

ÍNDICE

| | PÁGINA |
|---|---------------|
| CONCEITOS DE PLANEJAMENTO | 01 |
| CONCEITO DE ESTRATÉGIA..... | 01 |
| CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 03 |
| EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 03 |
| O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 04 |
| DEFINIÇÃO DO PERFIL ORGANIZACIONAL E DA MISSÃO..... | 05 |
| ANÁLISE ESTRATÉGICA..... | 10 |
| ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO..... | 11 |
| ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO..... | 12 |
| POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO..... | 14 |
| DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 17 |
| PLANO ESTRATÉGICO..... | 18 |
| CONTROLE ESTRATÉGICO..... | 19 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 21 |

APOSTILA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

PLANEJAR

Num mundo caracterizado pela turbulência e pela incerteza é ainda possível construir a partir do presente o futuro? Ou seja, é possível Planejar?

As Organizações bem sucedidas têm provado que sim, adotando uma ferramenta de administração que tem se mostrado essencial para a sua sobrevivência nesse contexto: o Planejamento Estratégico.

CONCEITOS DE PLANEJAMENTO

- É o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que: uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou organização, buscará no futuro. Planejamento é um esforço, um mapa claro a ser seguido.
- É a função administrativa que determina, antecipadamente, quais são os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para atingi-los.

Traçar o planejamento de qualquer organização é essencial, pois, é por meio dele que os objetivos são estabelecidos, levando cada componente da entidade a trabalhar em uma única direção.

CONCEITO DE ESTRATÉGIA

"É fácil a missão de comandar homens livres: basta mostrar-lhes o caminho ..."
General Osório

A palavra ESTRATÉGIA está ligada à área militar e descreve aquele caminho que leva ao objetivo da guerra: eliminar o inimigo. O propósito é que uma determinada instituição cumpra adequadamente o seu mandato.

De acordo com SUN TZU :

*Estratégia é o mais importante trabalho de uma organização
(...) este estudo não pode ser negligenciado..*

(A arte da Guerra) .

A palavra estratégia vem do latim *STRATEGIA* que significa:

Arte de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados Objetivos.

Em termos atuais, o termo Estratégia pode ser definido como a mobilização de todos os recursos da organização visando atingir objetivos de longo prazo.

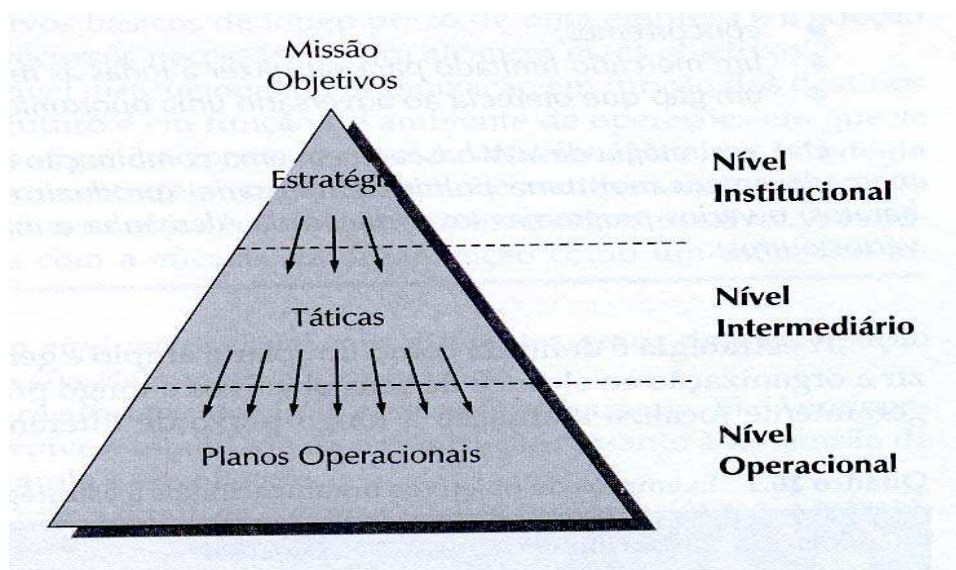
Se planejar estrategicamente não significa tomar hoje decisões para o futuro, mas se avaliar como as decisões de hoje afetarão o futuro.

Percebemos então, que a estratégia pode ser definida como sendo o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar o objetivo ou superar um desafio. Logo, a estratégia é, antes de mais nada, uma escolha que a organização deve fazer, a partir da análise dos caminhos prováveis a seguir no rumo dos objetivos propostos.

A Estratégia deve:

- + Envolver toda a organização;
- + Ser orientada para longo prazo (voltada para o futuro da organização);
- + Ser definida no mais alto nível da organização (nível institucional)
- + Ser ampla e envolvente; e
- + Se preocupar com a eficácia da organização como um todo.

Desdobramento da estratégia em táticas e em planos operacionais:



Como pensar estrategicamente

Faça as seguintes perguntas sobre o seu comportamento profissional em sua organização:

- + O que é estratégico para o meu trabalho? Para o meu departamento? Para a minha organização?
- + O que é tático para o meu trabalho? Para o meu departamento: para a minha organização?
- + O que é operacional para o meu trabalho? Para o meu departamento? Para a minha organização?

- ✚ Como posso ser estratégico no meu trabalho e na minha atividade e contribuir positivamente para o resultado da minha organização?
- ✚ Como posso pensar em termos de metas e objetivos a alcançar?

CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Planejamento Estratégico é:

(...) uma técnica gerencial que procura, por meio da análise do ambiente de uma organização, criar consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como, dos seus pontos fortes e fracos, e a partir daí, traçar os rumos ou direção que essa organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades, potencializar seus pontos fortes e minimizar ameaças e riscos. (Campos e Ribeiro, 1999).

Destaca-se em relação ao Planejamento Estratégico que:

- ✚ É um modelo de decisões coerente, unificador e integrador, no sentido de que orienta as principais decisões e ações da organização;
- ✚ Determina e revela o propósito da organização; e
- ✚ Engaja todos os níveis hierárquicos da organização.

O Planejamento Estratégico com o passar dos anos vem tornando cada vez mais uma ferramenta fundamental para garantir à organização sua continuidade, dando meios para que ela possa se adaptar às mudanças do ambiente, superando suas ameaças e maximizando o aproveitamento das oportunidades identificadas.

EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A tomada de decisão estratégica é um dos tópicos mais interessantes e controversos da administração atual. Porém esse assunto teve início na década de 1960, vamos nos posicionar na história do Planejamento:

Período de 1960 a 1985

Décadas de 60 e 70 podem ser consideradas como a “idade de ouro da estratégia”. A proliferação de conceitos, de escolas de administração, de empresas de consultoria estratégica e de *staffs* de planejamento, refletia a então crescente aceitação da teoria do planejamento estratégico. Dos anos 60 até 80 o planejamento estratégico enfatizou uma abordagem “de cima para baixo” para o estabelecimento dos objetivos. Os administradores táticos e operacionais recebiam os objetivos e planos dos níveis mais altos da entidade e suas atividades eram limitadas a procedimentos específicos. Com isso, os funcionários de níveis mais baixos sentiam-se alienados e deixavam de estar comprometidos com o sucesso da organização.

