1996). O MRP permite que, com base na decisão de

produção dos produtos finais, seja determinado quais itens (semi-acabados, componentes e matérias-primas) produzir e comprar, bem como quando e quanto produzir e comprar (GODINHO FILHO e FERNANDES, 2006).

O MRP II é uma evolução do MRP, que leva em conta também decisões de capacidade, ou seja, inclui a questão de como produzir às questões já respondidas pelo MRP. O MRP II utiliza uma lógica estruturada de planejamento que prevê uma seqüência hierárquica de cálculos, verificações e decisões, visando chegar a um plano de produção viável em termos de disponibilidade de materiais e de capacidade produtiva (GODINHO FILHO e FERNANDES, 2006).

Uma das grandes vantagens do MRP é que este sistema reage bem a mudanças, sendo, portanto um sistema bastante útil no atual ambiente competitivo global, cada vez mais turbulento (CORRÊA e GIANESI, 1996). Outra vantagem do MRP é tratar situações mais complexas, que envolvem um grande número de produtos, bem como estruturas de produtos com vários níveis e vários componentes por nível (GODINHO FILHO e FERNANDES, 2006).

17.2 MRP – *Manufacturing Requirement Planning*

Em torno de 1980, mudanças muito frequentes em previsões de vendas, aperfeiçoamentos continuamente requeridos na produção, bem como a insuficiência dos parâmetros fixados pelo sistema, conduziram o MRP – *material requirement planning* (planejamento de necessidades de materiais) a evoluir para um novo conceito: MRP II – *manufacturing resource planning* (planejamento de recursos de fabricação).

Conforme Costa (2007, p. 355),

o conceito original do MRP, utilizado nos anos 1960, referia-se ao planejamento das necessidades de materiais, peças e componentes para manufatura. Atualmente, o conceito de MRP está mais focado na gestão de operações como um sistema corporativo integrado que apoia o planejamento de todas as necessidades de recursos do negócio.

Ainda segundo o autor, o MRP é usado, predominantemente, em empresas de manufatura, embora já existam exemplos de aplicação na área comercial e de serviços.

Podemos dizer que o papel do MRP é dar suporte à decisão sobre a quantidade e o momento do fluxo de materiais em condições de demanda e de serviços.

Observamos, ainda, que um bom MRP tende a reduzir os níveis de estoque, elevando o capital de giro e espaço físico, ou seja, a empresa pode implementar novas linhas de produção com essas condições, gerando um ciclo positivo: redução dos níveis de estoque, aumento da capacidade de produção, aumento dos lucros e, conseqüentemente, maior capacidade de investimento.

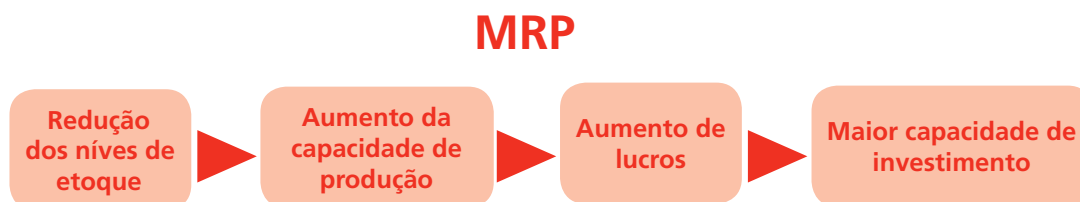


Figura 17.1: MRP

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

17.3 MRP II – *Manufacturing Resource Planning*

Na visão de Correa (2010, p.1) O MRP II (planejamento dos recursos de manufatura) é definido por APICS (Association for Operations Management) como um método para o efetivo planejamento de todos os recursos de manufatura de uma companhia industrial. Idealmente, ele contempla o planejamento operacional em unidades, o planejamento financeiro na moeda do país, tem a capacidade de fazer simulações para responder questões (o que acontece se?) e extensão do ciclo fechado do planejamento de necessidades de materiais – MRP.

Não é exclusivamente uma aplicação de *software*, mas um casamento de competências pessoais, dedicação à exatidão da base de dados e recursos computacionais. Ele é um conceito de gerenciamento total de uma companhia para utilizar os recursos humanos mais produtivamente.

17.3.1 Propósito

Conforme Wanke (1996, p.1):

MRP II é uma filosofia de gerenciamento que engloba toda a organização, tornando mais eficientes e eficazes seus processos de manufatura e distribuição através da redução de estoques, do planejamento de suprimentos e da análise de demanda. Ao contrário do que diz o senso comum, o MRP II é bem mais que um simples pacote computacional, demandando envolvimento e compromisso de todos os membros da organização.

O autor (1996, p.1) complementa dizendo ainda que:

Durante a implementação de um sistema MRP II são enfrentadas algumas barreiras às mudanças que esta implementação proporciona. Isto pode determinar o sucesso ou o fracasso do novo sistema de gerenciamento. Neste trabalho trataremos do gerenciamento das mudanças e dos seus fatores críticos ao sucesso baseado em experiências verificadas em diversas empresas.

Podemos perceber que conforme o autor relata o MRP II é um sistema que associa diversos setores de uma empresa em um único com a finalidade de planejar e controlar tendo a participação do nível gerencial ao nível operacional.

Observe a figura 17.2 sobre a abrangência do MRP e MRP II.

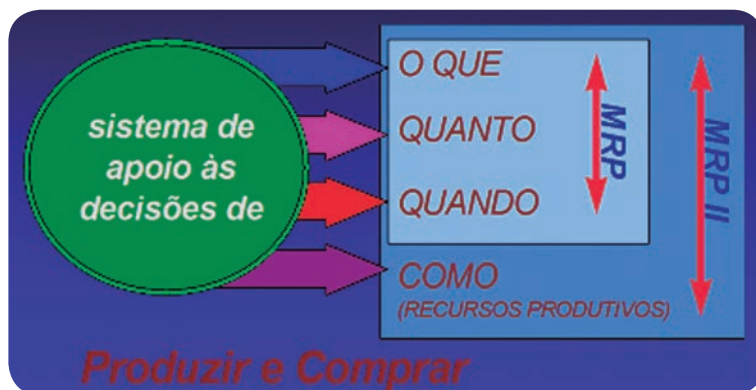


Figura 17.2: Abrangência do MRP e MRP II

Fonte: adaptada de Giansi, Caon e Corrêa (2007)

No MRP, o sistema de apoio às decisões envolve questões de: o que produzir e o que comprar, quanto produzir e quanto comprar e quando produzir e quando comprar. Já no MRP II, além das questões descritas para o MRP, o

sistema envolve: como produzir e como comprar. Todos os questionamentos são relacionados aos recursos produtivos.

17.4 Características

O MRP II não é um sistema de *software* proprietário e pode ter muitas formas. É quase impossível imaginar um sistema de MRP II que não use um computador, mas ele pode basear-se em uma aplicação de *software* comprada e licenciada ou desenvolvida internamente.

Os sistemas MRP II têm sido implantados em muitas indústrias. Algumas necessitam de funções especializadas, por exemplo, rastreabilidade de lotes em setores regulamentados, tais como alimentação e farmacêutico. Alguns setores industriais podem dispensar facilidades requeridas por outros, como fabricantes de lajotas de concreto, que têm poucas matérias-primas – basicamente cimento – e não necessitam de planejamento complexo de materiais. O planejamento de capacidade de produção é a chave do sucesso nessa e em muitas indústrias, e é uma daquelas em que o MRP II é menos aplicável.

Resumo

Nesta aula você estudou um sistema que em muito auxilia a redução dos níveis de estoque, aumenta a capacidade de produção e lucros, fazendo com que a empresa possa elevar o nível de investimento.

Aprendeu que os sistemas MRP e MRP II servem como ferramenta de apoio à tomada de decisões do tipo: MRP – O quê? Quanto? e Quando?; e o MRP II – Como? Produzir e comprar.

Atividades de aprendizagem

1. Descreva os sistemas MRP e MRP II e cite suas diferenças.



2. Explique o que o MRP II **não** é.

3. O que é proporcionado pelo sistema MRP II?

Aula 18 – Sistema ERP:

Enterprise Resources Planning

Nesta aula vamos dar continuidade às ferramentas de sistema. Vimos anteriormente os sistemas MRP e MRP II, agora estudaremos o ERP. Essa é uma ferramenta de sistema baseada em tecnologia da informação, vamos abordar desde a parte conceitual, até suas vantagens e desvantagens.

De acordo com a Cratus Sistemas (2013, p.1):

Sistemas integrados de gestão empresarial (SIGE ou SIG) – em inglês *enterprise resource planning* (ERP) – são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc.) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio à decisão, etc.).

