PLANEJAMENTO

Considerando que o Planejamento é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas empresas, destacamos que o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas. O planejamento resulta não em um milagre, mas como são estruturadas as ações, para que sejam dirigidas para o resultado pretendido.

O conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro. Vem daí a definição de Aristóteles, de que finalidade da estratégia é a vitória. Fora do contexto militar, a palavra estratégia é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos.

O planejamento estratégico é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da empresa, diretores e assessores, pois quase sempre são os que possuem a visão sistêmica ou global da empresa e tem melhores condições para ficarem atentos ao que ocorre no ambiente externo.

Muitas empresas fecham as portas no primeiro ano de vida. Os empresários se justificam dizendo que a carga tributária é alta, ou a economia está ruim. Mas o principal motivo é a falta de planejamento. As empresas até planejam antes de abrir as portas, mas depois não o fazem mais. Ao contrário das pequenas, as grandes empresas definem metas e objetivos. Traçam planos estratégicos de longo prazo, e distribuem obrigações para todos os departamentos da empresa, com níveis de responsabilidades diferentes.

Além disso, fazem uma análise dos ambientes internos e externos para uma melhor aplicação do planejamento e fazem uma análise de seus objetivos estratégicos. O tempo da aplicação do planejamento pode variar de empresa para empresa, em uma pode se ter o objetivo alcançado em cinco anos em outras pode levar décadas. Mas com um amplo conhecimento do gestor sobre sua equipe e seus objetivos, ambas podem alcançar o sucesso. Isso não quer dizer que apenas a falta do planejamento seja responsável pela não sobrevivência, mas com certeza é fator determinante para sua mortalidade.

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Existem vários autores com várias fórmulas para se realizar um Planejamento Estratégico. Abaixo temos o resumo e mais adiante a explanação de um modelo.

**RESUMO:**

1 – Deliberação

2 – Elaboração

2.1 - Análise Externa e Interna S.W.O.T. (F.O.F.A.)

Externa – Análise de Eventos

Interna - a) Dados Financeiros b) Mercado c) Concorrência d) Produtos da Empresa e) Fatores chave de Resultados f) Estrutura Organizacional

2.2 - Negócio e Valores

2.3 - Missão

2.4 - Visão

2.5 - Objetivos

2.6 - Metas

2.7 - Planos de Ação

2.8 - Redação Final, Revisão e Distribuição

3 – Execução

4 – Manutenção

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**1 – DELIBERAÇÃO**

O planejamento é geralmente considerado a principal função do processo administrativo, busca atender os objetivos da organização e determina métodos e tipos de controle necessários. É definido como a atividade pela qual os administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado. Sua eficácia é observada quando reduz ambiguidades, conflitos e incertezas na organização, mostrando o caminho a seguir. Para que o planejamento ocorra necessitamos do apoio incondicional da alta gerência da organização, lembre-se: planeja quem decide.

**2 – ELABORAÇÃO**

**2.1 - Análise SWOT - Conceito e aplicação**

Nos dias de hoje uma palavra é fundamental em praticamente todo tipo de negócio: Planejamento. O termo "SWOT" é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas é bastante comum aqui no Brasil algumas pessoas usarem a sigla FOFA, ao invés da tradicional. Conceitualmente falando, a [Análise SWOT](http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html) se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado.

A Análise SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais ela está exposta. Essa ferramenta é geralmente aplicada durante o [planejamento estratégico](http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html), promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla. Em seu desenvolvimento a Análise SWOT divide-se em dois ambientes: o interno e o externo. O primeiro ambiente se refere basicamente a própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o segundo ambiente refere-se às questões externas, ou seja, questões de força maior, que estão fora do controle da empresa.

**Forças:** Está relacionado as vantagens que sua empresa possui em relação aos concorrentes. Podemos dizer que são as aptidões mais fortes de sua empresa. Para ajudar a defini-las, é possível fazer uso de algumas perguntas:

- Quais as suas melhores atividades?

- Quais seus melhores recursos?

- Qual sua maior vantagem competitiva?

- Qual o nível de engajamento dos clientes?

O principal aspecto é a vantagem competitiva que tais forças podem trazer para o negócio. Quanto mais vantagem em relação à concorrência ela trouxer, mais relevante ela será para a Análise SWOT.

**Fraquezas:** As fraquezas são as aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio. É muito importante haver sinceridade nesta etapa da análise. Pode-se encontrar as fraquezas de acordo com as seguintes perguntas:

- A mão-de-obra é capacitada?

- Existem lacunas de treinamento?

- Por que a concorrência foi escolhida?

- Por que meu engajamento não funciona?

