

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Escola Politécnica
Administração para Engenharia

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
Dewey Wollmann

SUMÁRIO

1. Considerações Iniciais	3
2. Formulação Estratégica	6
2.1 Missão	6
2.2 Visão	6
2.3 Opções Estratégicas	7
2.4 Grandes Rumos ou Coordenadas Estratégicas	7
2.5 Postura Estratégica.....	7
2.6 Vetor de Negócios.....	9
2.7 Estratégias Competitivas.....	9
2.8 Objetivos Estratégicos	10
2.9 Estratégias Corporativas	11
3. Gestão Estratégica	14
4. Referencias Bibliográficas	15

1. Considerações Iniciais

O macro-ambiente político-legal, econômico, sócio-cultural e tecnológico e o ambiente setorial nos quais as organizações estão inseridas encontram-se em constante mutação devido à complexidade das relações existentes entre os diversos atores que nele atuam, incluindo as próprias organizações. Esta constante mutação gera influências externas que podem criar desequilíbrios no ambiente interno dessas organizações. Desequilíbrios que precisam de ajustes, ou cientificamente, ações estratégicas, com vistas a levar a organização a um novo equilíbrio.

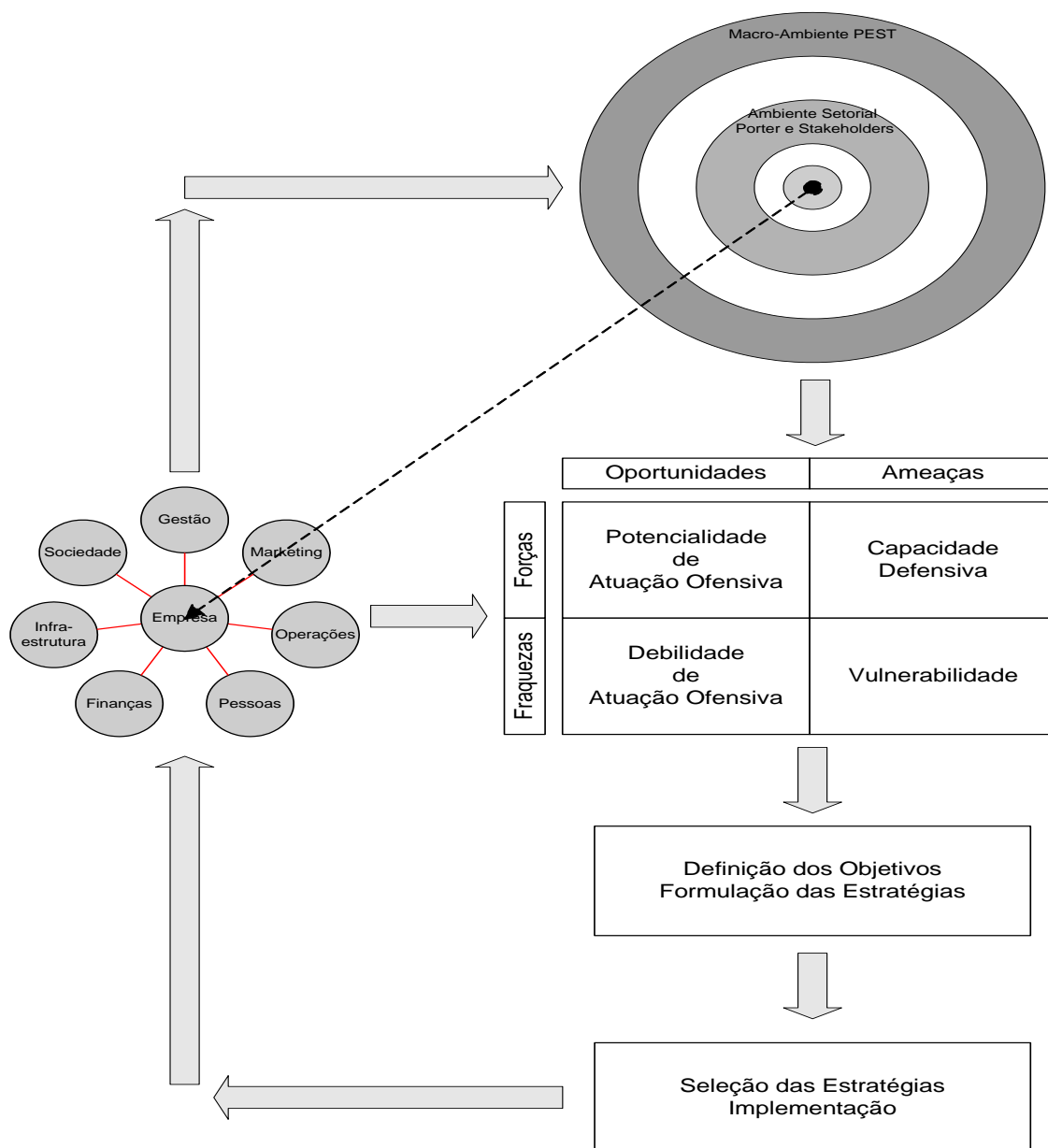
Planejar, implementar, controlar e adaptar as estratégias tem possibilitado às organizações alcançarem seus objetivos estratégicos, ora minimizando os impactos negativos, ora maximizando as oportunidades geradas por esses ambientes.