18.1 *Enterprise resource planning* (ERP) – Sistema integrado de gestão empresarial

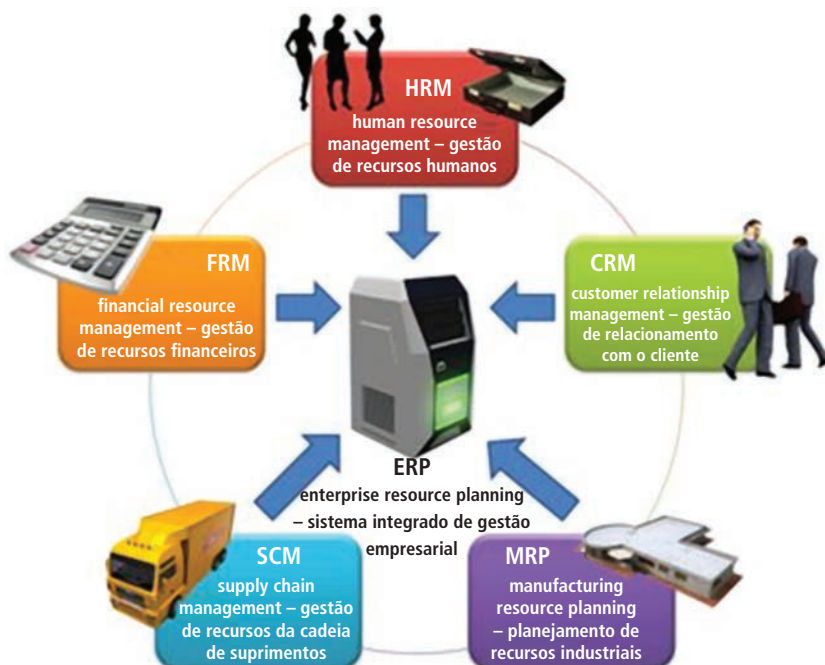


Figura 18.1: ERP

Fonte: Adaptada de <http://www.manutencaoesuprimentos.com.br>

Os ERPs, em termos gerais são uma plataforma de *software* desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma organização, possibilitando a automação e o armazenamento de todas as informações de negócios.

Conforme Costa (2007, p. 356), “a evolução dos sistemas de planejamento das necessidades de recursos ainda está se desenvolvendo”. A novidade nessa evolução, o planejamento dos recursos empresariais (ERP), é ainda mais abrangente do que o MRP II.

Caso seja necessário recordar, observe a figura 17.2, no tópico 17.3.1, da aula 17.

18.2 ERP nas organizações e sua importância

Para Lima *et al* (2000) *apud* Mendes e Escrivão Filho (2002, p. 278):

a adoção de um ERP afeta a empresa em todas as suas dimensões, culturais, organizacionais ou tecnológicas. Esses sistemas controlam toda a empresa, da produção às finanças, registrando e processando cada fato novo na engrenagem corporativa e distribuindo a informação de maneira clara e segura, em tempo real. Ao adotar um ERP, o objetivo básico não é colocar o software em produção, mas melhorar os processos de negócios usando tecnologia da informação. Mais do que uma mudança de tecnologia, a adoção desses sistemas implica um processo de mudança organizacional.

Souza & Zwicker (2000) *apud* Mendes e Escrivão Filho (2002, p. 278) definem como:

sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais, para suportar a maioria das operações de uma empresa. Procuram atender a requisitos genéricos do maior número possível de empresas, incorporando modelos de processos de negócio obtidos pela experiência acumulada de fornecedores, consultorias e pesquisa em processos de benchmarking. A integração é possível pelo compartilhamento de informações comuns entre os diversos módulos, armazenadas em um único banco de dados centralizado.

Podemos dizer de acordo com o apresentado pelos autores que entre as alterações que podem ser observadas em um sistema de ERP é que o mesmo faz com que uma empresa tenha uma maior confiabilidade dos dados, pois estes dados podem ser gerenciados em tempo real minimizando o retrabalho. Devemos entender que deve haver o comprometimento dos funcionários, visto que são estes funcionários os responsáveis na atualização e alimentação e atualização sistemática dos dados que mantêm todo o sistema modular do ERP fazendo finalmente com que a empresa possa interagir.

Para entender melhor como isso funciona, o ERP pode ser visto como um grande banco de dados com informações que interagem e se realimentam. Assim, o dado inicial sofre uma mudança de acordo com sua situação, como a ordem de vendas que se transforma no produto final alocado no estoque da companhia.

Ao desfazer a complexidade do acompanhamento de todo o processo de produção, venda e faturamento, a empresa tem mais subsídios (recursos) para se planejar, diminuir gastos e repensar a cadeia de produção.

Conforme Quintella, Nunes e Telles (2006, p.11):

Um bom exemplo de como o ERP revoluciona uma companhia é que com uma melhor administração da produção, um investimento, como uma nova infraestrutura logística, pode ser repensado ou simplesmente abandonado. Nesse caso, ao controlar e entender melhor todas as etapas que levam a um produto final, a companhia pode chegar ao ponto de produzir de forma mais inteligente, rápida e melhor, o que, em outras palavras, reduz o tempo que o produto fica parado no estoque.

Já na visão de Ribeiro e Moraes (2013, p. 3):

A tomada de decisões também ganha outra dinâmica. Imagine uma empresa que, por alguma razão, talvez uma mudança nas normas de segurança, precise modificar aspectos da fabricação de um de seus produtos. Com o ERP, todas as áreas corporativas são informadas e se preparam de forma integrada para o evento, das compras à produção, passando pelo almoxarifado e chegando até mesmo à área de marke-

ting, que pode assim ter informações para mudar algo nas campanhas publicitárias de seus produtos. E tudo é realizado em muito menos tempo do que seria possível sem a presença do sistema.

Entre os avanços palpáveis, podemos citar o caso de uma indústria média norte-americana de autopeças, situada no estado de Illinois, que conseguiu reduzir o tempo entre o pedido e a entrega de seis para duas semanas, aumentando a eficiência na data prometida para envio do produto de 60% para 95% e reduzindo as reservas de insumos em 60%. Outra diferença notável: a troca de documentos entre departamentos que demorava horas, ou mesmo dias, caiu para minutos e até segundos.

Conforme Sampaio (2013, p.1):

Esse é apenas um exemplo. Porém, de acordo com a empresa, é possível direcionar ou adaptar o ERP para outros objetivos, estabelecendo prioridades que podem estar tanto na cadeia de produção quanto no apoio ao departamento de vendas, como na distribuição, entre outras. Com a capacidade de integração dos módulos, é possível diagnosticar as áreas mais e menos eficientes e focar em processos que possam ter o desempenho melhorado com a ajuda do conjunto de sistemas.

18.3 Vantagens do ERP

Conforme Giancesi, Caon e Corrêa (2007), algumas das vantagens da implementação de um ERP em uma empresa são:

- eliminar o uso de interfaces manuais;
- reduzir custos;
- otimizar o fluxo da informação e a qualidade dela dentro da organização (eficiência);
- otimizar o processo de tomada de decisão;
- eliminar a redundância de atividades;
- reduzir os limites de tempo de resposta ao mercado;

- reduzir as incertezas do **lead time**;
- incorporação de melhores práticas (codificadas no ERP) aos processos internos da empresa;
- reduzir o tempo dos processos gerenciais.

A-Z

Lead time ou tempo de provisionamento

Em português europeu, é o período entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lead_time

18.4 Desvantagens do ERP

Na visão de Ganesi, Caon e Corrêa (2007), algumas das desvantagens da implementação de um ERP em uma empresa são:

- a utilização do ERP por si só não torna uma empresa verdadeiramente integrada;
- altos custos que muitas vezes não comprovam a relação custo/benefício;
- dependência do fornecedor do pacote;
- a adoção de melhores práticas aumenta o grau de imitação e padronização entre as empresas de um segmento;
- torna os módulos dependentes uns dos outros, pois cada departamento depende das informações do módulo anterior. Logo, as informações têm que ser constantemente atualizadas, uma vez que as informações são em tempo real, ocasionando maior trabalho;
- aumento da carga de trabalho dos servidores da empresa e extrema dependência deles.

18.5 Fatores críticos de sucesso

Segundo uma pesquisa de Chaos e Unfinished Voyages (1995) *apud* Ujihara, Cardoso e Chaves (2006, p. 5 e 6), os principais fatores críticos para o sucesso de um projeto de implantação de um ERP são: envolvimento do Usuário; apoio da direção; definição clara de necessidades; planejamento adequado; expectativas realistas; marcos intermediários; equipe competente; comprometimento; visão e objetivos claros; equipe dedicada e infraestrutura adequada.