Período de 1985 a 1990 (a contribuição de Porter)

No decorrer do tempo, principalmente a partir da década de 80, tornou-se cada vez mais evidente que o mundo externo da organização estava se tornando crescentemente complexo e incerto e que as mudanças, em todas as frentes, estavam ocorrendo com velocidade sem precedentes. Tornava-se evidente, portanto a necessidade fundamental de informações mais precisas e detalhadas sobre o ambiente externo da organização, como base para o estabelecimento de uma DIREÇÃO para os negócios, de prioridade de ações e investimentos. A obra de Michael Porter ilustra bem as contribuições do novo enfoque vigente. Esse autor defendeu a necessidade de uma “análise estrutural” da indústria, identificando quais os seus atributos mais importantes.

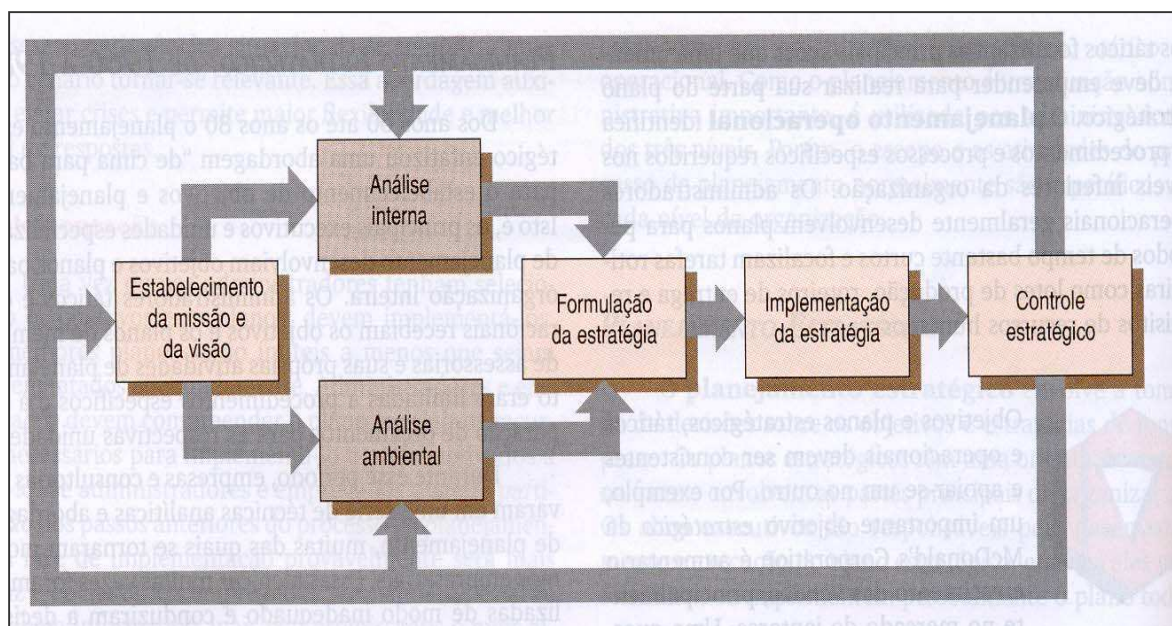
Dia atuais (Administração Estratégica)

Os Dirigentes cada vez mais passam a envolver toda a organização na busca de trocas e interações. Assim, surgiu um novo termo: **Administração Estratégica**. A administração estratégica envolve todos gestores de todas as partes da organização na formulação e implantação de objetivos estratégicos e de estratégias. Ela integra o planejamento estratégico à coordenação estratégica, à direção estratégica, ao controle estratégico e a organização estratégica.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar estrategicamente deve ser compreendido como um processo que serve para orientar a gestão estratégica das organizações e a tomada de decisão dos seus gestores.

Visualização gráfica do processo de Planejamento Estratégico:



Esse processo envolve entre outras tarefas a definição do grupo-base de participantes do processo, o estabelecimento de um cronograma de atividades e de eventos; a programação detalhada das atividades e a realização de treinamento para o nivelamento conceitual desses participantes.

DEFINIÇÃO DO PERFIL ORGANIZACIONAL E DA MISSÃO

O primeiro passo para se elaborar o Planejamento Estratégico de qualquer organização deve ser a definição do perfil organizacional.

Esta atividade tem por objetivo, coletar dados sobre a organização, abordando aspectos tangíveis como, por exemplo, a composição de seus gestores, sua estrutura organizacional, seus principais produtos/serviços e clientes, o número de funcionários. Além da análise de aspectos intangíveis que abordam a cultura organizacional e as relações internas.

Deve-se ainda realizar um levantamento, por meio de reuniões ou questionários, junto a integrantes de todos os setores da organização, visando, a partir das respostas obtidas, se obter subsídios para o estabelecimento da missão da organização.

Missão

Você pode não aprender muito ao ler a missão de uma empresa - mas você aprenderá muito ao tentar escrevê-la.

S. Tilles

A missão da organização 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 linhas de produtos e clientes. (Porto)

Assim, é recomendável que a definição da missão ocorra por intermédio de um processo participativo, no qual devem ser respondidas as seguintes questões:

- + Para que existe a organização?
- + Qual a percepção do pessoal interno com relação á situação atual da organização?
- + Qual a percepção da alta administração em relação à organização?
- + Quem são seus clientes?
- + O que realmente tem valor para os clientes?
- + Que produtos/serviços a sua organização trabalha?
- + Qual é a cultura organizacional ora vigente na organização?
- + Qual a sua população - alvo e qual a cobertura geográfica?

Exemplo: O que sua empresa faz?

Peter Drucker sempre foi um arguto observador da natureza humana. Suas deduções quase sempre partem do óbvio, mas encantam pela singularidade. Em 1989, o presidente do conselho da Service-Master, C. William Pollard, levou seu conselho de diretores para Claremont, Califórnia, para um encontro com Drucker em sua residência;1. Vocês sabem me dizer o que sua empresa faz? indagou Drucker, abrindo logo a reunião. Cada diretor deu uma resposta diferente. Um disse que era **faxina em casas**, outro optou pela **limpeza doméstica**, outro pela **dedetização**, outro pela **jardinagem**. Vocês todos estão enganados", interrompeu Drucker, bruscamente. Os senhores não estão compreendendo a natureza de sua empresa. O que ela faz é treinar as pessoas menos qualificadas e transformá-las em trabalhadores funcionais. Drucker acertara em cheio! **A Service-Master fornece serviços que os clientes preferem não fazer eles mesmos**. A grande maioria desses serviços são tarefas domésticas, e a empresa tem de contratar, treinar e motivar pessoas que, de outra maneira, talvez não encontrassem um papel útil a desempenhar na sociedade. Com essa nova abordagem proporcionada por Drucker, a Service-Master redirecionou totalmente o seu trabalho, conseguiu um tremendo sucesso e elevou a sua receita operacional ao patamar de 3,5 milhões de dólares anuais.

