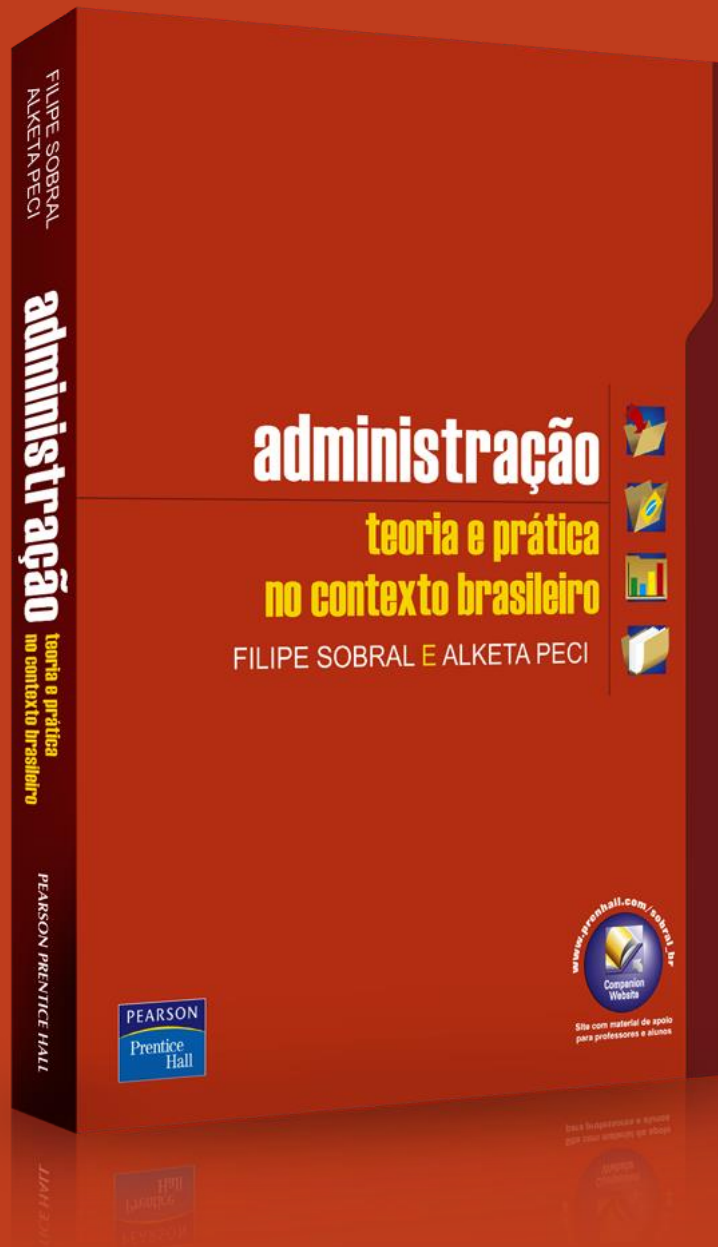


Capítulo 5

Planejamento e estratégia



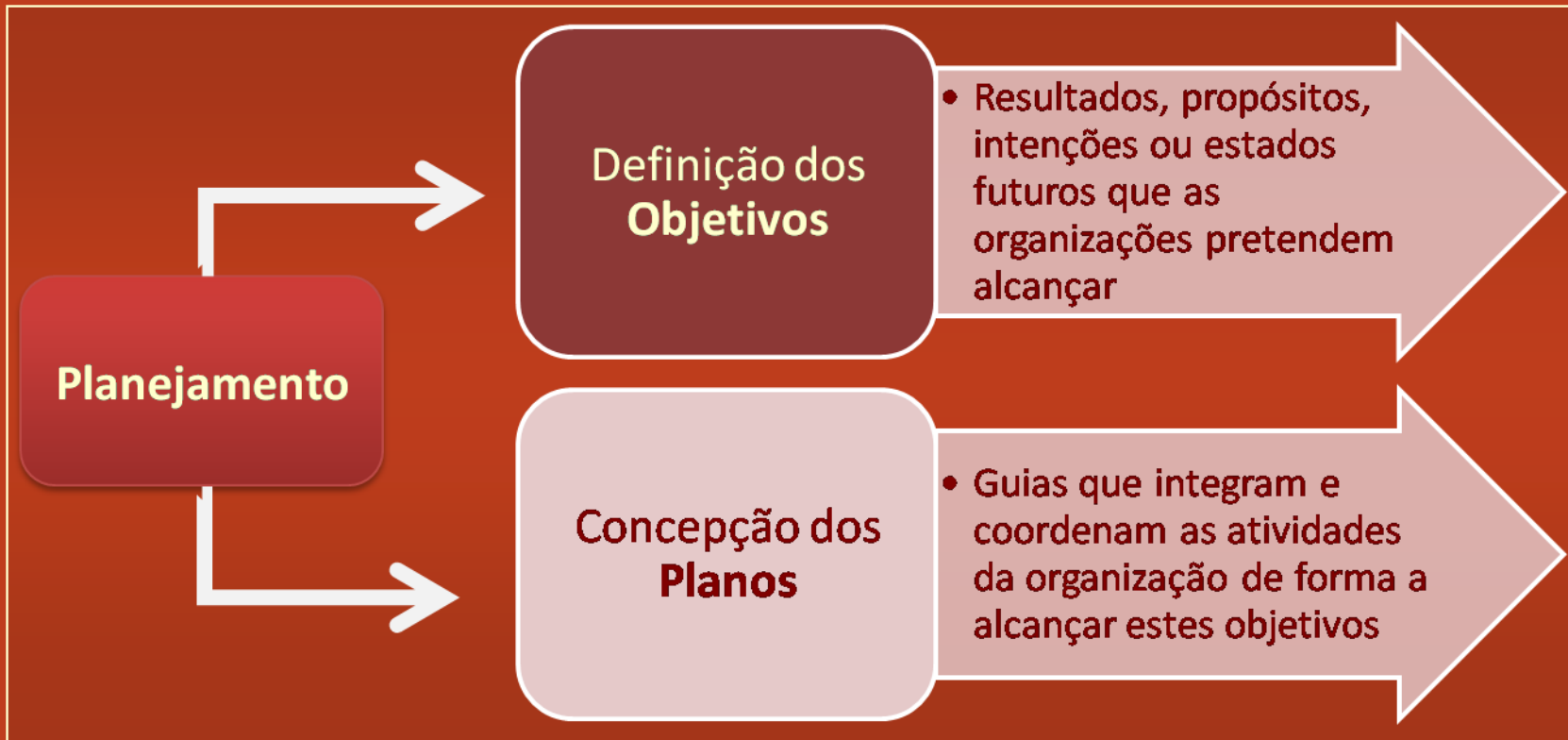
Conteúdo do capítulo

- **Planejamento e estratégia**
 - Fundamentos de planejamento
 - Tipos de planos
 - O papel dos objetivos no planejamento
 - Administração estratégica
 - Análise estratégica do ambiente organizacional
 - Formulação estratégica
 - Implementação e controle estratégico

Objetivos de aprendizagem

- Definir planejamento e discutir sua importância.
- Distinguir os diferentes tipos de planos.
- Descrever o papel dos objetivos no planejamento.
- Descrever o processo de administração estratégica.
- Discutir os objetivos da análise estratégica do ambiente organizacional.
- Descrever as estratégias de nível corporativo e explicar a abordagem de portfólio.
- Analisar as diferentes opções estratégias de nível de negócio.

Fundamentos de planejamento



Importância do planejamento

- Proporciona senso de direção.
- Focaliza esforços.
- Maximiza a eficiência.
- Reduz o impacto do ambiente.
- Define parâmetros de controle.
- Atua como fonte de motivação e comprometimento.
- Potencializa o autoconhecimento organizacional.
- Fornece consistência.