As fraquezas encontradas precisam ser examinadas e observadas de forma isolada, para que assim, seja possível nulificar os problemas que ocasionam. Se não for possível corrigir as fraquezas a curto prazo, o ideal é que sejam estudados métodos para minimizar seus efeitos ou tentar contorná-los de modo que se tornem forças relevantes para o negócio.

**Ameaças:** Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas que influenciam negativamente a empresa. Devem ser tratadas com muita cautela, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico da companhia, como também, diretamente em seus resultados.  
  
**Oportunidades:** São forças externas que influenciam positivamente a empresa. Não existe controle sobre essas forças, pois elas podem ocorrer de diversas formas, como por exemplo - mudanças na política econômica do governo, alterações em algum tributo, investimentos externos, ampliação do crédito ao consumidor etc. Porém, podem ser feitas pesquisas ou planejamentos que preveem o acontecimento desses fatos.

**DESCREVENDO A ANÁLISE EXTERNA**

Levantamento e análise dos principais fatores ambientais presentes e futuros que afetam a vida da empresa bem como sua evolução. Busca-se ameaças e oportunidades para a empresa

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Eventos | Impacto | Resposta |
| Econômicos  1 –  2 –  3-  Etc. |  |  |
| Políticos  1 –  2 –  3 -  Etc. |  |  |
| Sociais  1 –  2 –  3 -  Etc. |  |  |
| Tecnológicos  1 –  2 –  3 –  Etc. |  |  |

**ESCREVENDO A ANÁLISE INTERNA**

É um esforço sistemático e metódico de ampliação do conhecimento dos elementos constitutivos da empresa e do sistema em que ela está situada. Utilizamos análises comparativas também.

A) DADOS FINANCEIROS

* Receita, Despesa e Lucro/Prejuízo
* Geral e por Centro de Custo/Linha/Divisão
* Histórico e projeção
* 5 anos anteriores, atual, 5 anos posteriores

B) MERCADO – Análise do mercado onde a empresa atua utilizando pesquisa própria, dos órgãos de classe, entidades governamentais, jornais, revistas e relatórios especiais. Histórico e projeção.

I - Evolução do mercado em valores

II - Evolução do mercado em unidades

III - Evolução do mercado em porcentagem

IV - Participação da empresa em valores

V - Participação da empresa em unidades

VI - Participação da empresa em porcentagem

C) CONCORRÊNCIA

* Análise qualitativa dos concorrentes onde damos uma nota de 1 a 10.
* Descrever os principais concorrentes
* Qual parece ser o ponto principal neste mercado?
* Quais as principais vantagens dos meus concorrentes?
* Quais minhas vantagens?
* Analisar e pontuar a empresa e os cinco principais concorrentes em:

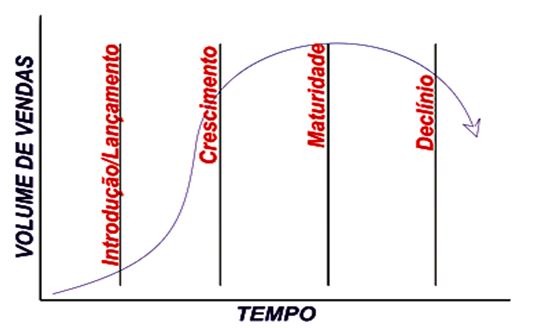
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Concor-rentes | Inova-ção | Cresci-mento | Lucratividade | Marke-ting | Ima-gem | Preços | Quali-dade | Servi-ços | Diferenciais | Poder de fogo | % do mercado |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| Nossa empresa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

D) PRODUTOS DA EMPRESA – Análise do “portfolio” da empresa

**CICLO DE VIDA**

O ciclo de vida do produto é considerado uma ferramenta para decisões de estratégia de marketing. O produto percorre quatro fases distintas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. E, em cada uma delas, vendas e lucros evoluem de maneiras diferentes, o que implica a adoção de estratégias de marketing também diferenciadas.

* Embrionária (Introdução): nessa fase começa o lançamento do produto. Uma de suas características é o lento crescimento das vendas e os baixos lucros, podendo ocorrer até mesmo prejuízos. Isso acontece em razão dos altos investimentos e, ainda, pelo desconhecimento do produto por parte do seu público-alvo.
* Crescimento: quando o cliente passa a adotar o produto, as vendas crescem acentuadamente e os lucros acompanham o aumento das vendas. Como existe um crescimento na taxa de demanda, surgem os concorrentes, que lançam outros produtos para aproveitar a situação.
* Maturidade: nesse momento as vendas do produto tendem a se estabilizar, acompanhando um pequeno crescimento do mercado, que, às vezes, pode até ser nulo. Nessa fase há um grande número de concorrentes e a disputa pelo mercado se torna cada vez mais acirrada. Desse modo, as empresas investem em promoções, buscando melhorar as vendas.
* Declínio: nessa fase o produto fica obsoleto e é gradativamente substituído por outros. Algumas empresas retiram o artigo do mercado ou reduzem a sua distribuição e fabricação.
* O conceito de ciclo de vida do produto surge pela constante mudança do mercado, dos consumidores e dos concorrentes. Sendo assim, exige-se uma estratégia de posicionamento e diferenciação das empresas para garantir seu sucesso, por meio do gerenciamento do volume do investimento em cada etapa do seu ciclo de vida.