Em suma, a missão deve traduzir a filosofia da organização, deve ainda significar a razão da sua existência.

A fim de ilustrar o até agora apresentado, a seguir apresentar-se-á alguns exemplos de Missão de organizações por todos conhecidas:

FORD

A Ford Motor Company é uma líder mundial em produtos e serviços relacionados como automóveis, bem como com novas indústrias, tais como aeroespacial, comunicações e serviços financeiros. Nossa meta é melhorar continuamente nossos produtos e serviços para atender às necessidades de nossos consumidores, de modo a prosperar como um negócio e proporcionar um razoável retorno para nossos acionistas, proprietários de nossos negócios.

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas)

Harmonizar os interesses da sociedade brasileira, provendo-a de referenciais, através da normalização e atividades afins.

EMBRAPA

Gerar, promover e transferir conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento sustentável dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal em benefício da sociedade.

DuPont

A DuPont é uma companhia multinacional de alta tecnologia que manufatura e comercializa produtos quimicamente relacionados. Sua missão é fazer os melhores produtos através da química e servir a um diversificado grupo de mercados nos quais a tecnologia de ponta proporciona a principal vantagem competitiva.

Definição da Visão :

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É o que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente”.

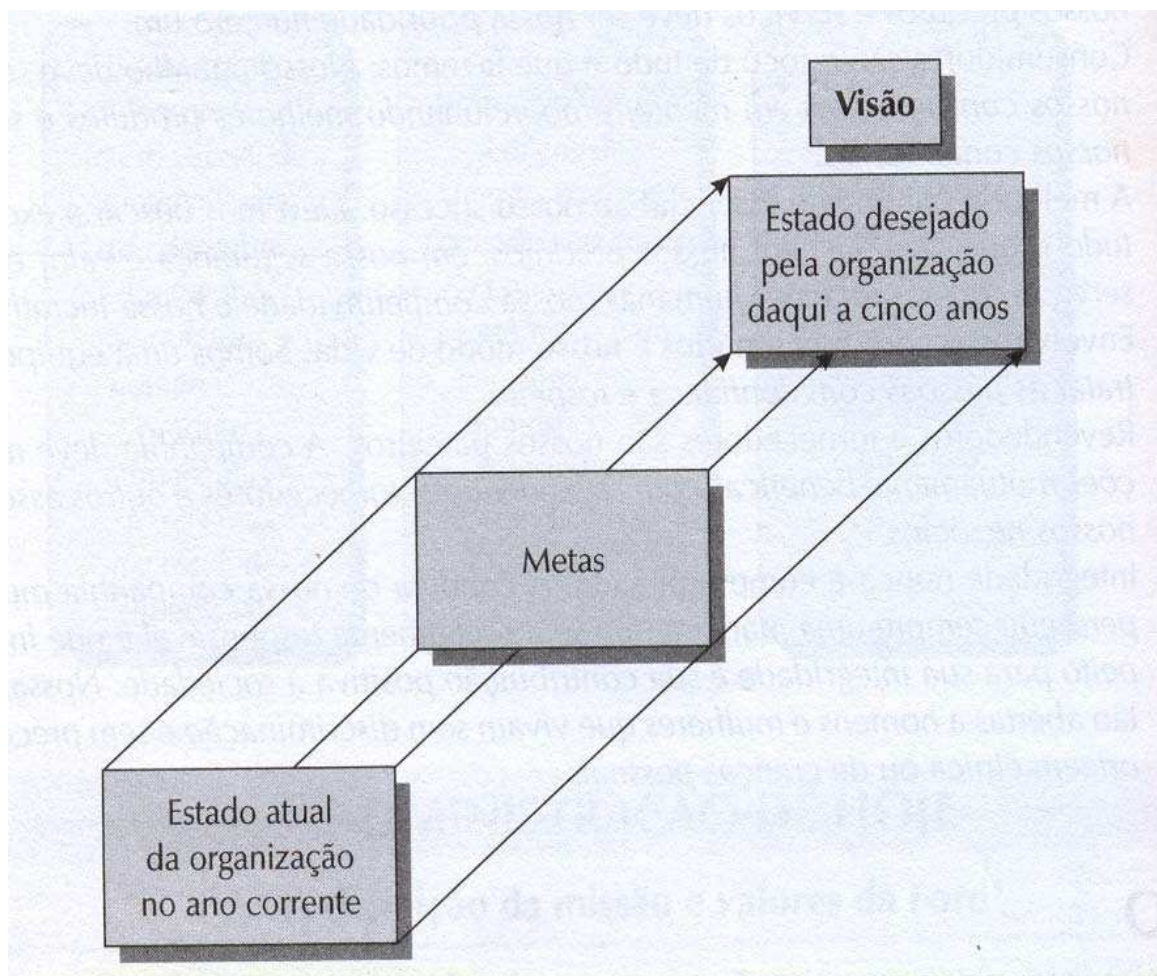
James Collins

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro, na verdade podemos dizer que é a descrição de um estado futuro ambicioso difícil, porém passível de ser alcançado exprimindo uma conquista de grande valor estratégico para a organização.

É a busca da excelência nas organizações públicas diretamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.

A visão de futuro impõe o agir persistente, contínuo, para que as ações do dia-a-dia da organização contribuam para a construção do futuro almejado.

A visão de futuro indica o rumo para a organização e a constância de propósitos a mantém nesse rumo.



A visão vai além da declaração da missão para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que a organização pode vir a se transformar. Deve ainda, estabelecer uma identidade comum quanto aos propósitos da organização, e que todos os membros da organização trabalhem em conjunto e em consonância para que isso ocorra efetivamente.

O maior propósito de se definir a visão de futuro para uma organização é o de criar uma imagem que desafie todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista. Para Joel Baker uma visão de futuro precisa ter as seguintes características:

- + É sempre desenvolvida por líderes;
- + Deve ser compartilhada , detalhada e ter apoio de todos;
- + Deve ser abrangente e detalhada; e
- + Precisa ser positiva e inspiradora.

Por sua vez , Hamel & Prahalad , propõem que a visão de futuro deva possuir três atributos:

- + Deve transmitir uma noção de direção;

- ✚ Deve anunciar uma noção de descoberta, transmitindo aos envolvidos a promessa de explorar novos territórios; e
- ✚ Deve apresentar uma noção de destino, agregando um aspecto emocional à imagem proposta e caracterizando a, perante os envolvidos, como algo intrinsecamente válido.