Tipos de planos

Abrangência

- Estratégicos
- Táticos
- Operacionais

Horizonte Temporal

- Longo prazo
- Médio prazo
- Curto prazo

Especificidade

- Gerais
- Específicos

Permanência

- Permanentes
- Temporários

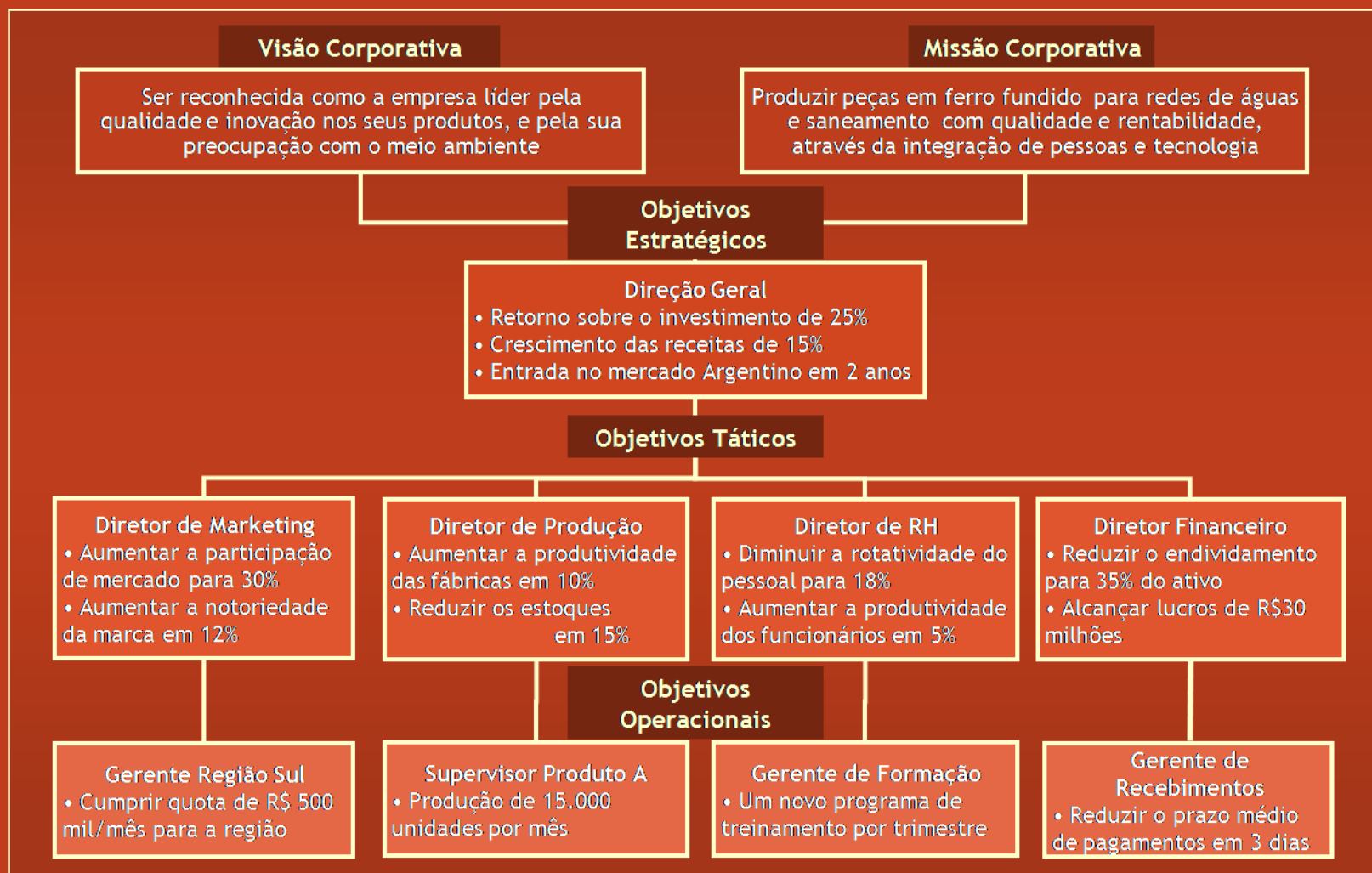
Planejamento por nível organizacional



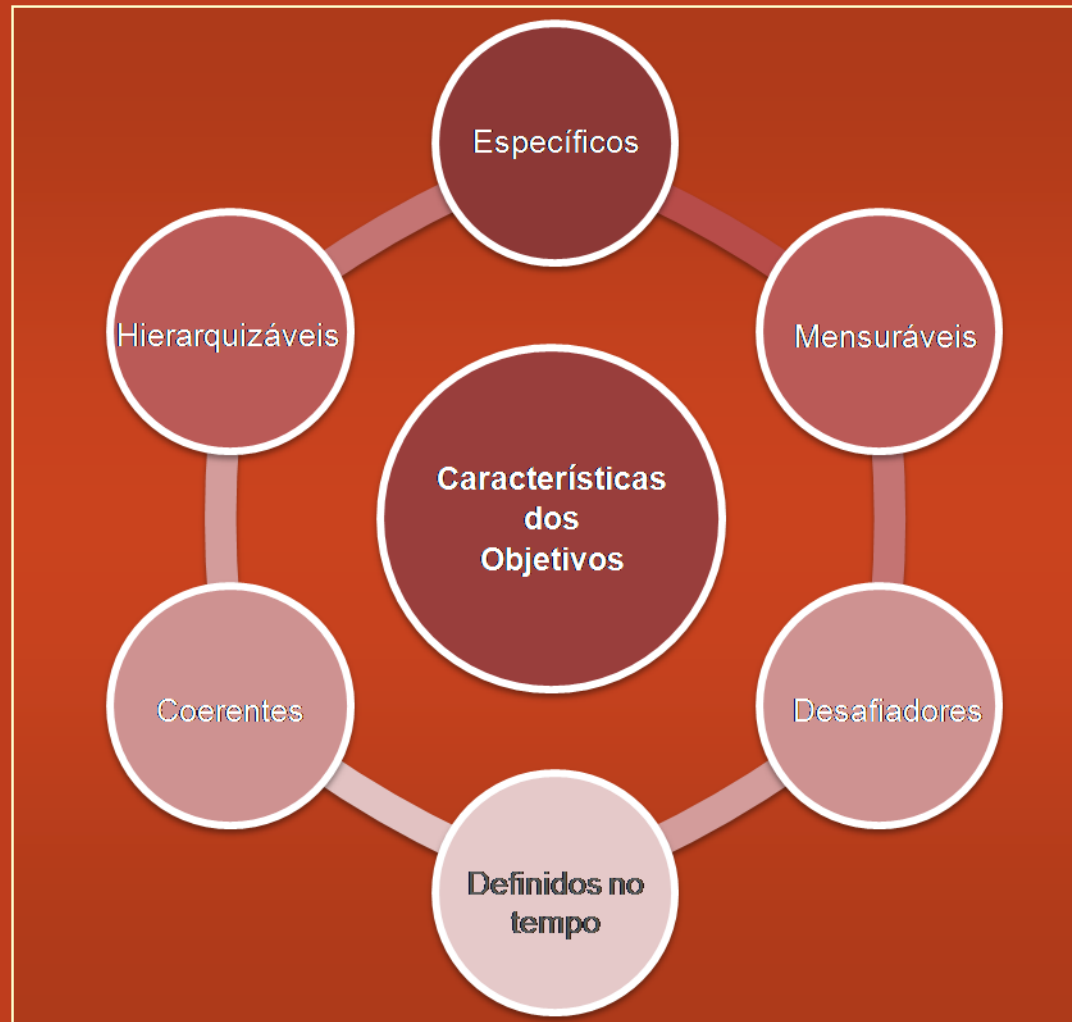
Papel dos objetivos no planejamento

- **Objetivos** são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar, por meio da alocação de esforços e recursos numa determinada direção.
- Os objetivos podem ser classificados de acordo com:
 - **Natureza** (rentabilidade, produtividade, participação no mercado, satisfação dos clientes, desempenho socioambiental etc).
 - **Nível de formalização** (explícitos ou implícitos).
 - **Processo de definição** (tradicional topo-base ou administração por objetivos).

Hierarquia de objetivos



Características dos objetivos eficazes



Sistemas de definição de objetivos

- A perspectiva tradicional de definição dos objetivos baseia-se numa perspectiva hierárquica cujo sentido de orientação é **do topo para a base** da organização.
- A idéia da nova abordagem é o envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos.
- Esse novo sistema de definição dos objetivos é denominado **administração por objetivos (APO)**.

Administração por objetivos

Vantagens

- Foco nas tarefas e atividades diretamente relacionadas ao cumprimento dos objetivos;
- Obriga os administradores a estabelecerem prioridades, metas e medidas de desempenho;
- Estimula a participação, a motivação e o comprometimento de todos os funcionários;
- Proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade;
- Aumenta a capacidade da empresa de responder às alterações do ambiente externo;
- Maior ligação entre os objetivos gerais da empresa e os objetivos individuais.

Administração por objetivos

Desvantagens

- Depende do apoio e empenho da administração de topo;
- Pode ser inútil e desmotivador em ambientes ou fases de mudança dinâmica;
- Sobrevaloriza os objetivos individuais em detrimento dos objetivos organizacionais;
- Concentra os esforços no curto prazo em prejuízo do planejamento de longo prazo;
- Pode consumir tempo excessivo e dar origem a demasiada burocracia.