Segundo WRIGHT (2000), a Administração Estratégica pode ser vista como um processo gerencial no qual a alta administração deve coordenar:

- a elaboração o planejamento estratégico, que consiste da:
 - análise e diagnóstico o ambiente externo (mercado) identificando as oportunidades e ameaças;
 - análise e diagnóstico o ambiente interno identificando as forças e fraquezas da empresa;
 - definição da missão organizacional, da visão e dos objetivos estratégicos da empresa;
 - formulação das estratégias que permitam à empresa potencializar os seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos para “enfrentar” as oportunidades e as ameaças do mercado;
 - implementação das estratégias;
- o desenvolvimento sistema de gestão estratégica, que deve ser composto:
 - das atividades de controle estratégico para assegurar que o planejamento estratégico seja realizado e os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos;
 - da revisão das diversas fases do planejamento estratégico com base nas informações obtidas no sistema de controle estratégico, adequando-as às novas condições dos ambientes externo e interno.

O objetivo deve ser a garantia de sobrevivência da empresa em ambientes competitivos, possibilitando a obtenção de resultados globais positivos e que a tornem referência no mercado que atua.

A figura 1 apresenta o fluxograma que consubstancia um processo de administração estratégica.



Sem uma visão estratégica a empresa passa a ser uma mera figura coadjuvante do mercado. COSTA (2002, p.10) escreveu em seu livro: "Se nós não planejarmos, outros o farão: para nós, por nós ou contra nós". Ou ainda, segundo Sun Tzu (em a "Arte da Guerra"): "Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas".

2. Formulação Estratégica

Nesta etapa do planejamento estratégico, denominada Formulação Estratégica, são definidos os elementos centrais da construção estratégica da empresa, ou seja, sua missão, visão de futuro, opções estratégicas, objetivos, metas e estratégias.

2.1 Missão

É uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da organização em relação a outras do mesmo tipo, ao mesmo tempo em que identifica o escopo de suas operações em termos de produtos e clientes.

Ela consolida valores ao longo do tempo e define referências essenciais para a construção ou manutenção da identidade da organização.

Deve ser concisa, consistente e ter credibilidade.

Para ser completa ela deve ter explicitamente:

- Razão de ser da organização.
- Definição do mercado alvo.
- Descrição do “negócio”.
- Condições de desempenho consideradas essenciais.

A missão deve ser complementada por um conjunto de objetivos permanentes e por princípios de gestão. Os objetivos permanentes focalizam alvos específicos ligados ao negócio ou ao desempenho e devem ser perseguidos permanentemente. Expressam características específicas de uma situação desejada independente de restrições temporais ou de recursos. Os princípios de gestão referem-se aos valores e crenças assumidos pela organização.

2.2 Visão

É a descrição da situação desejada para a organização em um determinado intervalo de tempo. Expressa uma conquista estratégica de grande valor.

A visão é o ponto crucial da arquitetura estratégica e deve possuir três atributos:

- Direção → ponto de vista competitivo único sobre o futuro.
- Descoberta → exploração de novos ambientes competitivo.

- Destino → alvo definido e percebido por todos.

