

UNIDADE 2 – ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

MÓDULO 1 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

01

1 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A primeira fase do planejamento estratégico é o diagnóstico, pelo qual se identifica a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos. É fase crucial; qualquer posicionamento equivocado comprometerá o processo de planejamento estratégico.

O **diagnóstico estratégico** enfoca o momento presente e o próximo (desafio); constitui-se a dimensão crítica para o sucesso permanente.

A empresa, percebendo que os futuros acontecimentos poderão ser não desejáveis, precisa fazer alguma coisa e o ponto de partida é constituído pela disponibilidade de diagnósticos, análises e projeções.

Para a execução do diagnóstico estratégico, é necessário ter acesso a uma série de informações; estar preparado para fazê-lo; saber que informações são desejadas; quais as informações pertinentes e como obtê-las.

Princípios básicos – Segundo Oliveira (2001), o diagnóstico estratégico (ou análise estratégica) apresenta os seguintes princípios básicos:

- a empresa deve perceber o ambiente e suas variáveis;
- o ambiente oferece oportunidades que deverão ser usadas e ameaças a serem evitadas;
- conhecer os pontos fortes e fracos é condição para enfrentar situações ambientais;
- o processo de análise interna e externa deve ser integrado, contínuo e sistêmico.

02

2 - ELEMENTOS DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Alguns dos principais pontos do diagnóstico estratégico são:

Estabelecimento da visão da empresa

A visão precede qualquer planejamento estratégico. Ela deve resultar do consenso e do bom-senso de uma equipe de líderes e não da vontade de uma só pessoa. Porém, é preciso coerência entre o que a empresa se propõe fazer e o que efetivamente faz.

Os líderes que possuem e oferecem visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa (Kanter, 1977:14).



Análise ambiental - Para se efetuar análise ambiental da empresa, é preciso considerar que a organização está inserida em um ecossistema organizacional. A análise do ecossistema proporciona visão do que é possível à organização realizar ou alterar em referência ao que é influenciável (ambiente externo) e o que é desejável (ambiente interno).

Visão

Descreve o que a organização deseja ser, no futuro.

Ecossistema organizacional

Ecossistema da organização é o ambiente formado por fornecedores de materiais e equipamentos, pelos clientes e beneficiários de seus produtos e serviços, pelas organizações concorrentes e parceiras, pelo governo como normalizador e por outros elementos que a influenciam e que são por ela influenciados.

03

O **primeiro** passo para se fazer a análise ambiental é determinar o nível de abrangência almejado, selecionando as dimensões a serem trabalhadas. Seguindo-se as dimensões selecionadas, os componentes a serem considerados devem ser identificados.

O processo de análise externa e interna do diagnóstico estratégico deve considerar os **pontos fortes** e **fracos** da organização - análise interna - e as **oportunidades** e as **ameaças** - análise externa.

- **Análise ambiental externa** - A **abrangência** da análise ambiental externa relaciona-se ao tamanho da organização e do seu correspondente mercado. Por exemplo, para uma empresa transnacional como a General Motors, planejamento global corporativo deve considerar desde a dimensão internacional até o contexto específico de cada unidade produtiva, passando pelos respectivos ambientes nacionais.

No **nível internacional**, os componentes são as tendências de mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas.

Nos níveis **nacional e regional**, os componentes são as variáveis que afetam o negócio da empresa. No contexto específico, os componentes são os fatos que certamente afetarão mais diretamente a organização.

Contexto específico

Contexto específico refere-se ao conjunto de atores com os quais a organização estabelece

diretamente suas transações. Exemplo: clientes, fornecedores, governo, concorrentes, outros.

Atores

Os Atores podem ser outras empresas, privadas ou públicas ou indivíduos, que atuam isoladamente ou em grupo. Exemplos de atores externos: as associações de classe, empresas específicas, grupos empresariais, líderes políticos e profissionais etc.