Observando o CVP podemos decidir onde alocar recursos, quais decisões sobre os produtos (modificar, excluir, lançar)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Observe: | Concorrentes \_\_\_\_\_\_  Preços \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Demanda \_\_\_\_\_\_\_\_\_  Tecnologia \_\_\_\_\_\_\_\_ | Concorrentes \_\_\_\_\_\_  Preços \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Demanda \_\_\_\_\_\_\_\_\_  Tecnologia \_\_\_\_\_\_\_\_ | Concorrentes \_\_\_\_  Preços \_\_\_\_\_\_\_\_\_  Demanda \_\_\_\_\_\_\_  Tecnologia \_\_\_\_\_\_ | Concorrentes \_\_\_\_  Preços \_\_\_\_\_\_\_\_\_  Demanda \_\_\_\_\_\_\_  Tecnologia \_\_\_\_\_\_ |
| Atenção: |  |  |  |  |

Problemas com o Ciclo de Vida do Produto

O período de cada estágio varia enormemente. As decisões de comerciantes podem mudar o estágio, por exemplo: da maturidade ao declínio causado pela diminuição de preços. Nem todos os produtos passam por cada estágio. Alguns vão da introdução ao declínio rapidamente. Lembre-se que o CVP é como todas as outras ferramentas de análise. O use como uma forma de auxílio. Abaixo as estratégicas para os estágios de diferenciação do Ciclo de Vida do Produto.

Embrionária

A necessidade de lucro imediato não é uma pressão. O produto é promovido para que ele se torne conhecido. Se o produto não tem ou tem apenas alguns competidores, uma estratégia ´skimming´ de [preço](http://www.marketingteacher.com/preco/) é aplicada, onde se deve concentrar em um grupo específico de clientes os quais não se importarão de pagar um preço mais alto ao produto. Um número limitado de produtos está disponível em poucos canais de distribuição. A expressão **Skimming Price** designa uma [estratégia de marketing](http://knoow.net/cienceconempr/gestao/estrategia-de-marketing/) em que o preço do produto (uma das quatro variáveis que integram o [marketing-mix](http://knoow.net/cienceconempr/gestao/marketing-mix/)) é fixado acima do preço médio de mercado. O objetivo deste tipo de estratégia é que permite atingir logo no início um [segmento de mercado](http://knoow.net/cienceconempr/gestao/segmento-de-mercado/) menos sensível ao preço, ajudando simultaneamente a posicionar o produto. A partir do momento em que se conseguiu atingir o posicionamento pretendido ou quando o segmento de mercado menos sensível ao preço e sensível a questões como os prestígio e status, foi já satisfeito, é geralmente adotada uma estratégia de redução gradual dos preços. Desta forma, será então mais fácil atingir os [segmentos de mercado](http://knoow.net/cienceconempr/gestao/segmento-de-mercado/) mais sensíveis ao preço.

Crescimento

Competidores são atraídos ao mercado com ofertas muitos similares. Produtos se tornam mais lucrativos e companhias formam alianças, tomam riscos conjuntos e se tornam parte uma da outra. O gasto com propaganda é alto e se foca no crescimento da marca do produto. Market share (fatia do mercado) tende-se a estabilizar.

Maturidade

Os produtos que sobrevivem nos primeiros estágios tendem a gastar mais tempo nesta fase. O número de vendas alcança uma taxa de crescimento e se estabiliza. A tentativa de produtores para diferenciar seus produtos e marcas é um ponto chave nesta fase. A guerra de preços e intensa competição ocorre. Neste ponto o mercado alcança saturação. Produtores começam a deixar o mercado por baixas margens de venda. [Promoção](http://www.marketingteacher.com/promocao/) se torna mais difundida e a midia é utilizada com mais variedade.

Declínio

Neste ponto ocorre uma diminuição no mercado. Por exemplo: produtos mais inovadores são introduzidos ou o gosto de consumidores está mudado. Há intenso corte de preços e muitos mais produtos são retirados do mercado. O lucro pode ser aumentado através de redução do dinheiro gasto com [marketing](http://www.marketingteacher.com/what-is-marketing-2/) e corte de custos.