2.3 Opções Estratégicas

Representam as ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do futuro no horizonte do planejamento. São globais e altamente seletivas. Definem “para onde” a organização deve caminhar, visando cumprir sua missão e alcançar um nível de desempenho auto-sustentável. É uma ferramenta gerencial que possibilita manter a concentração de esforços e recursos para que se atinjam os objetivos desejados.

As opções estratégicas podem ser formuladas a partir de um conjunto harmônico, “sintonizado” com o ambiente externo e internamente coerente, das seguintes alternativas:

- Grandes Rumos ou Coordenadas Estratégicas.
- Postura Estratégica.
- Vetor de Negócios.
- Estratégias Competitivas.

2.4 Grandes Rumos ou Coordenadas Estratégicas

Os Grandes Rumos enfatizam o delineamento de rumos para a organização. Podem ser de dois tipos:

- Intenção Estratégica Única.
 - É um único e forte direcionamento para a organização.
 - Concentra toda a atenção e os recursos em um único alvo.
- Sistema de Coordenadas Estratégicas.
 - Pequeno conjunto de macro-direções ou macro-prioridades.

2.5 Postura Estratégica

A Postura Estratégica refere-se essencialmente ao posicionamento da organização face ao seu ambiente externo.

A interpretação do posicionamento estratégico caracterizado na matriz de avaliação estratégica auxilia na definição da postura estratégica.

A relação entre o posicionamento estratégico e a postura estratégica é sugerida na tabela 2.

Posicionamento Estratégico Predominante	Postura Estratégica
Muito Favorável	Altamente Ofensiva
Favorável	Predominantemente Ofensiva
Equilibrado	Essencialmente Seletiva
Desfavorável	Predominantemente Defensiva
Muito Desfavorável	Sobrevivência

Tabela 2 – Postura Estratégica em função do Posicionamento Predominante

As Posturas Estratégicas Defensivas visam reforçar a posição atual da organização ou para enfrentar concorrentes. São as seguintes:

- Defesa de Posição, que busca uma posição de defesa, permanecendo nela (fortificação).
- Defesa Ativa, que utiliza o ataque (concentrando esforços nos produtos) como forma de defesa.
- Defesa de Flancos, que protege a posição principal (via barreiras de entrada), sacrificando alguns negócios (produtos).
- Defesa Móvel, que focaliza determinadas necessidades dos clientes e não produtos específicos, buscando atendê-las (foco no cliente).
- Contra-Ataque, que aguarda o movimento dos concorrentes, identifica pontos fracos e desenvolve ações sobre eles.
- Retirada Estratégica, que consolida forças competitivas e recursos em posições-chave.

As Posturas Estratégicas Ofensivas visam melhorar a posição atual da organização no mercado. São as seguintes:

- Ataque Frontal, que concentra as forças em ataque direto aos concorrentes.
- Ataque pelos Flancos, que focaliza os recursos em uma única posição do concorrente e cria novos negócios.
- Ataque em Círculos, que ataca, simultaneamente, diversas posições mal defendidas para enfraquecer os concorrentes.

- “Bypass”, que cria novos produtos e/ou busca novos mercados.
- Guerrilha, que movimenta-se de um mercado para outro, com flexibilidade, atacando diferentes posições.

2.6 Vetor de Negócios

O Vetor de Negócios se refere ao conjunto de negócios em que a organização deverá atuar, especificando: quais negócios e com que dimensões.

Com relação aos negócios:

- Único negócio - “core-business”.
- Expansão (ou retração) à montante do negócio central.
- Expansão (ou retração) à jusante do negócio central.
- Combinação das alternativas anteriores.

Com relação às dimensões:

- Crescimento.
- Retração.
- Manutenção.

2.7 Estratégias Competitivas

A estratégia competitiva que uma empresa adota tem por objetivo fazer com que os consumidores optem pelos seus produtos ao invés de optar pelos produtos das empresas concorrentes.

De acordo com Porter (1989), “uma questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta”. Complementando ainda com: “ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo, diferenciação e enfoque”. Vide figura 3.