Tendência

É o fenômeno que surge no tempo e sugere a maior ou menor possibilidade de ocorrências de certos fatos, no futuro. Ex: Responsabilidade social empresarial.

Variáveis

(econômicas, políticas, legais, culturais, sociais, tecnológicas etc.) – são elementos que assumem condições/valores diferentes dentro de um contexto.

Fatos

São acontecimentos que influenciam coisas ou situações. Ex: aumento da competitividade; evolução da tecnologia, horizontalização das estruturas internas empresariais etc.

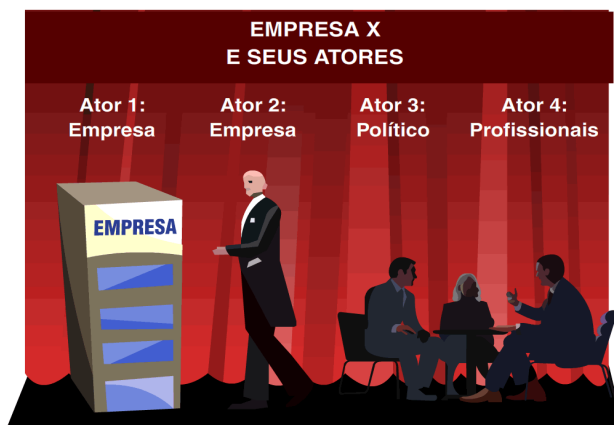
04

Identificação e seleção dos atores do ambiente externo

A análise ambiental externa deve complementar-se com a identificação dos atores, que se relacionam com as **ameaças e oportunidades**. A característica comum dos atores externos é a capacidade que têm (uns mais, outros menos) de influenciar significativamente o ambiente no qual atuam. Cada ator possui objetivo ou projeto que em dado momento pode ser o mesmo do outro, surgindo então uma oportunidade para alianças estratégicas ou, ao contrário, relação de conflito quando os interesses são divergentes.

As empresas mantêm com os atores que participam de seu ambiente externo relações de aliança, conflito ou indiferença, tendo em vista os interesses de cada qual. É importante ressaltar que tais relações não são continuamente estáveis, podendo mudar sempre que os interesses são contrariados. Em outras palavras, uma aliança num dado momento pode dar lugar a relação de conflito ou indiferença no momento seguinte.





05

Iniciando a análise externa - a análise externa estuda as oportunidades e as ameaças existentes na relação da empresa com o seu ambiente e a sua posição produto-mercado atual e futura (prospecção). As ameaças podem apresentar alguma forma de ação crítica. Por exemplo, a inflação é ameaça, mas não questão crítica, pois a empresa não pode fazer nada a esse respeito. Porém, o relacionamento da empresa com a concorrência pode ser ameaça e tornar-se questão crítica. Mas a empresa pode atuar sobre o relacionamento com os concorrentes.



Na análise externa, cabe ao executivo identificar os elementos importantes do ambiente empresarial e, em seguida, analisá-los quanto às oportunidades e ameaças. Esse ambiente é dinâmico e, nele, grande quantidade de forças atua constantemente. Forças com diferentes dimensões e naturezas, que vão em direções distintas e mudam a cada momento, visto cada uma delas interagir com as demais forças do ambiente.

Existe grande interligação e influência entre os fatores ambientais externos (segmentação dos mercados atuais e potenciais; condução tecnológica; concorrência; sindicatos etc.) e internos (produtos novos e atuais; tecnologia; estrutura organizacional; logística da empresa etc.). Por isso, é preciso que sejam articulados entre si. É interessante fazer essa consolidação, depois de se fazerem as análises dos fatores, de forma isolada.

Conforme a necessidade da empresa, cada estudo terá um nível de profundidade e detalhamento. Pode-se decidir pelo macroestudo ou pela segmentação do ambiente e realizar estudos aprofundados sobre essas partes. Depois, fazem-se as interligações e uma análise geral. Apesar da incerteza do dia a dia do executivo, o fato de reconhecer os elementos ambientais relevantes já diminui a incerteza de uma empresa.