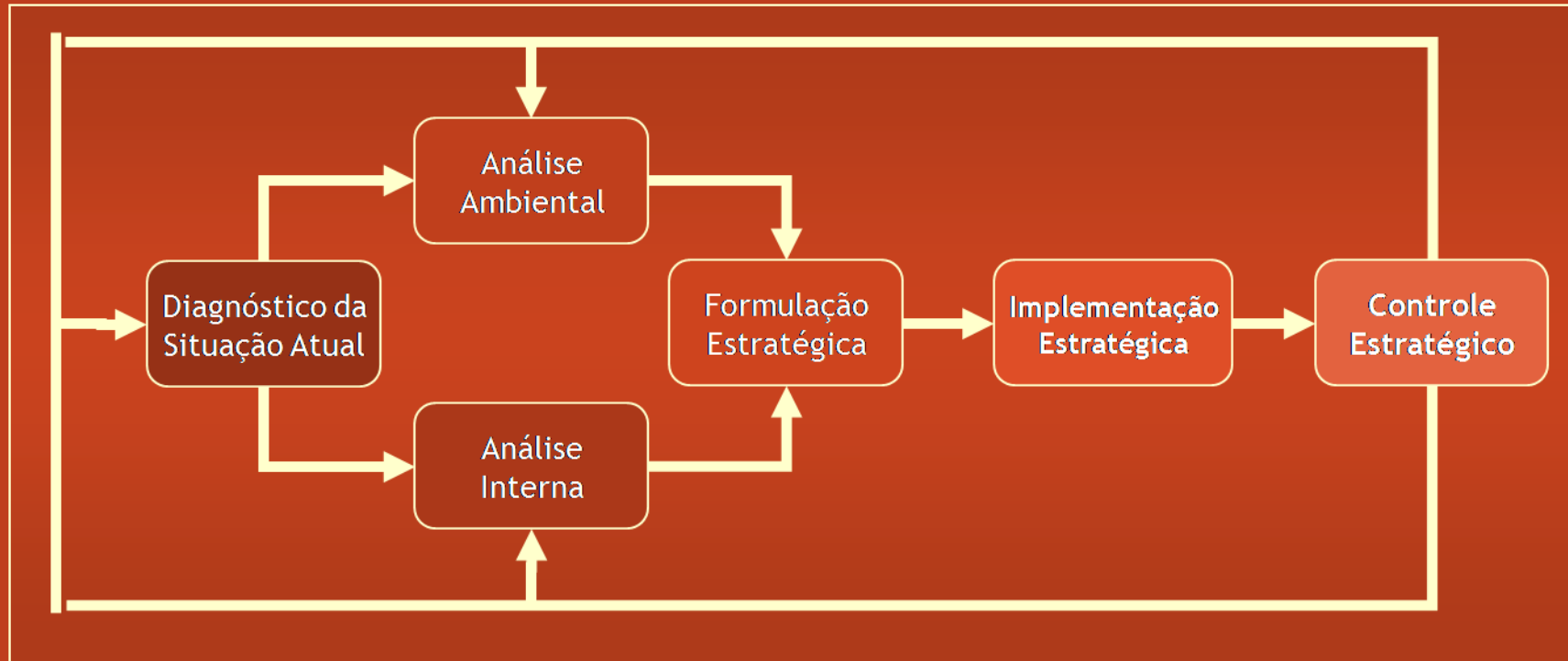
Fundamentos da estratégia empresarial



Estratégias deliberadas e emergentes



Processo de administração estratégica



Níveis de decisão estratégica



Análise estratégica do ambiente organizacional

- Antes de formular uma estratégia, os administradores precisam analisar as **principais tendências** de seu ambiente externo e conhecer as **competências e os recursos** de que a organização dispõe.
- A **análise SWOT** é uma ferramenta gerencial para analisar, de forma integrada, o processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização.

Análise SWOT



Formulação estratégica de nível corporativo



Estratégias de crescimento

- **Estratégia de expansão direta:**
 - Estratégia de penetração de mercado.
 - Estratégia de desenvolvimento de produto.
 - Estratégia de desenvolvimento de mercado.
- **Fusões e aquisições.**
- **Diversificação:**
 - Relacionada.
 - Não relacionada.
- **Integração:**
 - Vertical.
 - Horizontal.