**MATRIZ BCG**

A **Matriz BCG**, como o próprio nome diz, é uma matriz “2 por 2” para análises de portfólio de produtos e unidades de negócios, tendo como base o ciclo de vida do produto. Foi criada nos anos 70 por Bruce Henderson para a empresa americana Boston Consulting Group, e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores de marketing e vendas.

A **Matriz BCG** é dividida em duas partes: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (em comparação à participação de seu maior concorrente). Onde, pode-se concluir, em uma primeira análise, que quanto mais rápido for o crescimento de mercado de um produto ou, quanto maior for sua participação de mercado melhor será para empresa analisada. Maior será sua vantagem competitiva por produto em relação à seus concorrentes.

[](http://www.sobreadministracao.com/wp-content/uploads/2010/09/Matriz_BCG2.jpg)

Em uma segunda análise, é preciso posicionar os produtos da empresa dentro da matriz, de acordo com suas características principais, sendo classificados de acordo com o quadrante que ocupam. Os quadrantes são:

* **Ponto de interrogação** (também conhecido como “em questionamento” ou “criança-problemática”): Neste quadrante, estão posicionados os produtos pertencentes a um mercado com altas taxas de crescimento. Exige grandes investimentos e possui baixo retorno, com possibilidade de se tornar um “abacaxi” em pouco tempo. Porém, por estar em um mercado com alto crescimento, pode também se tornar uma “estrela”, desde que seja bem tratado pela empresa;
* **Estrela**: Neste quadrante, estão posicionados os produtos com alta participação de mercado, com altas taxas de crescimento. São líderes de mercado, exigindo grandes investimentos. Caso o crescimento do mercado seja reduzido, pode facilmente se tornar uma “vaca leiteira”.
* **Vaca leiteira**: Neste quadrante, estão posicionados os produtos com taxa de crescimento moderada em mercados já estabelecidos. Não demandam grandes investimentos, uma vez que o crescimento do mercado é baixo. Algumas empresas têm estes produtos como sua base, por terem os lucros e a geração de caixa são altos. É comum ver “estrelas” se transformando em “vacas leiteiras”.
* **Abacaxi** (também conhecido como “animal de estimação”, “cão” ou “vira-lata”): Neste quadrante estão posicionados os produtos com baixa participação em um mercado maduro, sem crescimento aparente. Estes produtos devem ser evitados ao máximo pela empresa, sendo possível até um descarte de tais produtos do portfólio da empresa, do ponto de vista financeiro (evitando os altos custos de recuperação) e estratégico.

Como dito acima, esta matriz BCG auxilia os administradores a analisar os produtos que são comercializados pela empresa, identificando aspectos para a manutenção destes. A empresa precisa saber qual é a possibilidade de crescimento de um produto, a sua condição perante o fluxo de caixa, a aceitação do público etc. Por isso, é preciso que o administrador domine esta ferramenta e a utilize da forma mais eficaz possível.

Onde atuar:



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aumentar as vendas Produto atual eMercado atual | Sanar o problema  Produto atual  Novo mercado | Melhorar os custos  Novo produto  Mercado atual | Sair desse mercado  Novo produto  Novo mercado |

E) FATORES CHAVE DE RESULTADOS

São índices previamente fixados que permitem uma avaliação do desempenho do Planejamento Estratégico. Devem ser utilizados indicadores fáceis de serem obtidos/lembrados. Exemplos: Valor das ações, Vendas por vendedor, Vendas X Faturamento, Retorno sobre Investimento, Produto X Homem, Número de Reclamações, Terminal X Cliente, Compressor X Homem etc.

Este é um modo de controle do planejamento.

Também pode ser feito com o BALANCED SCORECARD, BENCHMARKING ou TEORIA DOS JOGOS.

F) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – Análise do organograma da empresa:

* análise das descrições de cargos
* análise da comunicação
* análise da centralização/descentralização
* duplicação de função / inexistência de função vital
* ociosidade na organização

**2.2 – ESTABELECIMENTO DO NEGÓCIO E DOS VALORES**

NEGÓCIO

É a área em que a empresa atua. Tendo sua definição de negócio bem estabelecida,a organização utiliza dessa definição para guiá-la durante todo o seu processo de inserção no mercado para que, assim, ela tenha um “Norte” para seguir.

VALORES

Para funcionar de forma sistemática e com credibilidade no mercado e profissionalismo no trato com o público, a empresa deve estabelecer políticas e normas para se orientar, dessa forma, as normas e procedimentos da empresa são estabelecidos fundados em um conjunto de valores que faz com que a empresa funcione de maneira regular e permanente.

Os valores são importantes, pois funciona como uma bussola guiando toda a trajetória da empresa, uma empresa com valores é aquela em que as ações possuem orientação e mesmo que haja erros, existe um sentido para o qual a empresa está sendo guiada até a concretização de seus objetivos.