Software

É uma sequência de instruções a serem seguidas e/ou executadas, na manipulação, redirecionamento ou modificação de um dado/informação ou acontecimento. *Software* também é o nome dado ao comportamento exibido por essa sequência de instruções quando executada em um computador ou máquina semelhante além de um produto desenvolvido pela engenharia de *software*, e inclui não só o programa de computador propriamente dito, mas também manuais e especificações. Para fins contábeis e financeiros, o *software* é considerado um bem de capital. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Software>



Para que você entenda um pouco mais do apresentado na aula de hoje, leia o artigo: "De onde vieram e para onde vão os sistemas integrados de gestão ERP". Disponível em: <http://www.salaviva.com.br/livro/ppcp/arquivos/artigos/De%20onde%20vieram%20e%20para%20onde%20vao%20os%20sistemas%20integrados%20de%20gestao.pdf>.



18.6 Uso do *software*

Conforme Purgly ((2011, p.1):

No uso do **software**, um dos pontos é a integração entre os módulos. Os monitores, as operações e a navegação dentro do sistema são de tal forma padronizadas que, à medida que o utilizador se familiariza com um módulo, aprende mais facilmente e rapidamente os demais. Os acessos às informações são realizados por meio de menus com utilização de senhas, permitindo que seja controlado quais utilizadores têm acesso a que tipo de informações. Além disso, os menus são customizados de forma que cada utilizador visualize e tenha acesso somente às operações que atendam aos objetivos específicos de seu interesse.

Observação: no mundo, os *softwares* mais vendidos para esse fim são o R/3, da SAP, o Bann e o PeopleSoft. No Brasil, além do R/3, há os *softwares* ERP da Oracle. Existem também versões adaptadas à realidade de médias empresas, tais como o Microsiga e o Datasul (COSTA, 2007, p. 356).

Nesta aula estudamos o ERP e vimos que essa é uma ferramenta de sistema baseada em tecnologia da informação. Percebemos que a ferramenta possui vantagens e desvantagens.

Resumo

Ao finalizarmos esta aula, demos continuidade aos conceitos da ferramenta **ERP** (do inglês **enterprise resource planning**), analisando também sua origem. Entendemos quais as vantagens e desvantagens, bem como seus fatores críticos. E, finalmente, apresentamos como acontece o uso do *software*.

Atividade de aprendizagem

- Caso você conheça um exemplo prático de uma empresa que utilize a ferramenta ERP, descreva como e para que ele é utilizado ou busque um exemplo que possa apresentar.

Aula 19 – Causas prováveis de falhas do planejamento estratégico

Nesta aula veremos alguns aspectos que podem servir de auxílio na elaboração e implementação adequada de um planejamento estratégico empresarial.

Para que se possa fazer a implantação de um planejamento estratégico bem estruturado, devemos levar em conta diversos aspectos como, por exemplo, os que podem vir a prejudicar a empresa durante sua implantação.

No entanto, Oliveira (2007) coloca algumas causas prováveis de falhas antes do início da implementação, durante a elaboração e durante a implementação do planejamento estratégico, vamos conhecê-las.

19.1 Causas prováveis de falhas mais comuns antes do início da elaboração do planejamento estratégico

O quadro 19.1 nos apresenta as causas prováveis de falhas mais comuns antes de iniciarmos a elaboração do planejamento estratégico em uma empresa, bem como os possíveis motivos causadores destas falhas.

Quadro 19.1: Causas prováveis de falhas antes do início.

Causas	Motivos
1. Estruturação inadequada do setor:	a) contratação de um elaborador inadequado do plano; b) alocação inadequada na estrutura; c) funcionários ineficientes; d) estruturação inadequada da equipe.
2. Ignorância da importância e significado do planejamento:	a) existência de sucesso sem o planejamento; b) alguma falha anterior do planejamento; c) expectativa de enormes e rápidos resultados; d) transposição direta do planejamento de outra empresa; e) desassociação do processo de administração.
3. Não preparação do terreno para o planejamento:	a) não eliminação de focos de resistências; b) não esquematização do sistema de controle e avaliação; c) desconhecimento da natureza do planejamento.
4) Desconsideração da realidade da empresa:	a) inadequação ao tamanho e recursos disponíveis; b) inadequação quanto à cultura da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Entendemos que é necessária a observação dos itens apresentados, tais como: **a estruturação do setor; o entendimento sobre a importância e o significado que o planejamento estratégico tem para a empresa; a preparação do terreno para a implantação do planejamento estratégico; a verificação da realidade da empresa em relação à infraestrutura e cultura da empresa.**

19.2 Causas prováveis de falhas mais comuns durante a elaboração do planejamento estratégico

O quadro 19.2 nos apresenta as causas prováveis de falhas mais comuns durante a elaboração do planejamento estratégico em uma empresa, bem como os possíveis motivos causadores dessas falhas.

Quadro 19.2: Causas prováveis de falhas na elaboração.

Causas	Motivos
1. Desconhecimento dos conceitos básicos:	a) considerar como um processo fácil ou difícil; b) não considerar como um sistema integrado; c) desconsiderar o processo de aprendizagem e treinamento.
2. Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos:	a) envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração; b) não envolvimento da média administração; c) atitudes inadequadas perante o planejamento.
3. Defeitos na elaboração:	a) não interligação com os planejamentos operacionais; b) falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens considerados; c) excesso – ou falta – de simplicidade, formalidade e flexibilidade; d) período de tempo inadequado; e) ineficiência dos responsáveis pelo planejamento; f) inadequada ou inexistente gestão do conhecimento; g) dissociação com o processo de inovação.
4. Baixa credibilidade ao planejamento:	a) descontinuidade no processo; b) utilização de situações pouco realistas; c) não divulgação das informações; d) dificuldade de trabalhar com o planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Nessa etapa observamos que se faz necessário o entendimento das ações que contemplem: **o conhecimento básico sobre planejamento estratégico; a adequação no envolvimento dos níveis hierárquicos; a elaboração do planejamento estratégico; a credibilidade envolvendo o planejamento estratégico.**

19.3 Causas prováveis de falhas mais comuns durante a implementação do planejamento estratégico

O quadro 19.3 nos apresenta as causas prováveis de falhas mais comuns durante a implementação do planejamento estratégico em uma empresa, bem como os possíveis motivos causadores dessas falhas.

Quadro 19.3: Causas prováveis de falhas na implementação.

Causas	Motivos
1. Inadequação no controle e avaliação:	a) falta ou inadequação do sistema de controle; b) desconsideração da relação custos <i>versus</i> benefícios.
2. Interação inadequada com os funcionários:	a) falta de participação e envolvimento; b) falta de comprometimento; c) falta de conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Na etapa final observamos que é necessário, para a implementação do planejamento estratégico, o entendimento das ações que contemplem: **a adequação no controle e avaliação e a interação adequada com os funcionários.**

A formulação de estratégias representa o resultado cumulativo de um longo e penoso aprendizado dentro da organização (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003). Um processo de planejamento estratégico bem estruturado promove o alinhamento efetivo dos esforços da organização. Portanto, o roteiro, em seu processo de elaboração, deverá servir de maneira a auxiliar o gestor, respeitando assim a realidade da empresa.

Resumo

Nesta aula apresentamos como ponto inicial um conjunto de falhas que podem acontecer tanto na conceituação como na elaboração e implementação do planejamento estratégico em empresas.

Devemos lembrar que as proposições apresentadas devem servir como orientação, pois cabe aos gestores trocarem ideias e buscarem conhecimento aprofundado sobre cada etapa, para minimizar as possíveis falhas.



Atividades de aprendizagem

1. Cite as causas prováveis de falhas mais comuns antes de iniciarmos a elaboração do planejamento estratégico em uma empresa, bem como os possíveis motivos causadores dessas falhas.

2. Descreva as causas prováveis de falhas mais comuns durante a elaboração do planejamento estratégico em uma empresa, bem como os possíveis motivos causadores dessas falhas.

3. Apresente as causas prováveis de falhas mais comuns durante a implementação do planejamento estratégico em uma empresa, bem como os possíveis motivos causadores dessas falhas.

Aula 20 – Roteiro para elaboração de um projeto de planejamento estratégico

Nesta aula apresentamos a sugestão de um roteiro para a elaboração de um projeto de planejamento estratégico, baseado em Costa (2007) e Oliveira (2007).