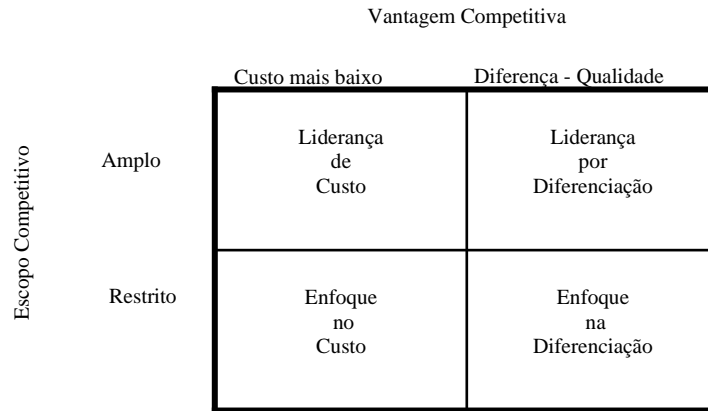


Figura 3 - Estratégias Genéricas

2.8 Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos (curto, médio ou longo prazos) são formulados para aproveitar oportunidades relevantes, eliminar ou reduzir ameaças ou para dar maior precisão a uma opção estratégica.

Estabelecer objetivos exequíveis e consistentes com as opções escolhidas, e concentrar-se neles é regra fundamental de uma gestão estratégica eficiente e eficaz.

Os objetivos estratégicos são o primeiro desdobramento das opções estratégicas. Por isso eles devem ter as seguintes características:

- Aceitáveis, tanto internamente (compreendido pelos colaboradores) quanto externamente (quando a organização depender de decisões e de recursos externos).
- Flexíveis, para ajustarem-se às mudanças nos ambientes externo e interno.
- Mensuráveis, pois devem ser objeto de avaliação clara: se são alcançados e quando.
- Motivadores, pois devem ser desafiadores para os colaboradores a ponto de motivá-los.
- Sintonizados, isto é, têm que estar alinhados com a Missão e Opções Estratégicas, devendo ser percebidos como uma etapa de suas realizações.
- Inteligíveis, para que os colaboradores compreendam o que deve ser perseguido e atingido.
- Alcançáveis, pois devem ser possíveis de realizar dentro do horizonte do planejamento. O realismo, mesmo sob incerteza, é condição essencial para a consistência de qualquer estratégia.

Alguns objetivos estratégicos relacionados ao ambiente externo são relacionados a seguir:

- Flexibilidade Externa.
- Desenvolvimento da linha de produtos ou serviços.
- Imagem Externa.
- Posição Competitiva.
- Solidez.
- Responsabilidade Social.
- Alianças Estratégicas.
- Agilidade.

Com relação ao ambiente interno, os seguintes objetivos estratégicos podem ser relacionados:

- Liderança Tecnológica.
- Flexibilidade Interna.
- Imagem Interna.
- Clima Organizacional.
- Desenvolvimento de Colaboradores.
- Capacitação e Desenvolvimento Gerencial.
- Eficiência e Eficácia.

2.9 Estratégias Corporativas

As Estratégias Corporativas são linhas de ação, altamente relevantes, que indicam como a organização irá alcançar cada um dos seus objetivos estratégicos. Elas indicam o que a organização não pode deixar de fazer sob pena de fracassar na realização de um objetivo estratégico.

As estratégias devem ter os seguintes requisitos:

- Foco, pois deve haver uma vinculação efetiva ao objetivo estratégico estabelecido.
- Controlabilidade, pois deve ser formulada em relação a uma variável ou fator controlável pela organização.
- Relevância, pois deve ter aderência às forças e fraquezas e/ou às oportunidades e ameaças mais relevantes e identificadas na análise estratégica.

- Individualidade, pois deve definir uma e somente uma linha de ação para perseguir um determinado objetivo, facilitando o controle de sua implementação.
- Particularidade, pois deve indicar um esforço específico, individualizável e operativo, e não ser genérica.

Elas podem ser classificadas como:

- Inovadoras, que criam novas forças ou competências essenciais.
- Renovadoras, destinadas a intensificar as forças e competências essenciais existentes que se encontram estagnadas ou em declínio.
- Transformadoras, destinadas a transformar as fraquezas existentes na organização em novas forças.
- Destrutivas, destinadas a eliminar as fraquezas existentes na organização.