Ambiente empresarial

O ambiente empresarial pode ser indireto (macroambiente) e direto (ambiente operacional). Nele há maior domínio sobre o comportamento da empresa.

06

De acordo com Oliveira (2001:97), para se estabelecerem as oportunidades e ameaças da empresa, o executivo deverá analisar uma série de aspectos:

Utilização das informações disponíveis – O executivo deve considerar todos os detalhes sobre os seguintes aspectos:

• Tecnologia	- As alterações tecnológicas e os programas de pesquisa; quais são as maiores economias de escala existentes, que podem ocorrer etc.;
• Governo	- A legislação pertinente; a identificação e análise dos órgãos que legitimam etc.;
• Subsistema financeiro	- Os tipos de instituições financeiras; a quantidade dessas instituições; a forma de atuação de cada tipo etc.;
• Sindicatos	- Os objetivos e a estrutura dos sindicatos; o número básico de participantes etc.;
• Comunidade	- A população, como mercado de mão de obra está aumentando ou diminuindo; os valores culturais, espirituais e sociais; existência de infraestrutura para a educação, saúde etc.

07

Identificação e análise dos principais ramos de negócios do ambiente no qual a empresa se situa –

Levam-se em conta o mercado interno e o externo, os fornecedores e os consumidores, além das peculiaridades de cada mercado. Devem ser principalmente considerados:

• Consumidores	Quem são e onde se localizam; como alcançá-los; qual a renda pessoal etc.
• Definição do mercado	Nível e tipo de competição de outras empresas por

	outros produtos; qual a segmentação de mercado; qual o nível de padronização do produto e potencial para diferenciação do produto etc.
• Aspectos básicos da indústria na qual a empresa está posicionada	Tamanho, tendências e perspectivas; oportunidades a serem aproveitadas; tipos de produtos etc.
• Concorrentes	Quantos e quais são; a tecnologia básica utilizada; nível de participação no mercado; faturamento, volume de vendas, lucro e tendências do mercado etc.
• Fornecedores	Quem e quantos são; onde estão localizados etc.

08

- Análise ambiental interna é necessária para que a organização identifique seus pontos fortes e fracos, estabelecendo estratégia fundamentada nos facilitadores (pontos fortes) e que forneça os dados para os elementos frágeis (pontos fracos). Além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem considerar-se também os pontos neutros, pois o planejamento estratégico deve analisar todos os seus componentes. Essa análise evidencia as deficiências e qualidades da empresa, para serem comparadas às das outras empresas do setor de atuação (concorrentes diretas ou potenciais).



O ambiente interno de uma organização forma sistema sociotécnico que se constitui pela capacidade da organização nas áreas humana, instrumental, física e financeira. A análise desse ambiente permite a reflexão sobre o desempenho passado e presente da organização, suas condições técnicas e funcionais para cumprir a missão e os objetivos propostos, bem como a distância em que se encontra, em relação às propostas de futuro.

Os pontos de referência para a análise ambiental interna são os resultados da análise ambiental externa, que indica as oportunidades e ameaças externas, bem como a situação das organizações concorrentes e colaboradoras.

Pontos neutros

Pontos neutros não são nem deficiências nem qualidades da empresa.

09

A identificação e a definição dos pontos fortes, fracos e neutros devem ser realizadas em relação:

- às capacidades para execução das atividades-fim e atividades-meio, de forma a identificar a capacidade técnica, financeira e física da organização face às exigências da sua missão e dos seus objetivos;
- às necessidades de recursos (físicos, financeiros, humanos e informacionais) da organização, visando dimensioná-los (ampliar, reduzir ou remanejar) face às exigências da sua missão e dos seus objetivos.