Percebemos que cada vez mais empresas de todos os portes e estilos de gestão buscam implementar um planejamento estratégico. Podemos nos perguntar: por que elaborar um planejamento estratégico? Porque é uma atividade essencial para que os gestores definam uma visão do futuro que desejam e melhor articulem as decisões estratégicas do dia a dia.

Desse modo, estruturamos um passo a passo para a elaboração de um projeto de planejamento estratégico.

20.1 Descrição do empreendimento

Ao iniciarmos um roteiro para elaboração de um projeto de planejamento estratégico, devemos escolher um empreendimento, uma empresa ou um projeto em andamento, na área privada, de preferência na área de interesse da turma, o qual se conheça bem, tenha acesso a informações gerais e pelo qual se esteja interessado no crescimento, permanência e sobrevivência. Pode ser, por exemplo, um pequeno negócio já em andamento, um novo empreendimento industrial, comercial ou de serviços, um programa de diversificação e expansão, um negócio em situação de crise, com riscos de fechar, ou até uma ONG ou uma entidade do terceiro setor.

Precisamos, neste tópico, descrever qual foi o empreendimento escolhido e qual a razão da escolha. É necessário incluir: sua origem, seus fundadores/iniciadores, quais eram suas atividades iniciais e quais são as atuais. Estimamos um número mensal de pessoas ou clientes atendidos, o número de colaboradores envolvidos (tanto remunerados quanto voluntários), suas áreas de atuação e o movimento financeiro da organização escolhida (entradas, saídas, investimentos). Relatamos brevemente sobre os problemas pelos quais o empreendimento está passando e quais são os desafios que se

apresentam aos seus dirigentes para assegurar sua sobrevivência e permanência. Fazemos uma breve análise diagnóstica de sua situação estratégica, de sua prontidão estratégica e da mentalidade estratégica de seus dirigentes do primeiro, do segundo e do terceiro nível hierárquicos, usando, no que for aplicável, os questionários das sete dimensões do diagnóstico estratégico.

20.2 Visão do empreendimento

O objetivo deste tópico é formular uma proposta de visão para a empresa ou entidade, de forma sintética, clara e inspiradora. Deve ser uma redação específica para a empresa ou entidade, algo que a distinga, que a caracterize, aquilo que se pretende que a empresa ou entidade venha a ser no futuro. Mas, cuidado: a “visão” não é um *slogan* para a empresa. O *slogan* é uma frase de marketing para uso externo. A visão é primordialmente voltada para uso interno na empresa.

20.3 Missão e abrangência do empreendimento

Formulamos uma redação para a missão e uma para a abrangência do empreendimento. Devem ser redações sucintas, claras, escritas de forma a torná-las específicas para a empresa ou entidade escolhida, algo que a diferencie, que a caracterize.

Conceito de missão: Qual a razão de ser da empresa ou entidade? Por que e para que ela existe? Qual o seu papel na cidade, na região ou no país?

Conceito de abrangência: Quais são os limites reais ou autoimpostos para a atuação da empresa ou entidade? Onde ela deve concentrar sua atenção, seu esforço e sua energia? E para quais grupos humanos? Citem os limites geográficos, temporais, políticos, legais ou outros para atuação da empresa ou entidade.

20.4 Princípios e valores do empreendimento

O objetivo deste tópico é formular uma proposta de um corpo sintético de valores e princípios para a empresa ou entidade. Eles devem ser específicos para ela, algo que a diferencie, que a caracterize.

Conceito de princípios: são os pontos básicos sobre os quais a empresa ou entidade fundamenta sua atuação e dos quais ela não deveria estar disposta a abrir mão. São as verdades e crenças básicas da organização. São os balizamentos que devem limitar e condicionar as decisões e os processos decisórios da empresa ou entidade no cumprimento de sua missão.

Conceito de valores: são as virtudes e características meritórias, existentes ou desejáveis que a organização tem ou quer ter e/ou incentivar.

20.5 Análise do ambiente externo

Nesta fase deve ser feita uma avaliação do ambiente externo do empreendimento, começando por catalisadores e ofensores e, depois, oportunidades e ameaças, conforme as seguintes conceituações.

Catalisadores: são situações externas atuais, tendências ou discontinuidades que, se adequadamente aproveitadas pela empresa ou entidade, podem influenciá-la positivamente no cumprimento de seu propósito.

Ofensores: são situações externas atuais, tendências ou discontinuidades que, se não eliminadas ou prevenidas, podem afetar negativamente a organização no cumprimento de seu propósito.

Oportunidades: são situações externas, tendências ou discontinuidades futuras, que, se adequadamente aproveitadas pela empresa ou entidade, podem influenciá-la positivamente no cumprimento do seu propósito.

Ameaças: são situações externas, tendências ou discontinuidades futuras, que, se não eliminadas, minimizadas ou prevenidas pela empresa ou entidade, podem afetá-la negativamente no cumprimento do seu propósito.

Lembre-se de que podem existir fatores externos que possibilitam a caracterização, ao mesmo tempo, como catalisadores e como ofensores ou como oportunidades e como ameaças. A equipe deve estar atenta para identificar cada um deles.



20.6 Análise do ambiente interno

O objetivo deste tópico é identificar os principais pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar na empresa ou entidade.

Pontos fortes: são características positivas, presentes na empresa ou entidade, tangíveis ou intangíveis, que influenciam favoravelmente a organização no cumprimento do seu propósito.

Pontos fracos: são características negativas, presentes na empresa ou entidade, tangíveis ou intangíveis, que a influenciam negativamente no cumprimento do seu propósito.

Pontos a melhorar: são características positivas, presentes na empresa ou entidade, tangíveis ou intangíveis, porém não em nível suficiente para influenciar positivamente a organização no cumprimento do seu propósito.

20.7 Segmentação do mercado em áreas estratégicas

O objetivo deste tópico é identificar as principais áreas estratégicas de negócio nos quais a empresa ou entidade atua e pretende atuar no futuro.

Áreas estratégicas: entende-se como área estratégica uma combinação de tipo de serviço *versus* tipo de público-alvo *versus* tecnologia *versus* geografia, para a qual se pretenda desenvolver estratégias competitivas e/ou cooperativas, metas, planos de ação, orçamentos e planos de capacitação específicos.



Espera-se que a lista final tenha entre quatro e sete áreas atuais de atuação, e entre quatro e sete novas áreas de atuação.

20.8 Análise e balanceamento do portfólio

Neste tópico vamos esboçar uma avaliação do grau de adequação e do balanceamento do portfólio da empresa ou entidade, mapeando as áreas estratégicas atuais e as novas nos quatro quadrantes do portfólio e analisando-o como um todo.

Portfólio: chama-se de portfólio o conjunto de áreas estratégicas em que a empresa ou entidade atua ou pretende atuar.

Atratividade: a avaliação da atratividade leva em conta o interesse despertado, na empresa ou entidade, por uma área estratégica particular. Ela depende do volume e do crescimento do mercado, do estágio do ciclo de vida, da concorrência, dos resultados e do grau de riscos do negócio ou da atividade.

Competitividade: a avaliação da competitividade leva em conta o número e a presença de concorrentes, dos fatores-chave de escolha no mercado particular e da força da empresa ou entidade para conquistar e manter posições competitivas.

Balanceamento de portfólio: tem-se um portfólio bem balanceado se:

- procura-se manter as áreas de negócio bem distribuídas entre os quadrantes – nascedouro (criança problemática), estrela e vaca leiteira;
- não tem nenhuma área estratégica na posição de cão de estimação;
- as áreas de negócio estão bem distribuídas pelos estágios do ciclo de vida do produto, do serviço ou do mercado;
- as áreas de negócio não estão todas vulneráveis a um mesmo fator de risco;
- houver sinergia positiva entre as diversas áreas de negócios, se não houver nenhuma situação de sinergia negativa entre elas.

Concluimos que a elaboração de um planejamento estratégico formal se faz necessária independentemente do porte da empresa.

Compreendemos que um roteiro para a elaboração de um projeto de planejamento estratégico pode servir de base para auxiliar a organização no cumprimento de seus objetivos, levando-a a alcançar um resultado satisfatório. Dessa forma, o gestor terá mais segurança ao tomar as decisões necessárias para o sucesso do planejamento estratégico. Assim sendo, para alcançar esse sucesso e os resultados esperados, é necessário que todos os envolvidos estejam comprometidos e envolvidos.



Para entender melhor sobre o assunto, acesse: <http://www.sober.org.br/palestra/12/020121.pdf>
Esse artigo apresenta um exemplo prático de planejamento estratégico em uma empresa.