***direção** - é o processo de guiar atividades dos membros da organização nos rumos adequados .

Embora os termos missão e visão sejam utilizados por muitos como sinônimos, a declaração da visão idealmente explicita o direcionamento a longo prazo da empresa e seu **intento estratégico**.

Exemplo de como funciona a Visão de futuro :

Exemplo 01:

A Petrobras é líder mundial em tecnologia de exploração e produção de petróleo e gás em águas profundas. A partir de agora, com a montagem da P-52, o Brasil dominará também a tecnologia para a construção de plataformas, dando mais um importante passo rumo à auto-suficiência de petróleo.

Quando estiver pronta, em **2007**, a P-52 será a maior plataforma semi-submersível do **Brasil**, capaz de extrair petróleo a quase 3.000 m de profundidade e de produzir 180 mil barris por dia, o equivalente a 10% de toda a produção nacional.

Exemplo 02:

Quadro 8.3 Exemplo de visão de uma empresa do ramo editorial.

| Onde Estamos em 1999: | Onde Queremos Estar em 2004: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Somos atualmente a 2ª maior produtora de revistas de beleza do país. * Dominamos 31% do mercado nacional. * A satisfação dos consumidores atinge 83% dos assinantes atualmente. * Temos 55 mil assinantes atualmente. * Nossa tiragem mensal atual é de 100 mil exemplares. * Utilizamos tecnologia de 3ª geração. * Nossos funcionários detêm 15% do capital social da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> * Queremos ser a 1ª maior produtora de revistas de beleza do país. * Queremos chegar a 45% do mercado. * A satisfação dos consumidores deverá atingir 95% dos assinantes. * Queremos chegar a 100 mil assinantes. * Nossa tiragem mensal deverá atingir 200 mil exemplares. * Queremos tecnologia de 4ª geração. * Nossos funcionários deverão deter 33% do capital social da empresa. |

Exemplo 03:

Hospital Universitário de Santa Maria



“Ser um referencial público de excelência em assistência à saúde, ensino e pesquisa, com preservação do meio ambiente”.

ANÁLISE ESTRATÉGICA

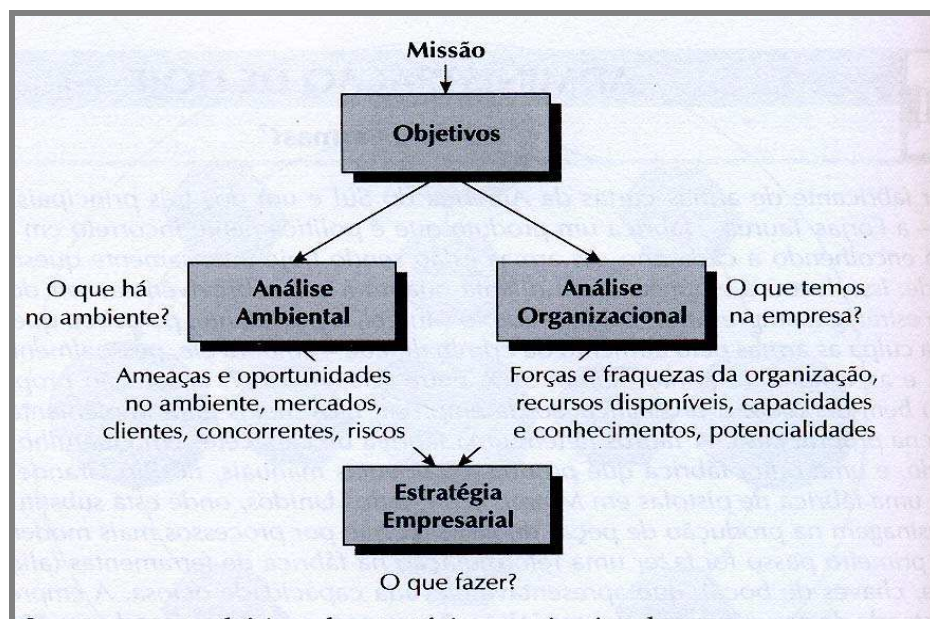
‘Se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas’.

Sun Tzu, A arte da Guerra.

A preocupação com a possibilidade de se alcançar a situação proposta após a definição da visão e missão decorre do reconhecimento de que uma série de fatores - externos ou internos à organização que podem auxiliar ou comprometer os esforços empreendidos.

Essa análise decorre de um exame das condições atuais e futuras da organização, seus recursos disponíveis e necessários incluindo tecnologia, potencialidades e habilidades, forças e fraquezas, estrutura organizacional, capacidades e competências. Na realidade, análise estratégica busca a localização dos fatores críticos de sucesso da organização.

Em linhas gerais, a análise estratégica é um esforço de diagnóstico da realidade organizacional buscando: de um lado “*construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo da organização a curto, médio e longo prazos*”(PORTO, 1998); e, de outro lado, “*efetuar uma análise das características internas da organização sob o ponto de vista estratégico*”(PORTO, 1998).



Os componentes básicos da estratégia.

ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO

É importante identificar os pontos fortes e fracos internos da organização. A análise interna fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos da organização bem como de seus níveis de desempenho gerais e funcionais.

Segundo PORTO (1998), as principais finalidades dessa análise são:

- ✚ Caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da organização em relação ao cumprimento da missão;
- ✚ Identificar e estabelecer uma hierarquia das forças e das fraquezas que determinam as potencialidades da organização; e
- ✚ Identificar as principais causas dessas forças e fraquezas.

Dentre os aspectos que devem ser considerados quando da análise do ambiente interno, merecem ser destacados os seguintes:

- ✚ Sua posição e relevância no contexto das políticas públicas que circunscrevem;
- ✚ Os recursos disponíveis para o cumprimento de sua missão;
- ✚ Seus recursos tecnológicos;

- ✚ Seu recurso humano e necessidade de reciclagem;
- ✚ Sua capacidade de mobilizar outros recursos; e
- ✚ Sua capacidade de articular forças e apoios políticos na consecução de sua missão.

ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo é um esforço analítico que deve levar em consideração o ambiente externo em que a organização está inserida, bem como, as variáveis relevantes, na perspectiva organizacional, visando identificar as oportunidades e as ameaças existentes.

Roteiro de etapas para análise do Ambiente Externo:

- ✚ Definir o escopo do ambiente a ser analisado;
- ✚ Selecionar as informações relevantes;
- ✚ Escolher o cenário de referência;
- ✚ Identificar as oportunidades e ameaças no cenário de referência; e
- ✚ Selecionar as oportunidades e ameaças relevantes para a organização.

Neste sentido, a análises do ambiente externo deverá contemplar, entre outras, as seguintes variáveis relevantes e suas possíveis evoluções:

- ✚ As políticas públicas vigentes;
- ✚ Políticas econômicas e de financiamento;
- ✚ As mudanças gerenciais em curso; e
- ✚ Antecipar as oportunidades e ameaças à organização.