Bons valores empresariais são aqueles capazes de orientar ações e decisões, e capazes também de levar a empresa ao crescimento. Dentre os valores empresariais os mais importantes são a ética, a integração, a participação, a busca da excelência, dentre outros.

**2.3 - ESTABELECIMENTO DA MISSÃO**

MISSÃO – RAZÃO DE EXISTÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

* mostra foco ao colaborador
* definindo o negócio da organização (o quê?)
* definindo o cliente (para quem?)
* definindo a necessidade do cliente (como?)
* pode ser alterada (3 a 5 anos)
* mais eficaz sendo simples, clara e direta
* pode ter: produto, necessidade, mercado e interesse.

A missão da empresa é a definição do papel e objeto social da empresa, descreve o que a empresa oferece para os clientes e a razão fundamental de sua existência.

Por isso, ao elaborar a missão da empresa, os empreendedores devem descrever de forma eficiente o porquê da existência da empresa e qual o objeto social que torna a empresa tão imprescindível para os consumidores. Para isso, é necessário que os empresários sigam as etapas:

* Pense em uma frase: a frase deve ser simples, de fácil assimilação e ao mesmo tempo causar um impacto que seja positivo para os clientes.
* Sinceridade: a empresa deve ser sincera ao se definir, pois a declaração de missão descreve exatamente o que a empresa foca, como trabalha e o que pode oferece em curto prazo, ou seja, a missão da empresa trabalha com o presente, o que se promete como função ou objeto da empresa deve ser cumprido, pois a declaração de missão é um dos mecanismos que faz com que a empresa possua credibilidade no mercado.
* Questão estratégica: a declaração de missão da empresa deve estar alinhada à sua estratégia, assim deve-se antes dar uma olhada no planejamento estratégico e verificar qual a clientela potencial da empresa, e como a empresa pretende se posicionar no mercado, quando o assunto é a segmentação, sendo que a segmentação só é definida com o atendimento de necessidades específicas. Finalmente, a missão deve ser dirigida ao público-alvo, o público de interesse da empresa.

10 ideias para se declarar a missão.

1 - Pergunte-se qual é o objetivo de seu negócio.

Essa pergunta é o cerne da sua declaração, é essa resposta que determinará o tom e o conteúdo da declaração de missão. Por que você abriu esse negócio? O que você espera alcançar? Comece com essa resposta, ela é o propósito de seu empreendimento. Eis algumas perguntas que podem vir a seguir:

* Quem é o seu público-alvo, que se beneficiaria de sua existência? Quem você quer ajudar?
* Qual é o seu papel no mercado ou campo de atuação?

2 - Determine as características que fazem de sua empresa o que ela é.

O teor da declaração de missão deve refletir o estilo, a cultura e a personalidade de sua empresa. Como você quer que os consumidores a vejam? Escreva os atributos que melhor a definem. Pense nas seguintes questões:

* Sua empresa é conservadora e sólida? Ou ela tem um estilo inovador e versátil?
* Você quer que as pessoas vejam o lado brincalhão e bem-humorado dela, ou acha que isso seria antiprofissional?
* Qual é a cultura de sua empresa? Os funcionários seguem uma regra quanto ao traje diário? Existe um tom formal no ambiente de trabalho, ou as pessoas podem trabalhar de calça jeans?

3 - Descubra qual é o diferencial de seu empreendimento.

A declaração de missão não precisa ser radical e exótica, mas expressar seus objetivos e estilo. No entanto, se a sua ideia é ser uma empresa fora do comum, isso deve ser descrito na declaração. Por que sua empresa é única? Inclua tal informação.

4 - Faça uma lista dos objetivos palpáveis da empresa.

Os objetivos concretos devem ser escritos no final da declaração. Qual é o objetivo de longo prazo da companhia? E os objetivos mais imediatos? Qual é seu projeto mais importante?

* Suas metas podem girar em torno do atendimento ao cliente, ou focar em um certo nicho de mercado, facilitar a vida das pessoa, etc.
* Quando estiver anotando seus objetivos, lembre-se da personalidade da empresa. Essas duas informações devem ser interligadas.

5 - Descreva sua empresa em um objetivo prático.

Agora que você já juntou várias ideias, é hora de passá-las na peneira para selecionar as mais interessantes. Assim, você chegará à essência da empresa e ao que ela tem a oferecer. Escreva uma frase que represente o que ela é e qual é sua intenção. Eis alguns exemplos:

* Missão do Starbucks: "Sempre foi e sempre será uma questão de qualidade. Somos apaixonados por obter os mais refinados grãos de café de maneira ética, fazer a torrefação deles com muito cuidado e melhorar a vida das pessoas que os cultivam. Nós nos preocupamos muito com tudo isso; nosso trabalho nunca termina”.
* Missão do Facebook: "Nossa missão é tornar o mundo mais aberto e conectado”.