Resumo

Nesta aula apresentamos uma sugestão de planejamento estratégico envolvendo: descrição, visão, missão, abrangência, princípios e valores do empreendimento, análise do ambiente externo e interno e segmentação do mercado em áreas estratégicas.

Devemos lembrar que as proposições apresentadas devem servir como orientação, podendo ser adaptadas a cada estrutura de empresa que se apresente.



Atividades de aprendizagem

1. Com base nas sugestões apresentadas na aula, identifique e analise as razões do respeito e do desrespeito às dicas citadas em cada tópico.

2. Estabeleça um critério de hierarquização das várias sugestões apresentadas. Se possível, apresente justificativas para as escolhas.

Referências

ALMEIDA, A. SILVA, M. **Relatório Natura 2012**. Disponível em: <http://relatorio.natura.com.br/relatorio/node/53>, acesso em 16 de maio de 2013.

ANDRADE, G. J. P. O. **Um método de diagnóstico do potencial de aplicação da manufatura enxuta na indústria têxtil**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

ANSOFF, H.I. & McDONNELL, E.J. **Implementing Strategic Management**. Prentice-Hall, 1984.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOS, W. **O que é a gestão estratégica**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>. Acesso em: 19 mar. 2013.

CARYL, C.; TAKAYAMA, H.; SPARKS, J. Toyota triumphs, **Newsweek International**, Atlantic Edition, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, S. C. "Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégica", 1.ed. São Paulo: Pearson Education, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. - 4. reimpressão Rio de Janeiro: Elsevier, 2004..

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpressão - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, L. C. **Logística de Transportes e Distribuição – Caso do Walmart**. Disponível em: <http://www.logisticadescomplicada.com/logistica-de-transportes-e-distribuição-%E2%80%93-caso-do-walmart/>, acesso em 16 de maio de 2013.

COELHO, L. C. **Diferentes riscos para a cadeia de suprimentos**. Publicado em 23 de abril de 2011. Disponível em: <http://www.logisticadescomplicada.com/diferentes-riscos-para-cadeias-de-suprimentos/>, acesso em 16 de maio de 2013.

CORREA, B. **O que é MRP e como se calcula?** Publicado em 12 de outubro de 2010. Disponível em <http://engbrucecorrea.blogspot.com.br/2010/10/o-que-e-mrp-e-como-se-calcula.html>, acesso em 16 de maio de 2013.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo. Pioneira, 2001.

GHINATO, P. **Lições práticas para a implementação da produção enxuta**. Caxias do Sul: Educus, 2002.

GHINATO, P. **Sistema Toyota de Produção – mais do que simplesmente just-in-time – Automação e Zero Defeitos**. Caxias do Sul: Educus, 1996.

GIANESI, I. G. N.; CAON, M.; CORRÊA, H. L. **Planejamento, programação e controle da produção MRP II / ERP**: conceitos, uso e implantação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, H. L. & GIANESI, I. G. N. **Just in Time, MRP II e OPT – Um enfoque estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CRATUS, S. **A sua melhor solução**. Disponível em <http://ahduvido.com.br/cratus-sistemas-a-sua-melhor-solucao>, acesso em 16 de maio de 2013.

GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. **Redução Instabilidade e Melhoria do Desempenho so Sistema MRP**. Produção, v. 16, n. 1, p. 064-079, Jan./Abr. 2006

GOMES, L. F.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de Decisão Gerencial: um enfoque multicritério**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUINDANI, R. A.; BARTKIW, P. I. N. **Planejamento estratégico público**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

HAX, A. C.; MAJLUF, N.S. **Strategic Management: na integrative perspective**. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.

HAYES, R.; PISANO, G. **Manufacturing strategy: at intersection of two paradigm shifts. Production and Operations Management**, Baltimore, v. 5, n. 1, p.25-41, Spring, 1996.

HINES, P.; TAYLOR, D. **Going lean**. A guide to implementation. Cardiff: Lean Enterprise Research Center, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

LIMA, A. D. A. *et al.* **Implantação de pacote de gestão empresarial em médias empresas**. Artigo publicado pela KMPress em 13 de fevereiro de 2000. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br>, acesso em 15 de maio de 2013.

MARQUES, D. M. N. **Implantação de um sistema MRP em ambiente de produção exuta com alta diversidade de componentes e sazonalidade**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-13082008-125750/>, acesso em 16 de maio de 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, J. V.; ESCRIVAO FILHO, E. **Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial**. *Gest. Prod.* [online]. 2002, vol.9, n.3, pp. 277-296. ISSN 0104-530X. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n3/14570.pdf>, acesso em 16 de maio de 2013.

MONDEN, Y. **Sistema Toyota de Produção**. São Paulo: IMAM, 1984.

OHNO, T. **Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Tradução Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

OHNO, T. **Toyota production system**: beyond large-scale production. Productivity Press, 1988.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PURGLY, J. **O que é ERP?** Publicado em 28 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://senaiblu.blogspot.com.br/2011/12/o-que-e-erp.html>, acesso em 15 de maio de 2013.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing**: conceitos e estratégias. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PROFETA, R. A. **JIT**: Um estudo de caso dos fatores críticos para a implementação. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26102003-114508/>, acesso em 15 de maio de 2013.

QUINTELLA, H. L. M. M.; NUNES, A. C.; TELLES, M. C. **Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) e a Competitividade em um Mercado Globalizado**. Disponível em: http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume62006/RelPesq_V6_2006_12.doc, acesso em 16 de maio de 2013.

RIBEIRO, G. S.; MORAES, P. R. V. **Administração da Produção**. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAwbMAD/erp-enterprise-resource-planning-planejamento-recursos-empresariais>, acesso em 16 de maio de 2013.

SAAD, F. **Qual é a diferença entre PRM e JIT?** Publicado em 10 de janeiro de 2012. Disponível em <http://www.manutencaoesuprimentos.com.br/conteudo/5627-qual-e-a-diferenca-entre-prm-e-jit/>, acesso em 16 de maio de 2013.

SAMAHA, M. **Relatório de Sustentabilidade**: Exercício 2011. Ano de Publicação 2012. Versão Resumida.

SAMPAIO, L. **ERP: Sistema Integrado**. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAe3iAAA/erp-sistema-integrado>, acesso em 16 de maio de 2013.

SELLITO, M. A. **Sistema Toyota de Produção: é possível aplicá-lo na indústria calçadista?** Revista Tecnicouro, CTCCA, v. 21, n. 07, set, 2000.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo, Best Seller, 1990.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção – do ponto de vista da engenharia de produção**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SILVESTRE, A. et al. **Posicionamento Estratégico e Identificação de Oportunidades de Negócio**. Disponível em: <http://www.slideshare.net/aurivan/posicionamento-estrategicoapple>, acesso em 16 de maio de 2013.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. **Ciclo de vida de sistemas ERP**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo. v. 1, n. 11, 1º trim., 2000.

TONINI, A. C.; SPÍNOLA, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **A análise SWOT: Uma nova perspectiva para a aplicação do seis sigma no desenvolvimento de software**. Anais do XXVII – Encontro Nacional de Engenharia de produção – ENEGEP - Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007, disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640475_9247.pdf, acesso em 16 de maio de 2013.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. Tradução: Cândida de Sampaio Bastos. São Paulo, DPL, 2007.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UJIHARA, H. M.; CARDOSO, A. A.; CHAVES, C. A. **Aspectos comportamentais em projetos de implantação de ERP's**. Anais do XIII – Simpósio de Engenharia de produção – SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006, disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/602.pdf, acesso em 16 de maio de 2013.

VALOR ECONÔMICO. **Grupo Walmart no Brasil prevê integração total até 2014**. Disponível em: <http://newtrade.com.br/noticia/grupo-walmart-no-brasil-preve-integracao-total-ate-2014>> Acesso em: 16 mai. 2013.

WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade**: Versão Resumida Exercício 2011. Disponível em: http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorios/2012/Walmart_RA11_pocket.pdf, Acesso em: 16 mai. 2013.

WANKE, P. **Fatores Críticos na Implementação de Sistemas MRP II**. Publicado em 05 de setembro de 1996. Disponível em http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1122&Itemid=74, acesso em 16 de maio de 2013.

WOMACK, J. P. **A mentalidade enxuta nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WRIGHT, P.; KROL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

Referências de Figuras

Figura 1.1: Administração Organizacional
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Figura 1.2: Premissas do Planejamento
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Figura 1.3: Planejamento Estratégico
Fonte: Cortesia de Renjith krishnan/FreeDigitalPhotos.net.