As perguntas a serem respondidas para identificar os pontos fortes são:

- quais os recursos e capacidades internas disponíveis na organização irão potencializar as oportunidades?
- quais os recursos que poderão evitar as ameaças (atuais e futuras)?

10

Para Oliveira (2001:103), o executivo, para definir os pontos **fortes**, **fracos** e **neutros**, deve examinar uma série de aspectos, dentre eles:

- **funções a serem analisadas;**
- **aspectos organizacionais;**
- **abrangência do processo;**
- **nível de controle;**
- **critérios de avaliação;**
- **obtenção de informações.**

Funções a serem analisadas – Para facilitar a análise interna, são consideradas a função marketing, a função finanças, a função produção e a função recursos humanos:

- **Função marketing** – Há aspectos a serem levados em conta, dentre eles: o sistema de distribuição; os produtos; a pesquisa de mercado (ponto importante para tomada de decisão); a força de venda; os novos produtos; a promoção e a propaganda; as políticas mercadológicas; a organização do departamento de marketing.



• **Função finanças** – Na hipótese, podem-se analisar: os índices financeiros; o sistema de planejamento e controle financeiro; o sistema de registro e análise contábil. Na análise dos índices financeiros, os dados e informações são tirados dos balancetes e balanços e comparados na própria empresa (verificação de exercícios anteriores) e de outras empresas similares quanto ao tamanho, ramo de atuação etc. Os índices são classificados de acordo com os tipos de medidas aos quais se propõem:

I – **Lucro Líquido** dividido pelo **Patrimônio Líquido** (capital próprio, sem intangíveis).

II – **Lucro Líquido** dividido pelas **Vendas Líquidas** (subtraem-se as devoluções, descontos, bonificações etc. do faturamento total (ou vendas brutas) – Esse índice mede a margem líquida da empresa).

III - **Lucro Líquido** dividido pelo **Capital de Giro Líquido** (excedente do ativo corrente - realizável a curto prazo - sobre o passivo corrente - exigível a curto prazo).

IV - Realizável a curto prazo dividido pelo exigível a curto prazo;

V – Ativo Imobilizado (**Fixo**) dividido pelo **Patrimônio Líquido**.

VI – Estoque dividido pelo **Capital de Giro Líquido**;

VII - **Exigível a longo prazo** dividido pelo **Capital de giro líquido**: esse índice serve para medir a imobilização e a capacidade de a empresa liquidar débitos a longo prazo, com o capital de giro.

Realizável a curto prazo

É o ativo corrente: soma dos valores que a empresa possui em moedas e conversíveis em moeda em prazo curto, normalmente

Exigível a curto prazo

É o passivo corrente: total de débitos a pagar dentro de um ano.

Ativo Imobilizado

São terrenos, prédios, instalações, móveis e equipamentos em valor contábil, menos a depreciação acumulada, mais a correção monetária.

Estoque

São os que constam dos registros contábeis. As políticas utilizadas para cálculo desse valor podem ser Lifo, Fifo ou Custo Médio.

Lifo e Fifo

São técnicas de valorização dos estoques. O critério LIFO significa “last in, first out”, ou seja, o

estoque é valorizado pelo valor das últimas compras. O critério FIFO significa “first in, first out”, ou seja, o estoque é valorizado pelo valor das primeiras compras.

12

VIII - **Exigível a Curto Prazo** dividido pelos **Estoques**: mede a dependência da empresa na venda de seus estoques para pagar dívidas.

IX - **Exigível Total/Patrimônio Líquido**: corresponde à medida básica de alavancagem, pois mede o capital de terceiros.

X - **Exigível a Curto Prazo** dividido pelo **Patrimônio Líquido**: o conceito do índice anterior aplica-se a este; entretanto, como é de curto prazo, deve ter valores inferiores.

XI - **Vendas Líquidas** divididas pelo **Patrimônio Líquido**: medem a rotação de capital investido, pois avalia se os proprietários investiram adequadamente no volume de vendas.