Em geral, as análises do ambiente externo e os prognósticos sobre sua evolução são realizados pela adoção de técnicas de cenários.

Cenários são descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e dos caminhos que conectam com a situação de origem (PORTO, 1998).

Dentro desse contexto, analisar-se-á os cenários projetados pela empresa GOL Transportes Aéreos, para o ano que passou de 2002, no qual é possível se observar os cenários possíveis e como trabalhar dentro deles.

Estudo de Cenários

| Variáveis | Otimista | | Pessimista |
|-----------------|---|---|--|
| Economia | <p>A recessão em escala global estará totalmente sob controle e não influenciará o mercado doméstico. Estima-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento do PIB em torno de 4%; ✓ Inflação abaixo de 10%; ✓ Juros no médio prazo caindo para 12% ao ano; ✓ Aumento do fluxo de capital externo e das exportações além de um completo controle do câmbio e do orçamento fiscal. | <p>O quadro de recessão pré-desenhado se manterá até meados de 2002 devido à dependência para com a economia americana. Haverá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento do PIB entre 2% e 3% ao ano; ✓ Inflação em torno de 10%; ✓ Juros no médio prazo nos níveis atuais; ✓ Fluxo de capital externo em torno de US\$ 20 bilhões em 2002 e caindo a US\$ 15 bilhões nos próximos 3 anos. ✓ Governo manterá o ajuste fiscal e a desvalorização cambial diminuirá o ritmo se estabilizando na proporção de US\$ 1,00 para R\$ 3,00 | <p>As turbulências ocorridas nos mercados financeiros internacional e doméstico provocarão grande recessão global atingindo o Brasil gerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Redução substancial no PIB; ✓ Aumento da inflação anual a valores próximos a 100%; ✓ Aumento da taxa de juros para cerca de 500% ao ano; ✓ Redução das exportações, não haverá investimentos externos e haverá perda de controle sob o orçamento fiscal e do câmbio pelo governo brasileiro |




Estudo de Cenários

| Variáveis | Otimista | | Pessimista |
|------------------|---|---|--|
| Logística | <p>Concorrência não possui sistema de acompanhamento da ocupação dos vôos on-line, bem como não implanta sistemas de automatização da manutenção programada das aeronaves</p> | <p>Concorrência adota programa de monitoração e controle dos custos, baseados em estudos do índice de ocupação das aeronaves, da receita por quilometro voado, do fluxo de caixa e da análise do movimento da concorrência.</p> | <p>Total controle e redução de custos por parte da concorrência reduzindo o preço das tarifas.</p> <p>Concorrência atinge mesmo nível de excelência operacional.</p> |
| Gestão | <p>Estrutura administrativa, financeira, de pessoal e de custo estável.</p> | <p>Estrutura de gestão empresarial correta, porém precisando de alguns ajustes no tempo.</p> | <p>Saúde financeira comprometida com investimentos em moeda estrangeira.</p> <p>Taxa de ocupação inferior ao necessários para cobrir os custos e os investimentos.</p> |





Os exemplos acima citados pela empresa Gol referem-se ao cenário que esta estava inserida no ano de 2002, tendo sido analisado a economia do país naquele ano, e como esta influenciava a empresa e, ainda, sua logística e gestão adotada.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico da organização é um dos passos mais importantes para o planejamento estratégico e tem por base as hipóteses formuladas sobre a evolução provável do ambiente externo e na percepção quanto às suas forças e fraquezas, resultantes da análise de seu ambiente interno.

Abaixo estão exemplos da empresa **Sebrae** analisando seus pontos fortes/ fracos:



Pontos fortes

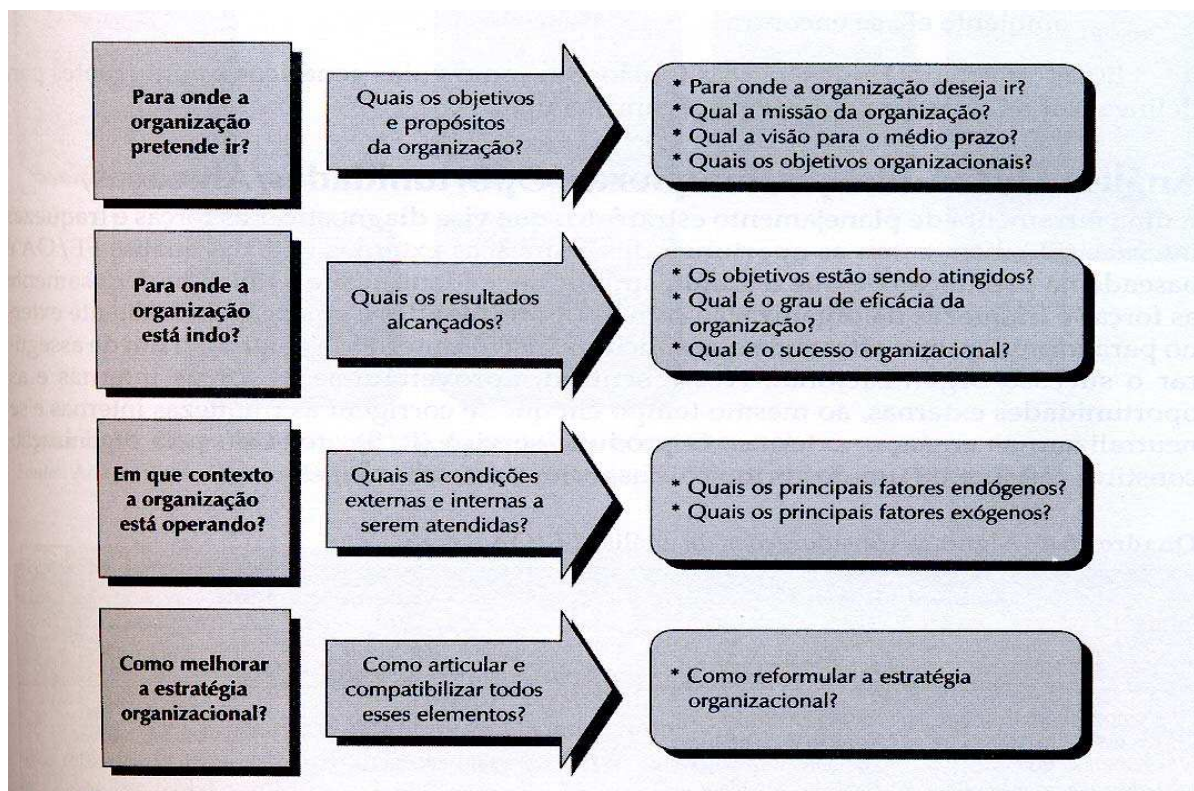
- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para auto-financiamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador; e
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;

Pontos fracos

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
- Falta de planejamento para médio e longo prazos;
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros; e
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo.