Figura 2.1: Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento
Fonte: Oliveira (2007, p. 15)

Figura 3.1: Elementos Componentes do Sistema
Fonte: Oliveira (2007, p. 25)

Figura 3.2: Divulgação do Planejamento Estratégico
Fonte: <http://blolex.blogspot.com.br/2011/01/divulgue-seu-planejamento-estrategico.html>

Figura 5.1: Curva "U" e estratégias competitivas genéricas
Fonte: Porter (1988).

Figura 5.2: Curva "U" e estratégias competitivas genéricas ampliadas
Fonte: Casarotto Filho (2001)

Figura 6.1: Representação do modelo de cinco forças de Michael Porter.
Fonte: Porter (1986)

Figura 9.1: Fatores Externos e Internos
Fonte: Guindani e Bartikiw (2012).
Figura: 10.1: Matriz BCG.
Fonte: Guindani e Bartikiw (2012).

Figura 10.2: Evolução dos segmentos.
Fonte: adaptada de Costa (2007, p. 149).

Figura 11.2: Árvore de decisões na avaliação das alternativas.
Fonte: Chiavenato (2004, p. 257).

Figura 11.3: Árvore de decisão e respectivas probabilidades.
Fonte: Chiavenato (2004, p. 257).

Figura 12.1: Reunião
Fonte: <http://office.microsoft.com/pt-br/images/results.aspx?qu=reuni%C3%A3o&ex=1#ai:MC900230410>

Figura 13.1: Logística.
Fonte: <http://office.microsoft.com/pt-br/images/results.aspx?qu=distribui%C3%A7%C3%A3o&ex=1#ai:MC900280581#ai:MC900023494>

Figura 13.2: Bom planejamento.
Fonte: Adaptada de Ballou (2010).

Figura 14.1: Tópicos do planejamento logístico em função das dimensões da logística.
Fonte: adaptada de Ballou (2010).

Figura 15.1: Produção enxuta.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Figura 16.1: Tempo certo.
Fonte: <http://office.microsoft.com/pt-br/images/results.aspx?qu=cronometro&ex=1#ai:MC900311522>

Figura 16.2: Produção.
Fonte: <http://office.microsoft.com/pt-br/images/results.aspx?qu=linha+de+produ%C3%A7%C3%A3o&ex=1#ai:MC900388996>

Figura 17.1: MRP.
Fonte: Elaborada pela autora (2013).

Figura 17.2: Abrangência do MRP e MRP II.
Fonte: Adaptada de Ganesi, Caon e Corrêa (2007).

Figura 18.1: ERP.
Fonte: Adaptada de <http://www.manutencaoesuprimentos.com.br/conteudo/4999-o-que-e-um-sistema-erp>

Atividades autoinstrutivas

1. A estratégia diz respeito ao:

- a) futuro da empresa.
- b) passado da empresa.
- c) presente da empresa.
- d) passado e presente da empresa.
- e) passado, presente e futuro da empresa.

2. O processo administrativo formado por planejamento, organização, direção e controle faz parte do conjunto de:

- a) visões.
- b) valores.
- c) missões.
- d) objetivos.
- e) funções administrativas.

3. Sobre o processo de planejamento. Assinale a alternativa CORRETA.

- a) O controle dos objetivos de curto prazo.
- b) A decisão dos objetivos operacionais da empresa.
- c) A implantação dos níveis departamentais da empresa.
- d) A direção das metas que foram alcançadas pela empresa.
- e) A ferramenta que pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro.

4. O 3º nível hierárquico de decisão que faz parte dos tipos de planejamento é o:

- a) institucional – decisões estratégicas – planejamento tático.
- b) institucional – decisões operacionais – planejamento tático.
- c) operacional – decisões táticas – planejamento operacional.
- d) intermediário – decisões estratégicas – planejamento estratégico.
- e) operacional – decisões operacionais – planejamento operacional.

5. Complete as frases a seguir em relação aos tipos de planejamento.

O _____ relaciona-se a objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que geralmente afetam somente parte da empresa.

O _____ relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.

O _____ relaciona-se com a formalização, principalmente através de documentos escritos da empresa.

Agora, assinale a alternativa que corresponde à sequência correta.

- a) planejamento operacional, planejamento tático, planejamento estratégico.
- b) planejamento operacional, planejamento estratégico, planejamento tático.
- c) planejamento estratégico, planejamento operacional, planejamento tático.
- d) planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional.
- e) planejamento tático, planejamento estratégico, planejamento operacional.

6. Complete a frase a seguir.

O planejamento _____ pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Assinale a alternativa que apresenta a resposta correta.

- a) tático
- b) formal
- c) informal
- d) estratégico
- e) operacional

7. Em relação aos elementos componentes do sistema, marque (V) para verdadeiro e (F) para falso.

- () Objetivos: se referem tanto aos objetivos de quem utiliza quanto aos objetivos próprios do sistema.
- () Entradas: possuem como característica a retirada de: material, informações e energia para a parte de processo e operação. Necessitam gerar entradas do sistema que precisam estar alinhadas com os objetivos que a empresa estabelece.
- () Processos – transformações: podemos dizer que o processo de transformação do sistema possui como função a possibilidade de transformar insumos (matéria-prima) em entrada e os resultados (produtos, serviços ou processos) em saída.
- () Controles e avaliações: possuem a função principal de verificar se as entradas possuem alinhamento com os objetivos propostos e estabelecidos pela empresa. Nessa etapa é preciso efetuar de forma padronizada uma avaliação de desempenho, realizando, desse modo, o controle e a avaliação necessários.
- () Retroalimentação: também denominada de realimentação ou *feedback* do sistema, que serve como reintrodução de uma saída de modo informacional.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) V, F, V, F, V
- b) V, V, V, V, V
- c) V, F, V, F, F
- d) F, F, V, V, F
- e) V, F, V, V, V

8. O significado de ambiente é:

- a) a unidade de um fator que, fora de um limite genérico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema.
- b) a unidade de um fator que, fora de um limite específico, não se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema.
- c) a unidade de um fator que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema.
- d) a unidade de um fator que, fora de um limite específico, não se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema.
- e) o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema.

9. A visão da empresa pode ser definida também como a percepção das necessidades e desejos:

- a) dos fornecedores e os meios pelos quais a organização poderá satisfazê-los, desse modo, a visão ajuda a organização a direcionar os valores em prol do alcance desses objetivos.
- b) da organização e os meios pelos quais os clientes poderão satisfazê-los, desse modo, a visão ajuda a organização a direcionar os valores em prol do alcance dessas metas.
- c) do governo e os meios pelos quais a organização poderá satisfazê-los, desse modo, a visão ajuda a organização a direcionar os valores em prol do alcance desses valores.

- d) dos clientes e os meios pelos quais a organização poderá satisfazê-los, desse modo, a visão ajuda a organização a direcionar os valores em prol do alcance desses objetivos.
- e) das famílias e os meios pelos quais os clientes poderão satisfazê-los, desse modo, a visão ajuda a organização a direcionar os valores em prol do alcance desses valores.

10. O significado de missão da empresa é a razão pela qual a empresa:

- a) existe, nela procura-se determinar qual é o negócio da empresa e em que tipo de atividade a empresa deverá concentrar-se.
- b) existe, nela procura-se determinar qual é o objetivo da empresa e em que tipo de atividade a empresa deverá concentrar-se.
- c) pensa em curto prazo, nela procura-se determinar qual é a missão da empresa e em que tipo de atividade a empresa deverá concentrar-se.
- d) finalizou suas atividades, nela procura-se determinar qual é o valor da empresa e em que tipo de atividade a empresa deverá concentrar-se.
- e) iniciou suas atividades, nela procura-se determinar qual é o objetivo da empresa e em que tipo de atividade a empresa deverá concentrar-se.

11. Complete a frase a seguir.

_____ são princípios ou crenças fundamentais da empresa e servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e tomadas de decisões de todos os colaboradores da organização, para o exercício racional de suas responsabilidades.

Assinale a alternativa que apresenta a resposta correta.

- a) Visão
- b) Missão
- c) Valores
- d) Objetivos
- e) Tomada de decisão

12. Complete as frases a seguir.

A _____ consiste em atingir a liderança total em um setor, por meio de uma série de políticas orientadas para atingir esse objetivo básico.

A _____ consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria.

_____ significa focar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos ou um mercado geográfico.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) estratégia de diferenciação, estratégia de liderança pelo custo total e Estratégia de foco.
- b) estratégia de liderança pelo custo total, estratégia de diferenciação e Estratégia de foco.
- c) estratégia de foco, estratégia de diferenciação e Estratégia de liderança pelo custo total.
- d) estratégia de diferenciação, estratégia de foco e Estratégia de liderança pelo custo total.
- e) estratégia de liderança pelo custo total, estratégia de foco e Estratégia de diferenciação.