Estratégias de retração

- **Estratégia de saneamento:**

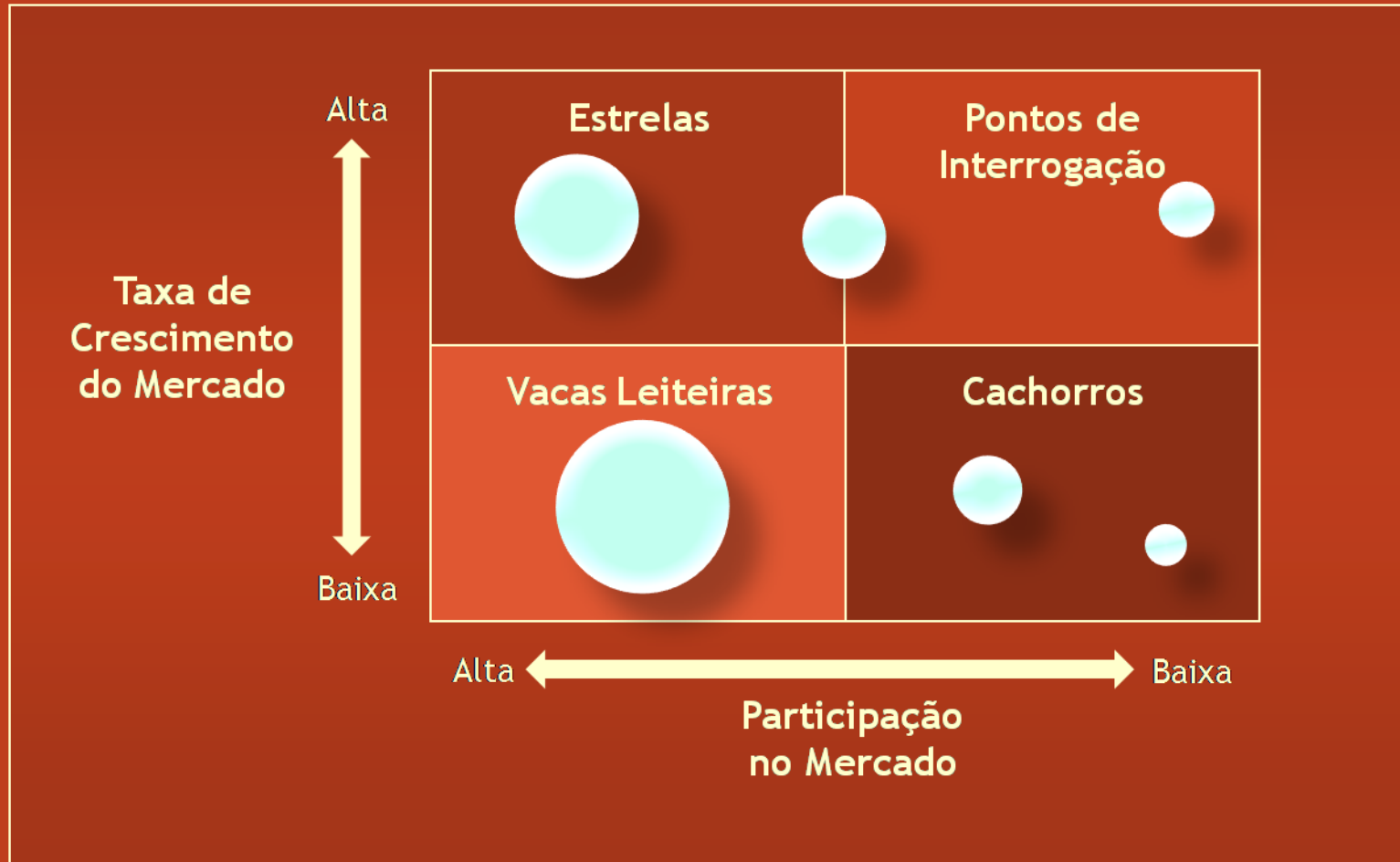
- Reestruturação.
- Reengenharia.
- *Downsizing*.

- **Estratégia de saída:**

- Desinvestimento.
- Liquidação.