6 - Adicione elementos concretos.

Tente não parecer um idealista sem fundamentos em sua descrição. Um texto que parece ter sido elaborado por uma máquina pode distrair os leitores a ponto de acabar com o objetivo da declaração.

* Em vez de escrever algo como “Nossa missão é construir um mundo melhor”, diga quais consumidores deseja alcançar. Dê uma olhada nas ideias que anotou anteriormente e veja quais são mais sólidas.
* Não declare “Estamos sempre inovando para fazer nosso produto melhor”, prefira dizer algo verdadeiro sobre os projetos desenvolvidos. O que “melhor” quer dizer em sua área de atuação?

7 - Personalize.

Brinque com as palavras e use-as para refletir o estilo e a individualidade de sua empresa; se ela é formal e tem uma abordagem conservadora, a linguagem deve ser equivalente, mas se quer passar a imagem de uma empresa brincalhona e divertida, use uma linguagem mais criativa para destacar esse aspecto. Procure suas anotações para ter mais ideias.

* A escolha das palavras é importante, mas a estrutura de sua declaração também tem um papel fundamental para passar a mensagem. Algumas empresas a começam com uma palavra que determina por si só o objetivo e depois elaboram uma ou duas frases para justificá-la.
* Divida sua ideia em declarações menores. Qual é a função do seu produto? Qual é a missão do departamento de atendimento ao consumidor de sua companhia? Pode ser interessante explorar determinados setores da empresa na declaração.

8 - Não encha linguiça.

Cuidado para não deixar a declaração confusa e superficial. “Nossa missão é colaborar de maneira sinergética para contribuir coletivamente com ferramentas de empoderamento multimídia personalizadas para a próxima geração.” Como assim? Quando estiver escrevendo, escolha palavras que tenham impacto e significado, tanto para a empresa quanto para o consumidor. Lembre-se de que o objetivo é falar a verdade sobre a empresa. Atenha-se ao que sabe!

9 - Seja breve.

A declaração de missão deve ser objetiva e clara, um parágrafo basta na maioria dos casos. Desse modo, ela será mais fácil de gravar na memória, repetir e propagar pelo mundo. Não se enrole em um texto rebuscado, impossível de traduzir em outras palavras quando alguém perguntar qual é sua missão. Na melhor das hipóteses, sua declaração pode até se tornar o *slogan* da empresa.

10 - Envolva outros membros da companhia.

Caso haja outros funcionários na empresa, eles devem dar a opinião deles, pois a declaração deve refletir a visão de todos. Pergunte para os colegas de trabalho e, se eles ficarem com cara de paisagem, talvez seja melhor tentar novamente.

* Lembre-se de que escrever qualquer coisa é difícil por natureza, ainda mais com várias opiniões envolvidas. Não é necessário alterar cada vírgula, a não ser que as pessoas achem o texto desonesto ou equivocado.
* Peça para alguém revisar a declaração e corrigir erros gramaticais e de ortografia.
* Faça um teste - Lance a declaração no site da empresa, inclua-a no material de divulgação e encontre meios de mostrá-la às pessoas interessadas. O que elas sentem ao lê-la? Você saberá que ela está bem redigida se as pessoas derem o retorno esperado. Por outro lado, se as pessoas parecem confusas, talvez seja melhor revisar.

**2.4 – ESTABELECIMENTO DA VISÃO - O QUE A ORGANIZAÇÃO QUER SER NO FUTURO.**

* liberar a criatividade, eliminar barreiras
* inspirar e motivar
* metas ambiciosas
* sendo atemporal e tangível
* criando um slogan para a organização

A visão é uma das formas mais expressivas de exposição da empresa para o mercado, porque de forma honesta a declaração de visão descreve onde pretende chegar futuramente e o que ambiciona como crescimento e evolução da empresa. Ou seja, no setor em que a empresa está inserida ela ambiciona mais e por isso, a visão deve descrever onde a empresa reúne esforços para que seja cada vez melhor e consiga alcançar excelência de qualidade no oferecimento de seus produtos ou serviços.

Na visão, a empresa pode descrever no que acredita e como pretende chegar mais longe, a única preocupação é que tudo isso seja descrito de forma sucinta, pois a declaração de visão deve resumir em uma oração o que faz para conseguir chegar a uma situação bem melhor do que está. De forma interna, a visão deve esclarecer para os colaboradores onde a empresa precisa chegar e quais os esforços necessários para isso.

A visão deve servir para motivar os colaboradores em busca de melhores resultados e é também uma declaração voltada aos clientes, pois descreve como a empresa deve melhorar seus produtos ou serviços para satisfazer as necessidades dos clientes, se a empresa conseguir passar esta mensagem na declaração de visão já conseguiu com certeza a aprovação dos consumidores.