13. As cinco forças de Porter são compostas por:

- a) planejamento, organização, direção, controle e ação.
- b) motivação, criatividade, liderança, controle, sincronia e sinergia.
- c) segurança no trabalho, planejamento, controle, recursos humanos e recursos financeiros.
- d) planejamento tático, planejamento operacional, gestão ambiental, gestão da qualidade e responsabilidade social.
- e) rivalidade entre concorrentes, barreiras à entrada de concorrentes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e ameaça de produtos (bens) substitutos.

14. Em relação à rivalidade entre concorrentes, é correto afirmar que:

- a) pode ser considerada a mais fraca das forças.
- b) pode ser considerada a mais significativa das cinco forças.
- c) nesta dimensão não devemos considerar a atividade e a agressividade dos concorrentes diretos.
- d) nesta dimensão devemos considerar a atividade e a agressividade dos concorrentes indiretos.
- e) quando dizemos concorrente direto, nos referimos às empresas que não vendem o mesmo produto, em um mercado diferente que a organização em questão.

15. Quando se relaciona as barreiras à entrada de concorrentes, podemos afirmar que precisam ser analisadas algumas das principais barreiras:

- a) planejamento tático, capital necessário e economia de escala.
- b) planejamento estratégico, tomada de decisão e economia de escala.
- c) tomada de decisão, planejamento tático e planejamento operacional.
- d) planejamento operacional, economia de escala e planejamento estratégico.
- e) economia de escala, capital necessário e acesso aos canais de distribuição.

16. Há certas situações em que os compradores têm poder de barganha. Sobre essas situações, marque (V) para verdadeiro e (F) para falso.

- () Quando as compras do setor são de pequeno volume.
- () Quando os produtos a serem comprados são padronizados e sem grande diferenciação.
- () Quando as margens de lucro do setor são amplas.
- () Quando a opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) F, V, F, V
- b) V, V, V, V

- c) V, F, F, F
- d) F, F, V, V
- e) V, F, V, V

17. Sobre o poder de barganha dos fornecedores, marque (V) para as proposições verdadeiras e (F) para as falsas.

- () O setor é dominado por muitas empresas fornecedoras.
- () Os produtos são exclusivos, iguais e o custo para trocar de fornecedor é muito baixo.
- () O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) V, V, V
- b) F, V, F
- c) F, F, V
- d) F, V, V
- e) V, F, V

18. Podemos definir produtos (bens) substitutos como sendo aqueles que:

- a) são os mesmos produtos que o seu e atendem à mesma necessidade.
- b) são os mesmos produtos que o seu, mas não atendem à mesma necessidade.
- c) não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade.
- d) competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (mesmos produtos, mesmos mercados), mas ainda são relevantes.
- e) competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (produtos diferentes, mercados diferentes), mas não são relevantes.

19. Sobre a gestão estratégica, assinale a alternativa correta.

- a) Não busca assegurar: a continuidade, a permanência e o crescimento da entidade.
- b) Busca assegurar: a descontinuidade, a permanência e o encolhimento da entidade.
- c) É um processo sistemático, planejado, administrado e executado pela direção geral da entidade, envolvendo todos os dirigentes, gerentes e responsáveis.
- d) É um processo sistemático, sem planejamento, administrado e executado pelos funcionários da entidade, envolvendo todos os funcionários, gerentes e responsáveis.
- e) É um processo assistemático, sem planejamento, sem administração e executado pela direção geral da entidade, sem envolver todos os dirigentes, gerentes e responsáveis.

20. Um bom diagnóstico deve verificar elementos como:

- a) o portfólio de serviços ou produtos.
- b) a indisponibilidade de recursos estratégicos.
- c) a falta de competitividade da empresa ou da entidade.
- d) o grau de vulnerabilidade em relação às oportunidades.
- e) a capacitação para implementar as transformações desnecessárias.

21. Assinale a questão que contempla as sete dimensões do diagnóstico estratégico.

- a) Diagnóstico da: análise SWOT, prontidão estratégica, estratégia competitiva, estratégia do portfólio, ameaça, flexibilidade e da vulnerabilidade e vigilância estratégica.
- b) Diagnóstico da: oportunidade, prontidão estratégica, estratégia competitiva, estratégia do portfólio, inovação, flexibilidade e da vulnerabilidade e vigilância estratégica.
- c) Diagnóstico da: situação estratégica, criatividade, estratégia competitiva, estratégia do portfólio, capacidade estratégica, flexibilidade e da vulnerabilidade e vigilância estratégica.

- d) Diagnóstico da: situação estratégica, gestão do conhecimento, estratégia competitiva, estratégia do portfólio, capacidade estratégica, flexibilidade e da vulnerabilidade e vigilância estratégica.
- e) Diagnóstico da: situação estratégica, prontidão estratégica, estratégia competitiva, estratégia do portfólio, capacidade estratégica, flexibilidade e da vulnerabilidade e vigilância estratégica.

22. A análise SWOT é uma sigla que significa:

- a) entrada, processamento, saída e *feedback*.
- b) forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.
- c) informação, conhecimento, dados e *feedback*.
- d) planejamento, organização, direção e controle.
- e) humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.

23. Em relação à análise SWOT, assinale a alternativa correta.

- a) As variáveis do ambiente interno são forças e ameaças.
- b) As variáveis do ambiente interno são as forças e fraquezas.
- c) As variáveis do ambiente externo são fraquezas e ameaças.
- d) As variáveis do ambiente externo são forças e oportunidades.
- e) As variáveis do ambiente interno são ameaças e oportunidades.

24. Complete a frase a seguir.

A matriz BCG tem duas dimensões: _____ e _____
(que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente). Quanto _____ a participação de mercado de um produto ou quanto mais _____ o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa.

Assinale a alternativa que preenche as lacunas corretamente.

- a) clientes, mercado, menor, rápido
- b) empresas, clientes, maior, rápido
- c) redução do mercado, clientes, menor, devagar

- d) crescimento de mercado, empresas, maior, devagar
- e) crescimento do mercado, participação de mercado, maior, rápido

25. Complete a frase a seguir.

_____ está relacionada com o direcionamento da empresa mediante seus funcionários e colaboradores. É a finalidade pela qual todos os esforços da empresa estão direcionados.

Assinale a alternativa que preenche a lacuna corretamente.

- a) Visão
- b) Abrangência
- c) Sistema aberto
- d) Missão corporativa
- e) Planejamento estratégico

26. O objetivo da matriz BCG é:

- a) criar a análise de portfólio de produtos ou de serviços baseado no conceito de ciclo de vida do produto.
- b) suportar a análise de portfólio de produtos ou de serviços de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do negócio.
- c) criar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto.
- d) suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto.
- e) suportar o ambiente de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto.

27. Preencha as lacunas da frase a seguir.

A matriz BCG tem duas dimensões: _____ do mercado e participação de _____.

Assinale a alternativa que completa a frase corretamente.

- a) mercado, visão
- b) missão, mercado
- c) produto, mercado
- d) crescimento, mercado
- e) planejamento estratégico, mercado

28. Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante. Assinale a alternativa que corresponde aos quatro quadrantes do gráfico BCG.

- a) Estrela, lucros, fluxo de caixa e investimentos.
- b) Abacaxi, investimentos, fluxo de caixa e lucros.
- c) Fluxo de caixa, investimentos, vaca leiteira e lucros.
- d) Ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira e abacaxi.
- e) Ponto de interrogação, fluxo de caixa, investimentos e lucros.

29. Tomada de decisões é o processo pelo qual:

- a) são escolhidas muitas alternativas para as ações a serem realizadas.
- b) são escolhidas poucas alternativas para as ações a serem realizadas.
- c) são escolhidas poucas alternativas para as ações que foram realizadas.
- d) não são escolhidas poucas alternativas para as ações a serem realizadas.
- e) são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas.

30. Complete a frase a seguir.

“_____ significa a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende.”

Assinale a alternativa que preenche a lacuna corretamente.

- a) Racionalidade
- b) Sistema aberto
- c) Missão corporativa
- d) Tomada de decisão
- e) Planejamento estratégico

31. Os tipos de decisão do administrador se classificam em decisões:

- a) rotineiras e não rotineiras.
- b) previsíveis e não previsíveis.
- c) importantes e não importantes.
- d) estruturadas e não estruturadas.
- e) programadas e não programadas.