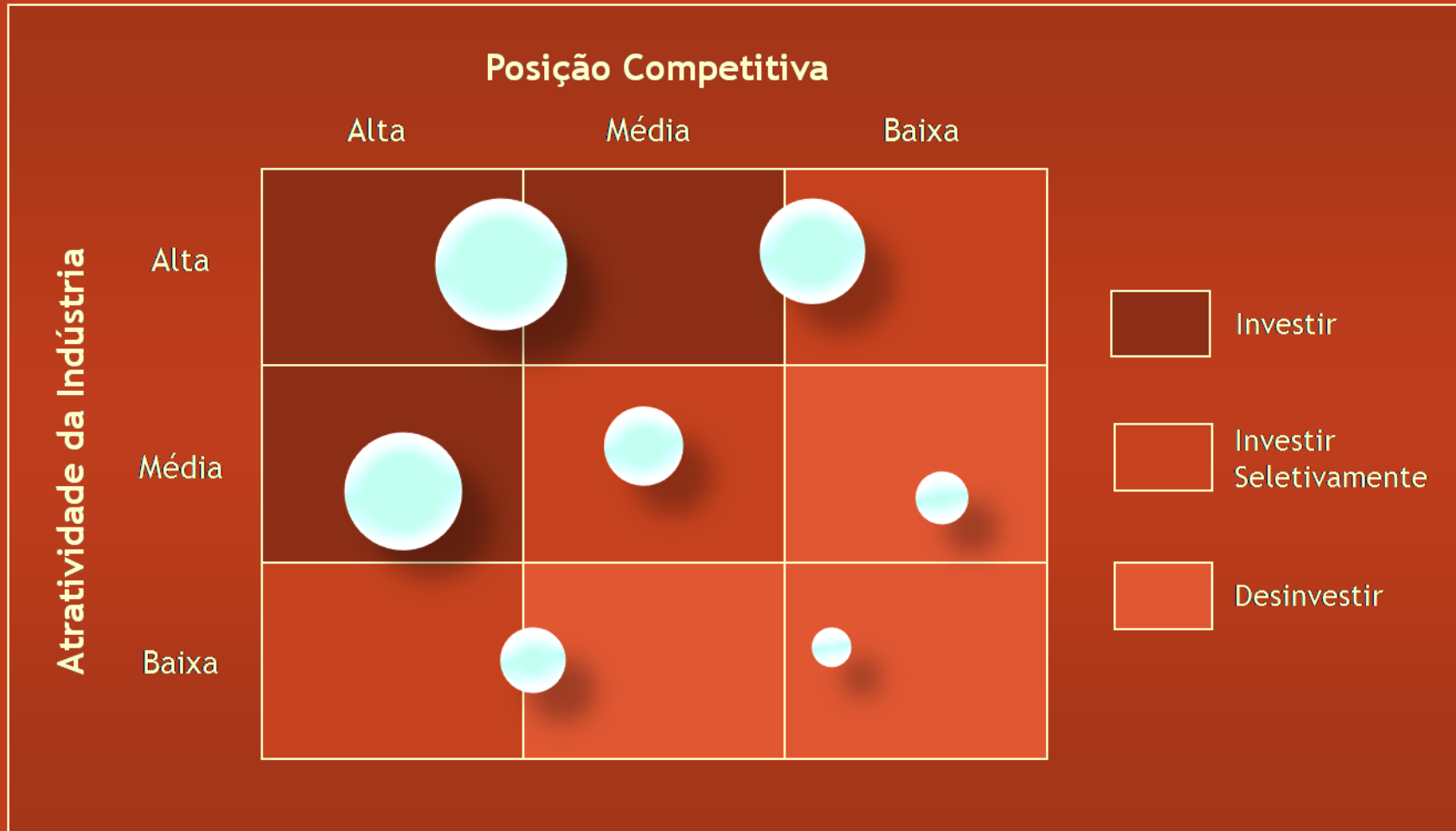
Abordagem de portfólio

Matriz BCG



Abordagem de portfólio

Matriz GE/McKinsey



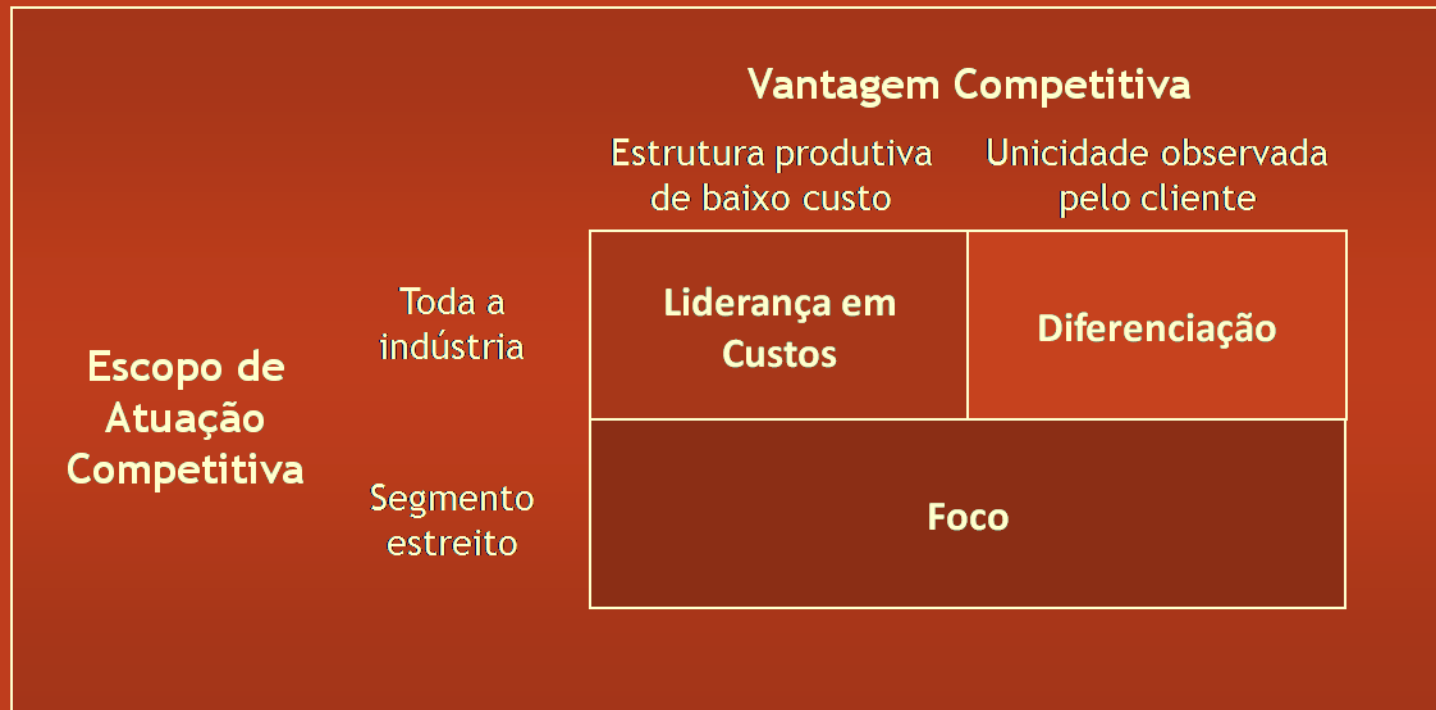
Formulação estratégica de nível de negócio

- A **estratégia de nível de negócio** tem como objetivo definir como a unidade de negócio deve competir para conseguir alcançar uma posição de superioridade em relação a seus concorrentes.
- A **estratégia de negócio** deve:
 - Definir como cada unidade estratégica de negócio deve **competir**.
 - Posicionar a organização de forma a possuir uma **vantagem competitiva** sobre os seus competidores.

Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Estratégias competitivas de Porter



Formulação estratégica de nível funcional

- As **estratégias de nível funcional** são formuladas pelos departamentos da empresa e constituem planos de ação que servem para sustentar a estratégia de nível de negócio.
- É por meio das estratégias funcionais que se define o papel de cada área funcional (ex: RH ou marketing) de forma a apoiar a estratégia de negócio.
- É fundamental que as estratégias funcionais sejam **coordenadas** entre si para evitar conflitos e a natural tendência de tratar o departamento como uma unidade organizacional independente.

Implementação e controle estratégico

- A **implementação estratégica** é uma das mais etapas difíceis do processo de administração estratégica e engloba a execução de um conjunto de tarefas e ações gerenciais com o objetivo de colocar a estratégia em prática.
- Toda estratégia deve ser **avaliada e controlada** para que se verifique se ela está sendo implementada corretamente e para que sejam tomadas medidas corretivas quando se percebem desvios significativos.