Análise de Questões Críticas :

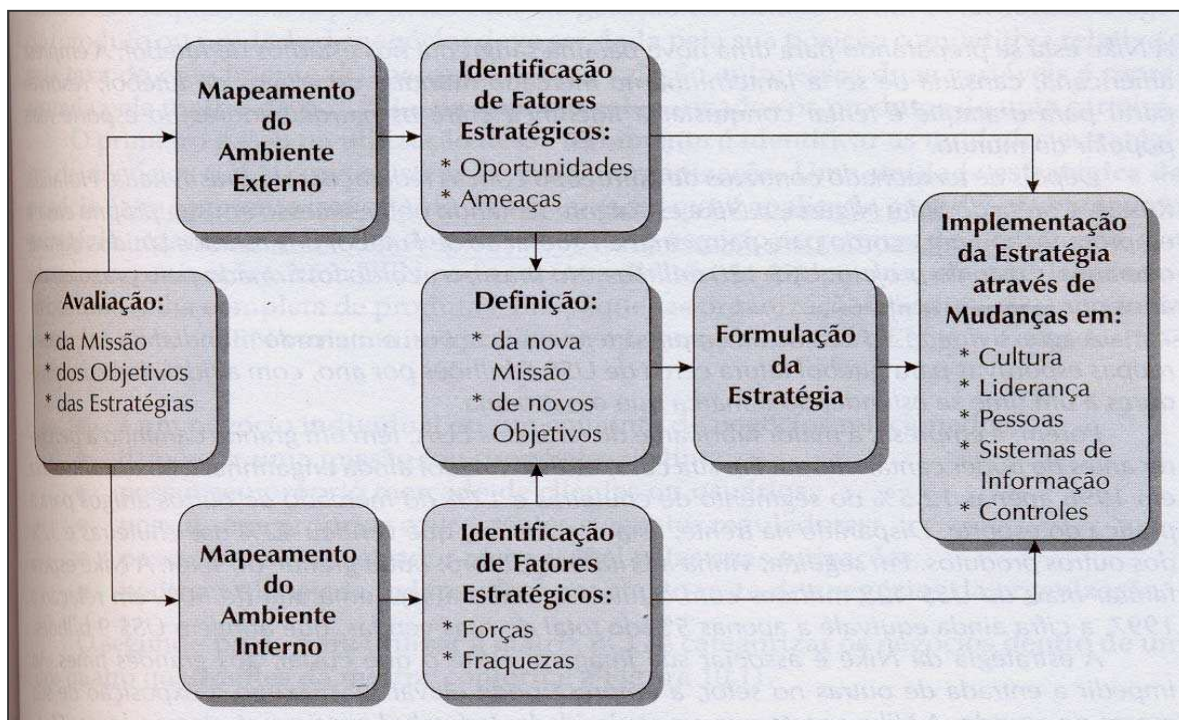
Existem quatro perguntas básicas que funcionam como guias genéricos e abrangentes para delinear ou reformular a estratégia organizacional :



Análise FF/OA (Forças /Fraquezas /Oportunidades/Ameaças)

Essa ferramenta visa diagnosticar as forças e fraquezas internas (FF), bem como as oportunidades e ameaças externas (OA). Nesse sentido, aproveitam-se as forças internas e as oportunidades externas, ao mesmo tempo em que se corrigem as fraquezas internas e se neutralizam as ameaças externas. O produto/serviço (P/S) oferecido pela organização constitui certamente um dos principais aspectos nessa abordagem.

A análise FF/OA permite um mapeamento do ambiente externo e do ambiente interno para fundamentar o posicionamento estratégico da organização, como mostra a figura abaixo:



Com base nessas informações e nas avaliações prévias é possível para os dirigentes da organização estabelecer o posicionamento estratégico a ser adotado. O quadro apresentado a seguir esquematiza os possíveis posicionamento face às condições encontradas nos ambientes externo e interno da organização.

| | | AMBIENTE INTERNO | |
|---------------------|--------------------------------|---|--|
| Análise Situacional | | Predominância de Pontos Fracos | Predominância de Pontos Fortes |
| AMBIENTE EXTERNO | Predominância de Ameaças | Postura Estratégica: Sobrevivência Atividades de rotina predominam. | Postura Estratégica: Manutenção Atividades de rotina predominam e alguns projetos prioritários implantados. |
| | Predominância de Oportunidades | Postura Estratégica: Crescimento Rotina ordenada. Ações institucionais planejadas/avaliadas. Projetos inovadores implantados. | Postura Estratégica: Desenvolvimento Rotina automatizada. Ações institucionais planejadas/avaliadas/monitoradas. Expansão de conhecimentos/experiências. |

Exemplos da empresa Gol analisando seus pontos fortes/fracos/ameaças/oportunidades.

Pontos Fortes

- ✓ *Frota unificada, redução de custos com*
 - ✎ *Treinamento*
 - ✎ *Manutenção*
 - ✎ *Estoque de Peças.*
- ✓ *Frota moderna, nova e segura*
 - ✎ *Economia no consumo de combustível de*
- ✓ *Qualificação da tripulação*
 - ✎ *Atendimento ao cliente em diferentes idiomas*

Oportunidades

- + *Frota 12% mais econômica*
- + *Retirada do Subsídio do combustível*
- Impacto menor nos custos e menor repasse ao consumidor*
- + *Solidez do Grupo Áurea*
- + *Recusa do governo em prestar socorro financeiro às empresas do setor*
- Maior facilidade na obtenção de financiamentos*

Ameaças

- Poucas rotas aéreas*
- + *Dificuldade na obtenção de novas rotas*
- Restrição do Mercado*
- + *Diferencial baseado no custo*
- + *Mudança de paradigma com relação às empresas de baixo custo e ameaça de novos entrantes (11 pedidos junto ao DAC)*
- Ameaça de entrantes externos com a mesma visão de mercado que a Gol*

A determinação do posicionamento estratégico adequado permite a obtenção de dados importantes para qualquer organização, observe o depoimento da empresa de telefonia **Telemar**:

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

O ano de 2002 foi muito positivo e representa um marco para a **Telemar**. Iniciamos com êxito a expansão nacional e alcançamos **posicionamento estratégico** para atuar nos serviços prioritários da comunicação de Longa Distância Nacional e Internacional, telefonia fixa, móvel e em dados. O sucesso da empresa Oi, que em seis meses totalizou 1,4 milhão de clientes, confirma o entusiasmo. Na gestão operacional e financeira, além dos ganhos de eficiência, conquistamos consistente evolução nas receitas e no EBITDA", afirma Marcos Grodetzky, diretor de Tesouraria e de Relações com o Mercado da TNL, controladora da Telemar - maior operadora de telefonia fixa da América Latina -, da Oi e Contax (call/contact center), entre outras.

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos devem constituir situações coerentes com a missão, visão e postura estratégica e expressar um processo de mudança nas áreas e projetos de uma entidade. Esses objetivos devem ser factíveis no que tange a prazos, recursos físicos,

humanos, tecnológicos, políticos e financeiros a disposição da organização e devem identificar quais as competências técnicas necessárias.