32. Preencha as lacunas da frase a seguir.

A administração por objetivos (APO) é um estilo de _____ que enfatiza o estabelecimento conjunto de _____ tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Não se trata de uma _____ ideia, segundo Chiavenato, Peter Drucker já a havia anunciado como um meio de formular e utilizar objetivos para _____ as pessoas, e não simplesmente controlá-las.

Assinale a alternativa que preenche as lacunas corretamente.

- a) empresa, ideias, antiga, lembrar
- b) organização, metas, nova, motivar
- c) governo, objetivos, antiga, motivar

- d) planejamento, ideias, nova, lembrar
- e) administração, objetivos, nova, motivar

33. Assinale a alternativa que aponta os problemas que podem ocorrer com a implantação de uma APO.

- a) Aumento da motivação, avaliação mais objetiva e melhoria do planejamento.
- b) Melhoria do planejamento, repressão sobre subordinados e padrões claros para controle.
- c) Padrões claros para controle, avaliação mais objetiva e coerção sobre subordinados.
- d) Perseguição rígida de objetivos, papéis em excesso ou documentos e aumento da motivação.
- e) Papéis em excesso e documentos, coerção sobre subordinados e aprovação de objetivos incompatíveis.

34. Assinale a alternativa que aponta SOMENTE os benefícios que podem ocorrer com a implantação de uma APO.

- a) Padrões claros para controle, avaliação mais objetiva e papelório em excesso.
- b) Aumento da motivação, avaliação mais objetiva e melhoria do planejamento.
- c) Coerção sobre subordinados, aumento da motivação e melhoria do planejamento.
- d) Melhoria do planejamento, coerção sobre subordinados e padrões claros para controle.
- e) Papelório em excesso, coerção sobre subordinados e aprovação de objetivos incompatíveis.

35. Preencha a lacuna da frase a seguir.

A matriz _____ é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos).

Assinale a alternativa que completa a frase corretamente.

- a) MRP
- b) APO
- c) BCG
- d) *lean*
- e) SWOT

36. O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e, normalmente, tem implicação imediata e específica na administração da organização. A análise do ambiente interno tem por finalidade:

- a) evidenciar as deficiências e forças da empresa que está sendo analisada.
- b) quantificar o volume de produção e sua relação com a demanda do mercado.
- c) identificar as forças ambientais incontroláveis que determinam as ações estratégicas.
- d) monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.
- e) identificar os principais pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar na empresa ou entidade.

37. A atividade essencial da logística é fazer com que:

- a) pessoas ou materiais corretos cheguem ao instante e lugar exatos e na condição desejada.
- b) bens ou serviços corretos cheguem ao instante e lugar exatos e na condição desejada.
- c) bens ou serviços incorretos cheguem ao instante e lugar exatos e na condição indesejada.

- d) bens ou serviços corretos cheguem ao instante e lugar inexatos e na condição indesejada.
- e) produtos corretos ou pessoas cheguem ao instante e lugar sem exatidão e sem condições desejadas

38. Preencha a lacuna da frase a seguir.

_____ consiste em decidir qual a configuração espacial da rede de facilidades. É uma das primeiras decisões no planejamento, pois afeta grandemente os custos logísticos mais importantes.

Assinale a alternativa que completa a frase corretamente:

- a) Racionalidade
- b) Missão corporativa
- c) Base temporal (tempo)
- d) Planejamento estratégico
- e) Base geográfica (espacial)

39. Preencha a lacuna da frase a seguir.

_____ enfoca a dimensão tempo, ciclo dos pedidos, em que o controle de estoques é o aspecto-chave.

Assinale a alternativa que completa a frase corretamente.

- a) Racionalidade
- b) Missão corporativa
- c) Base temporal (tempo)
- d) Planejamento estratégico
- e) Base geográfica (espacial)

40. Assinale a questão que representa os cinco princípios que podem ser seguidos para o “bom” planejamento logístico.

- a) Compensação de custos, racionalidade, missão corporativa, consolidação e base geográfica (espacial).
- b) Diferenciar a distribuição, racionalidade, missão corporativa, estratégias compostas/mistas e consolidação.
- c) Postergar entregas, base geográfica (espacial), base geográfica (espacial), compensação de custos e missão corporativa.
- d) Diferenciar a distribuição, estratégias compostas/mistas, postergar entregas, compensação de custos e consolidação.
- e) Estratégias compostas/mistas, base geográfica (espacial), compensação de custos, missão corporativa e diferenciar a distribuição.

41. Preencha a lacuna da frase a seguir.

_____ é um dos fatores que pode determinar a demanda, pois ele determina o nicho de mercado em que a organização atua e pode influenciar a demanda.

Assinale a alternativa que completa a frase corretamente

- a) Nível de serviço
- b) Nível de estoque
- c) Estratégia competitiva
- d) Planejamento logístico
- e) Demanda do consumidor

42. Assinale a alternativa que representa as decisões relacionadas ao transporte, que é uma das dimensões da logística.

- a) Logística, escolha da rota e estratégia.
- b) Escolha da rota, tipo de embarque e estratégias.
- c) Serviços, tipo de embarque e tomada de decisão.
- d) A escolha do modal, estratégia e tipo de embarque.
- e) A escolha do modal, escolha da rota e tipo de embarque.

43. Preencha a lacuna da frase a seguir.

_____ é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata.

Assinale a alternativa que preenche a lacuna corretamente.

- a) Kanban
- b) Just-in-time
- c) Produção enxuta
- d) Estratégia competitiva
- e) Learning organizations

44. Complete a frase a seguir.

_____ é uma palavra japonesa que significa: cartão.

Assinale a alternativa que completa a frase corretamente.

- a) Kanban
- b) Just-in-time
- c) Produção enxuta
- d) Learning organizations
- e) PRM – planejamento de recursos materiais

45. O papel do MRP é:

- a) dar suporte à decisão sobre a qualidade e o momento do fluxo de materiais em condições de oferta e de demanda.
- b) retirar o suporte à decisão sobre a quantidade e o momento do fluxo de materiais em condições de oferta e de serviços.
- c) dar suporte à decisão sobre a quantidade e o momento do fluxo de materiais em condições de demanda e de serviços.

- d) retirar o suporte à decisão sobre a quantidade e o momento do fluxo de materiais em condições de demanda e de serviços.
- e) dar suporte à decisão sobre a qualidade e o momento do fluxo de fornecedores em condições de demanda e de serviços.

46. O MRP II NÃO é um sistema de:

- a) insumo.
- b) computador.
- c) decisão de compra.
- d) aumento de estoque.
- e) estratégia de serviços.

47. Assinale a alternativa que preenche a lacuna da frase a seguir.

_____ é o detalhamento dos planos específicos para cada produto em uma linha de produção.

- a) MRP II
- b) Kanban
- c) Just-in-time
- d) Produção enxuta
- e) Planejamento mestre da produção

48. Assinale a alternativa que preenche a lacuna da frase a seguir.

_____ são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

- a) ERP
- b) MRP II
- c) Kanban
- d) Produção enxuta
- e) Planejamento mestre da produção

49. Com relação ao ERP, marque (V) para as vantagens e (D) para as desvantagens.

- ☐ Reduzir custos.
- ☐ Dependência do fornecedor do pacote.
- ☐ Eliminar o uso de interfaces manuais.
- ☐ Otimizar o processo de tomada de decisão.
- ☐ A adoção de melhores práticas aumenta o grau de imitação e padronização entre as empresas de um segmento.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) V, D, V, V, D
- b) V, D, V, D, V
- c) V, D, D, D, V
- d) D, V, V, D, V
- e) V, V, D, D, V

50. Preenche a lacuna da frase a seguir.

_____ representa o resultado cumulativo de um longo e penoso aprendizado dentro da organização.

Assinale a alternativa que preenche a lacuna corretamente:

- a) Controle
- b) Avaliação
- c) Descrição
- d) Desconhecimento
- e) Formulação de estratégias

Currículo da professora-autora

Jaqueline Fonseca Rodrigues

Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2003), Especialista e Mestre em Engenharia de Produção, área de gestão industrial com ênfase em conhecimento e inovação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa (2007-2009). Atuou na iniciativa privada durante 15 anos, na área de engenharia elétrica. Participou como consultora do projeto Negócio a Negócio para o Sebrae-PR. Avaliadora do EaD/IFPR no curso superior de Tecnologia em Gestão Pública. Docente e orientadora acadêmica de EaD na modalidade de *e-learning* no Grupo Educacional Uninter para os cursos de MBA em Administração de Empresas, MBA em Administração e Gestão do Conhecimento e MBA em Administração e Marketing.