Caso sua empresa queira ser a maior, a melhor e/ou a mais admirada de seu segmento, você deveria definir indicadores e metas para saber se está alcançando seus objetivos. Ao contrário da Missão, o especialista afirma que é muito difícil encontrar uma definição da Visão de uma companhia que contenha os objetivos, os indicadores e as metas. Em geral, tais informações não são divulgadas publicamente e outras são impedidas de “prometer” resultados para os investidores.

E também é fundamental considerar que **a Visão deve expressar tanto a aspiração como a inspiração** da sua empresa. Ou seja, a aspiração a tornar-se algo, a cumprir um destino; e a inspiração, porque este “algo” deve valer a pena necessária para ser concretizado.

Assim, a frase que representa a Visão precisa ser prática, realista e, acima de tudo, tangível, realizável (pois não alcançamos aquilo que nós não percebemos). Do contrário, se ela sugerir ou propuser resultados inalcançáveis, a visão não passará de um mero devaneio. Dicas:

* Defina um horizonte de planejamento 10 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
* Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
* Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

**2.5 - ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS**

OBJETIVO É O RESULTADO DESEJADO NO TEMPO, É O QUÊ SE VAI FAZER.

Característica de um objetivo:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ser coerente | ser mensurável | ser específico | ligado a um resultado |
| situado no tempo | não podem ser ambíguos | ser realizável | devem ser relevantes |

**2.6 - ESTABELECIMENTO DAS METAS – COMO EXECUTAR UM OBJETIVO.**

Característica a considerar de uma meta:

|  |  |
| --- | --- |
| leva ao objetivo? | com segurança? É factível? |
| implica em riscos? | uma meta pode servir a mais de um objetivo |

Os objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados pela empresa e as metas são resultados quantitativos mensuráveis a se realizarem em prazo estipulado especificamente, ou seja, a meta mensura o que o objetivo deseja alcançar.

Os objetivos e metas têm papel fundamental no planejamento estratégico. Ao se estabelecerem prazos e quantificarem os resultados, os objetivos e metas tornam o planejamento mais fácil de ser executado. É importante atentar-se que os objetivos, assim como as estratégias, devem atender as necessidades da organização. Os objetivos e metas devem ser tangíveis e não um sonho no imaginário do executivo. Rodrigues, no livro Estratégia de Empresas, afirma que os objetivos podem ser classificados segundo natureza, forma e prazo. Referente à natureza, os objetivos podem ser gerais ou específicos. Quanto à forma, eles podem ser quantitativos ou qualitativos e, por fim, em relação ao prazo, de curto ou longo prazo.

Para Ansoff, em A nova estratégia empresarial, os objetivos de longo prazo têm papel determinante dentro da organização. Mas, para permanecer rentável a longo prazo, a empresa precisa continuar renovando a si mesma; novos recursos devem ser aplicados e novos produtos e mercados precisam ser desenvolvidos. Muitas fases fundamentais desta atividade de auto renovação possuem longos períodos de maturação. Portanto, durante o período próximo devem ser feitas aplicações de recursos para alguns tipos de necessidades de longo alcance, tais como pesquisa e desenvolvimento, treinamento gerencial, e novos ativos fixos.

Alguns autores ensinam que os objetivos, do ponto de vista empresarial, possuem dois conteúdos: financeiro e estratégico. Quanto ao financeiro, sua importância repousa no sentido de assegurar recursos para a sobrevivência em curto prazo. Em face ao conteúdo estratégico, desempenham papel importante na construção do hoje em prol do sucesso futuro.

Bethlem, no livro Estratégia Empresarial, traz um ensinamento interessante à luz dos objetivos, pois relata que os objetivos podem ter, entre vários, quatro fins mais importantes e usuais. São eles: lucro, crescimento, sobrevivência e prestígio. No que se diz respeito ao lucro, o autor menciona que a estratégia se refere à inter-relação de insumos, processos e produtos. Por exemplo, insumo: comprar mais barato; processo: produzir mais barato; produto: vender mais barato. Em face ao objetivo crescimento, pode ser em decorrência das estratégias de maior lucro desde que reinvista o lucro excedente. Poderia também ser obtido, mantendo-se o lucro igual, desde que houvesse maior investimento na empresa, oriundo de fontes externas. Os objetivos de sobrevivência atendem a perspectiva de estratégias relacionadas a ações preventivas, como controle de concorrência, elaboração de cenários e prospecção tecnológica. Por fim, para o autor, o objetivo prestígio responde a aspectos relacionados à imagem e identidade da organização.