Exemplo de Objetivos Estratégicos:

Organização que trabalha na área da Educação

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Desenvolver ações, programas e projetos em atenção à pessoa com deficiência que possibilitem o fomento de políticas públicas e o seu acesso ao mercado de trabalho, aos recursos da saúde, educação, promoção social, cultura, esporte e lazer;
- Sensibilizar e conscientizar a sociedade em relação às potencialidades da pessoa com deficiência e quanto às dificuldades impostas pela própria sociedade;
- Oferecer serviços às organizações públicas e privadas que possibilitem a concepção e desenvolvimento de atividades e/ou projetos sociais em atenção à pessoa com deficiência;
- Fomentar pesquisas relacionadas aos objetivos da organização;

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

Fomentar e gerir o processo de Normalização Nacional.

Promover a participação efetiva e representar o país nos fóruns regionais e internacionais de Normalização.

Atuar na área de avaliação de conformidade com reconhecimento nacional e internacional.

Buscar e difundir informação na suas áreas de atuação.

Promover e atuar na formação de profissionais nas suas áreas de atuação.

Ser reconhecida pela qualidade dos serviços que presta (à sociedade).

PLANO ESTRATÉGICO :

“Embora uma empresa possa apresentar um plano para o futuro, ela precisa da ajuda e comprometimento de todos para implementá-lo” (Ronald W. Allen)

A implantação da estratégia é tão importante quanto sua formulação. É preciso, portanto, planejar a implantação. Situações que devem ser analisadas:

- **Resistência à mudança** - implantar uma estratégia significa colocar em prática as decisões tomadas na fase de planejamento. Isso demanda muito esforço e em geral exige mudanças substanciais na situação atual. Mudanças em geral não fazem parte de um processo natural, provocando resistências. Essas resistências podem ser causadas por:
 - 1) Desinformação: A falta de informações relevantes sobre as decisões estratégicas, suas premissas e conseqüências esperadas. As pessoas reagem negativamente ao que não conhecem, sobretudo se isso pode afetá-las.
 - 2) Indecisão Gerencial: Mudanças estratégicas implicam freqüentemente em rupturas do “Status quo” e sua implementação requer firmeza dos gerentes encarregados de conduzi-la.
 - 3) Cultura Entranhada: A cultura da organização orienta informalmente os processos e as políticas. Os valores antigos devem ser adequados com novos conhecimentos e atitudes.

Identificadas as causas das resistências, é preciso buscar, de maneira planejada, soluções para elas, considerando suas características e os hábitos organizacionais.

- **Plano de Comunicação** - Um instrumento eficaz para a redução das resistências é a elaboração e execução de um plano de comunicação que contemple os seguintes aspectos:
 - Nível de participação na sua elaboração;
 - Método utilizado;
 - Benefícios esperados da sua implantação;
 - Principais mudanças; e
 - Esforços adicionais necessários.
- **Plano de Educação e Treinamento** - As pessoas resistem menos quando se sentem devidamente capacitadas para se adaptar às novas situações criadas pelo Planejamento Estratégico. O plano de Educação e Treinamento deve ser elaborado com a participação de todos os envolvidos e também deve ser amplamente divulgado na organização.

CONTROLE ESTRATÉGICO :

O componente final do Planejamento Estratégico é o controle estratégico. Um **sistema de controle estratégico** é projetado para apoiar os administradores na avaliação do progresso da organização com sua estratégia e, quando existirem discrepâncias, na formulação de ações corretivas. O sistema deve encorajar operações eficientes que sejam consistentes com o plano, enquanto permite que haja flexibilidade para adaptar-se a condições em mudança. Podemos então trabalhar com indicadores de desempenho.

Indicadores de Desempenho

Os Indicadores de Desempenho servem para medir o grau de atingimento de um objetivo ou de uma meta e, portanto devem ser expressos em unidades de medida que sejam as mais significativas para aqueles que vão utilizá-los. Os indicadores devem ser definidos de forma a descrever acuradamente como o atual desempenho se relaciona com a missão, os objetivos estratégicos e as metas. Uma avaliação de desempenho deve ter indicadores que meçam, entre outras coisas:

- 1) **Eficácia** – Em que grau o produto/serviço atende aos padrões estabelecidos, considerando-se as demandas de clientes, ou seja, as mediadas de satisfação dos clientes em relação às características do produto /serviço; e
- 2) **Eficiência** - Em que grau o produto/serviço está sendo produzido a um custo mínimo, ou seja, a competência no uso dos insumos destinados a produção de um bem ou serviço .

Em função das considerações acima, podemos dizer que um indicador precisa:

- ser compreensível;
- ter aplicação fácil e abrangente; e
- oferecer subsídios para o processo decisório.

Exemplos de parâmetros que uma organização deve avaliar por meio de Indicadores de Desempenho:

- qualidade;
- flexibilidade;
- rapidez;
- confiabilidade; e
- redução de custo.

Por fim, um plano é desenvolvido em conjunto com a equipe da alta administração, a força tarefa de empregados e o restante da organização, para modificar, refinar e implementar a Visão. À medida que mudanças organizacionais são implementadas, os progressos vão sendo monitorados pela equipe da alta administração. A força tarefa de empregados fica encarregada de fornecer “feedback” sobre como os membros da organização estão respondendo às mudanças.

MODELO CONCEITUAL:

Em anexo, apresenta-se um modelo conceitual em Power Point, no qual são indicadas e explicadas cada uma das fases do processo de Planejamento Estratégico (PE), a quais devem ser seguidas para que uma organização possa vir a elaborar o seu PE.

BIBLIOGRAFIAS

- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BROMILEY, Philip. **Planejamento Estratégico**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ENAP. **Apostila de Planejamento e Gestão Estratégica: Conceitos e ferramentas**. Brasília, 2003.
- THOMPSON JR., Arthur A., STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2003.

SUGESTÃO DE LEITURA

- ✦ SUN TZU, *Arte da Guerra*

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

INTRODUÇÃO

O que é planejamento estratégico?

Uma técnica gerencial

que procura, por meio da

análise do ambiente de uma organização

criar consciência de suas

oportunidades e ameaças

assim como, dos seus

pontos fortes e fracos



INTRODUÇÃO

O que é planejamento estratégico?

e a partir daí traçar os

os rumos ou direção

que essa organização deverá seguir para

aproveitar as oportunidades, potencializar seus pontos fortes eliminar seus pontos fracos e minimizar ameaças e riscos.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS



CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

O objetivo desta etapa é a construção de um conjunto de premissas explícitas, por meio de:

- ✓ **Hipóteses:** evoluções prováveis do ambiente externo;
- ✓ **Avaliações:** aspectos internos - forças e fraquezas; e
- ✓ **Decisões:** Missão e Objetivos Permanentes.

que orientarão a formulação do PE

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Missão

É uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da instituição em relação a outras organizações.