Alguns exemplos de estratégias corporativas são apresentados a seguir:

- Melhorar a qualidade de produtos.
- Melhorar a utilização do ativo fixo.
- Aumentar a flexibilidade por mudanças nos produtos.
- Aumentar a flexibilidade por mudanças nas capacidades.
- Reduzir custos.
- Melhorar a flexibilidade de entrega.
- Aumentar a capacidade de entrega em ciclos curtos.
- Melhorar a utilização dos insumos e materiais.
- Melhorar a utilização das pessoas.
- Simplificar a linha de produtos.
- Otimizar a infra-estrutura física e a capacidade instalada.
- Melhorar os equipamentos e as tecnologias de processo.
- Aumentar os níveis de automação.
- Otimizar a relação atividades próprias e terceirizadas.
- Melhorar a qualidade da força de vendas.
- Melhorar a distribuição.
- Melhorar a eficiência na utilização de energia.
- Reduzir as perdas.
- Melhorar os métodos e procedimentos de trabalho.
- Melhorar a utilização dos equipamentos.
- Aumentar a padronização das operações.

- Melhorar a informação sobre a execução.
- Melhorar o projeto do produto.
- Melhorar as informações administrativas, os sistemas financeiros e operacional e os controles.
- Formular e implantar política sistemática de recompensas e punições.
- Melhorar a comunicação e reforçar o marketing.
- Desenvolver uma força de trabalho com habilidades múltiplas e flexíveis.
- Melhorar a seleção, treinamento e desenvolvimento de gerentes, supervisores e empregados.
- Redesenhar funções e processos.
- Desenvolver e estimular pactos de produtividade.
- Inovar em produtos, serviços e/ou processo críticos.

3. Gestão Estratégica

O objetivo do planejamento estratégico é a elaboração de plano (estático) que possibilite a empresa definir seu rumo a partir do conhecimento do ambiente externo (identificando as oportunidades e as ameaças) e das forças e fraquezas nela existentes. Os objetivos a serem atingidos e como o serão, fazem parte do planejamento estratégico.

A gestão estratégica, por sua vez, tem uma abrangência maior. Considera o planejamento estratégico uma parte dos seus processos. Pois após a sua elaboração, desenvolve ações para acompanhar a implementação, avaliá-la e fazer correções no processo de implementação e até, se necessário, no próprio planejamento.

COSTA (2002) definiu administração (gestão) estratégica como sendo um processo sistemático planejado, administrado e executado pela direção da empresa, envolvendo todos os dirigentes, gerentes e responsáveis. Processo que busca assegurar a continuidade, a permanência e o crescimento da empresa por meio da contínua adequação da sua estratégia, da sua capacitação, da sua estrutura e da sua infraestrutura. Processo que considera as mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo à empresa.

Assim o sistema de gestão estratégica nada mais é do que um processo de revisão permanente do planejamento estratégico. Uma verificação e validação contínua dos elementos da matriz estratégica (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas).

Nas oportunidades e ameaças, a partir de um processo contínuo de análise e diagnóstico do macro-ambiente e do ambiente setorial com vistas a avaliar a evolução dos fatores externos que podem influenciar a empresa. O impacto de possíveis modificações nas oportunidades e ameaças deve ser avaliado na matriz de avaliação estratégica. Sendo possível, a empresa (ou, naturalmente, da indústria a que ela pertence) deve desenvolver esforços para exercer influência positiva sobre a evolução dos fatores externos mais relevantes.

Com relação às forças e fraquezas, a empresa deve estar monitorando a implementação das estratégias, avaliando os resultados que estão sendo obtidos, para a área funcional a que se refere e para a empresa como um todo. Isto porque, no decorrer de um processo competitivo, fraquezas podem se tornar forças e vice-versa.

Assim, se oportunidades e ameaças podem sofrer modificações (quase sempre não controláveis) e as forças e fraquezas se alteram em função dos processos de gestão e de competição, torna-se necessário uma nova avaliação estratégica. Uma nova matriz de avaliação estratégica de ser construída e seus resultados comparados com a matriz inicial. Este processo deve ocorrer permanentemente, pois é a ferramenta científica do processo de gestão estratégica.

4. Referencias Bibliográficas

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. São Paulo: Makron Books, 2005.

COSTA, Eliezer. **Gestão Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

WRIGHT, P; KROLL, J.M; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.