O monitoramento das metas é de suma importância para o planejamento. Sabe-se que o ambiente externo é dinâmico e mutável; desta forma, acompanhar periodicamente o andamento das metas é de bom aproveito. No decorrer do planejamento pode ocorrer de algumas metas encontrarem-se abaixo do nível indicado para o período. Por isso, a necessidade do monitoramento periódico.

**2.7 - FORMULAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO - QUEM FAZ O QUE E QUANDO.**

É o desdobramento em planos mais detalhados. Uma planilha mostrando:

* Quem vai coordenar a execução?
* Qual objetivo está ligado?
* Qual estratégica está ligado?
* Quais os passos a serem seguidos na execução?
* Quem é responsável em cada passo?
* Qual a data limite para a concretização de cada tarefa?

PLANO DE AÇÃO

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Coordenador: |  |
| Objetivo: | | | |
| Meta: | | | |
| PASSOS | Responsável |  | Data limite para a |
|  | Nome | Departamento | concretização |
| 1 –  2 –  3 –  Etc. |  |  |  |

Recomendações/Observações:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**2.8 - REDAÇÃO FINAL, REVISÃO E DISTRIBUIÇÃO**

Redigir o plano, fazer a última revisão e distribuir. Na distribuição geralmente os diretores e gerentes recebem todo o plano. Supervisores recebem a parte referente a missão, objetivos, estratégias e planos de ação. Demais colaboradores recebem os planos de ação em que terão participação direta.

**3 – EXECUÇÃO**

Cada um em posse do plano integral ou da parte que lhe toca começa a execução. É bastante proveitoso realizar uma reunião geral ao nível de supervisão para explanações diversas sobre o plano.

4 **– MANUTENÇÃO**

Controle na implantação. Verificação e comunicação dos resultados. Revisão trimestral ou semestral. Reedição anual ou bianual.

**TRABALHO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Quando Solange Silveira formou-se na faculdade, ela já tinha certa experiência administrativa. ­­­­­Um dia encontrou um prédio no centro da cidade de Joinville para alugar e vislumbrou ali uma boa oportunidade para iniciar um negócio com sucesso. As medidas do prédio são 20 x 10 metros em uma esquina movimentada em uma estrutura com somente o térreo.

Sua avó lhe deixou de herança o dinheiro necessário para a reforma do prédio que equivale a um consórcio de um carro zero quilômetro. A contabilidade e obrigações legais para o início do empreendimento serão ofertados pela sua mãe, que é contadora. Solange contará com uma poupança que fez para manter o negócio no início, e seu pai prometeu uma ajuda financeira caso precise, garantindo assim pagamento do aluguel, dos funcionários e demais custos de manutenção.

Mas Solange está sozinha e veio até a UDESC pedir uma ajuda aos alunos que tiveram aulas de Planejamento Estratégico com o Professor Júlio César O. Zimmermann. Pede-se então um Planejamento Estratégico, tendo:

1 – CAPA com a definição de um ramo de atividade, o que vender e qual o mercado-alvo.

2 – Análise SWOT do negócio (2,0 pontos. 0,5 cada)

3 - Criar: (3,0 pontos. 0,5 cada)

* Missão da empresa
* Visão da empresa
* Valores da empresa
* Slogan
* Logotipo
* Leiaute do prédio

4 – Estabelecer entre três e cinco metas que a equipe deve realizar para os quatro objetivos estratégicos a seguir:

* Reforma do prédio. (1,0 ponto)
* Contratação de funcionários. (1,0 ponto)
* Treinamento de funcionários. (1,0 ponto)
* Marketing para inauguração. (1,0 ponto)

5 – Faça uma análise da concorrência (não precisa pontuar nossa empresa, já que ela está ainda sendo implantada) com três empresas concorrentes identificando suas vantagens e relatando qual deve ser a chave do sucesso nesse ramo. (1,0 ponto)

Observação:

1. Apresentar o trabalho conforme data no cronograma.
2. Identificar um coordenador e os membros da equipe como responsáveis.
3. Ajustar a data de inauguração para dia 09 de março.
4. Entregar os slides impressos.
5. Avaliação conforme FICHA DE AVALIAÇÕES.
6. Abaixo um modelo de 3 planos de ação por página.

Bom trabalho!!

PLANO DE AÇÃO

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Coord.: |  |
| Objetivo: |  |  |
| Meta: |  |  |
| PASSOS | Responsável | Data limite |
|  |  |  |

PLANO DE AÇÃO

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Coord.: |
| Objetivo: |  |  |
| Meta: |  |  |
| PASSOS | Responsável | Data limite |
|  |  |  |

PLANO DE AÇÃO

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Coord.: |
| Objetivo: |  |  |
| Meta: |  |  |
| PASSOS | Responsável | Data limite |
|  |  |  |