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Objetivos Permanentes

Focalizam alvos específicos ligados ao desempenho e devem ser perseguidos permanentemente. Eles exprimem características específicas de uma situação desejada, independentemente de restrições temporais ou de recursos materiais, financeiros e humanos.

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Análise do Ambiente Externo

O objetivo desta atividade é construir, por meio de cenários, uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo da instituição, bem como antecipar oportunidades e ameaças para o seu bom desempenho no cumprimento de sua Missão.

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Análise do Ambiente Externo

As organizações são afetadas pelo macroambiente basicamente sobre quatro aspectos principais: políticos-legais, econômicos, tecnológicos e as sociais. A associação desses aspectos permite identificar diversos cenários prospectivos

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Análise do Ambiente Externo

Cenário Selecionado:

Cenário referência é aquele cuja ocorrência é suposta de maior probabilidade. Este tipo de cenário é a mais freqüente escolha para a elaboração de planejamentos estratégicos.

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Análise do Ambiente Externo

Oportunidades e Ameaças

A análise do cenário auxilia a identificação e caracterização de oportunidades e ameaças para a organização.

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno complementa a fase anterior e visa avaliar as características internas da organização sob um ponto de vista estratégico. Ela é realizada por meios da identificação das forças e fraquezas da organização que impactam o cumprimento de sua missão.

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica da organização consiste na escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua Missão. Visa orientar o estabelecimento de todos os Objetivos e Estratégias, principalmente os de médio e longo prazo

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Avaliação Estratégica

Kepner e Tregoe desenvolveram uma metodologia denominada GUT (Gravidade/Urgência/Tendência), para fixação de prioridade de fatores, que pode ser utilizada para o estabelecimento da predominância interna de pontos fortes ou fracos e da predominância externa em termos de oportunidades ou ameaças.

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Avaliação Estratégica

| Op/Am/Fo/Fr | Gravidade A | Urgência B | Tendência C | Pontos (A x B x C) |
|-------------|-------------|------------|-------------|---------------------|
| Op 1 | 5 | 5 | 4 | 100 |
| Op 2 | 4 | 4 | 5 | 80 |
| Op 3 | 3 | 5 | 4 | 60 |
| Op 4 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Op 5 | 4 | 4 | 4 | 64 |
| Op 6 | 4 | 4 | 3 | 48 |
| Op 7 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Am 1 | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Am 2 | 4 | 5 | 4 | 80 |
| Am 3 | 3 | 4 | 4 | 48 |
| Am 4 | 3 | 4 | 4 | 48 |
| Fo 1 | 4 | 4 | 3 | 48 |

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Fatores Críticos de Sucesso

Identificadas e analisadas todas as variáveis dos ambientes externo e interno, a organização pode se confrontar com uma gama elevada e complexa de variáveis. Algumas de extrema importância, outras nem tanto. O passo seguinte deve ser, então, selecionar apenas aquelas cujo equacionamento seja efetivamente importante para a organização, os Fatores Críticos de Sucesso.

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Avaliação Estratégica

Selecionados os Fatores Críticos de Sucesso, a organização deve realizar ainda uma última análise antes de iniciar o processo de "tomada de decisão": a Análise da Capacidade de Ação e Reação da Organização (Avaliação Estratégica).

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Avaliação Estratégica

Procedendo-se a interação entre as Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas observa-se que a predominância de :

| | | |
|---------------------------|------|--------------------------------------|
| Oportunidades e Forças | gera | Pontencialidades de Atuação Ofensiva |
| Oportunidades e Fraquezas | gera | Debilidade de Ação Ofensiva |
| Ameaça e Força | gera | Capacidade Defensiva |
| Ameaça e Fraqueza | gera | Vulnerabilidade |

CONSTRUÇÃO DAS PREMISSAS

Avaliação Estratégica

Graficamente, as interações descritas seriam assim representadas:

| Ambiente Interno | Ambiente Externo | |
|------------------|--------------------------------------|----------------------|
| | Oportunidades | Ameaças |
| Pontos Fortes | Pontencialidades de atuação Ofensiva | Capacidade Defensiva |
| Pontos Fracos | Debilidade de Ação Ofensiva | Vulnerabilidades |

GRANDES ESCOLHAS



9/15/04

GRANDES ESCOLHAS

O objetivo desta Etapa é, com base nas premissas anteriormente estabelecidas, conceber e escolher as estratégias que a organização deve seguir num dado horizonte de tempo para cumprir sua missão e alcançar desempenho auto-sustentável neste horizonte.

GRANDES ESCOLHAS

Esta etapa pode ser dividida em três partes:

- construção da Visão de Futuro;
- exercício de opções estratégicas; e
- desdobramentos dessas opções em objetivos e estratégias específicas.

GRANDES ESCOLHAS

Visão de Futuro (intenção estratégica)

É a descrição da situação desejada para a organização em um determinado ano horizonte. Exprime uma conquista estratégica de grande valor. Ela deve ser desafiante e mobilizadora, descrita, preferencialmente em uma única frase.

GRANDES ESCOLHAS

Opções Estratégicas

Completando e operacionalizando a Visão de Futuro, as Opções Estratégicas definem para onde a organização deve caminhar, visando cumprir sua Missão e alcançar um nível de desempenho auto-sustentável no horizonte do plano estratégico.

A escolha de Opções Estratégicas baseada no cenário referência é a mais freqüente.

GRANDES ESCOLHAS

Objetivos Estratégicos Institucionais

São os resultados prioritários formulados em termos qualitativos a serem alcançados no horizonte do plano estratégico.

DETALHAMENTO



DETALHAMENTO

PLANO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO - delimita e seleciona as áreas de atuação da organização;

PLANO ESTRATÉGICO DE FUNCIONAL - identifica os meios, recursos, atividades e competências internas consideradas vitais para o desenvolvimento das estratégias;

CONSOLIDAÇÃO E CONSISTÊNCIA - verificação da consistência e coerência internas.

IMPLEMENTAÇÃO



IMPLEMENTAÇÃO

LOGÍSTICA DA IMPLANTAÇÃO -
- Atribuição de responsabilidades; e
- Capacitação de pessoal.

DIVULGAÇÃO - disseminação do plano para todos os componentes da organização.

ESPECIFICAÇÃO - definição dos detalhes do plano estratégico.

IMPLEMENTAÇÃO

PLANOS TÁTICOS OU GERENCIAIS - se refere a elaboração dos planos de trabalhos dos setores da organização para um horizonte de curto prazo, visando incorporar as estratégias que lhe foram atribuídas e compatibilizá-las com suas atividades de rotina.

IMPLEMENTAÇÃO

CONTROLE ESTRATÉGICO - Processo técnico gerencial com o objetivo final de assegurar que o plano estratégico seja implementado e produza os objetivos e resultados planejados, ou, então, seja corrigido em tempo hábil.

9/15/04