XII - **Vendas Líquidas** divididas pelo **Capital de Giro Líquido**: medem a rotação do capital de giro e a margem de fundos disponíveis para a operação considerada.

XIII - **Vendas Líquidas** divididas pelos **Estoques**: formam a análise das vendas líquidas anuais, em relação aos estoques apresentados no balanço.

XIV - **Período de Cobrança**: período médio de cobrança de títulos da empresa.

13

3 - ANÁLISE DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

No sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e análise contábil – são analisadas a função **produção** e a função **recursos humanos**.

- **Função produção** – considera, dentre outros, os oito principais aspectos:

1) Instalação industrial	2) Equipamentos e instalações	3) Processo produtivo	4) Programação e controle da produção
Localização e suas vantagens	Nível de utilização	Índice de produtividade	Eficácia do sistema PCP (Programação e Controle de Produção) aplicado
Tamanho	Adequação do uso	Nível de utilização da capacidade instalada	Média no cumprimento de prazos de entrega dos produtos aos compradores

5) Qualidade	6) Sistema de custos industriais	7) Pesquisa e Desenvolvimento	8) Organização da fábrica
Nível de qualidade apresentado	Critérios de apropriação	Grau de importância que a alta administração proporciona ao P&D	Qual a situação da estrutura organizacional e seus componentes, das normas e dos procedimentos
Nível de devolução de produtos	Tendências apresentadas	Percentual do faturamento alocado em P&D	Situação das normas e procedimentos

14

Função recursos humanos – considera, entre outros, os seguintes aspectos:

<ul style="list-style-type: none"> Tipos de atitudes e grau de importância dada, pela alta administração, ao fator humano na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Moral e produtividade dos empregados.
<ul style="list-style-type: none"> Eficácia dos programas de recrutamento, seleção e admissão de funcionários e dos programas de treinamento e promoção. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de absenteísmo.
<ul style="list-style-type: none"> Nível e tipo de reivindicações dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> Sindicalização da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Índice de rotatividade dos empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> Quadro de carreira e o plano de cargos e salários.
<ul style="list-style-type: none"> Substituição adequada para todos os cargos-chave. 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de benefícios.
<ul style="list-style-type: none"> Clima organizacional. 	



15**Aspectos organizacionais:**

• A estrutura organizacional.	• As instalações industriais.
• As principais políticas.	• Capacitação/habilidades dos empregados.
• Capacitação/habilidades da alta administração.	• As ideias de novos produtos.
• Os sistemas de informações operacionais e gerenciais.	• A Rede de distribuição.
• As normas e procedimentos operacionais.	• Capacitação/habilidades da força de vendas.
• Os sistemas de planejamento.	• O <i>portfólio</i> de produtos.
• Os conhecimentos, as atitudes e o comportamento das chefias.	• O controle de qualidade.
• Os acordos com sindicatos.	• O conhecimento das necessidades do consumidor.
• O domínio do mercado consumidor.	

16

Abrangência do processo – Devem ser examinados os seguintes tópicos:

• A empresa como um sistema (um todo).
• Os grupos de indivíduos.
• As áreas funcionais da empresa.
• Os indivíduos.
• As unidades organizacionais.

1) Nível de controle – Deve-se verificar se o controle realizado pelo executivo da organização está no nível de controle da eficiência, da eficácia e da efetividade.

2) Critérios utilizados - Para avaliar se um ponto é forte, fraco ou neutro deve-se levar em consideração:

• a base histórica da empresa	• a análise em literatura
• as opiniões pessoais, de consultores e de executivos da empresa.	• a análise orçamentária.

6) Maneiras de obtenção de informações

Para a análise interna levam em consideração:

• a observação pessoal	• os funcionários
• as conversas pessoais	• os documentos publicados, periódicos, livros e revistas
• os questionários	• os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal
• a experiência e prática	• os consultores
• a documentação do sistema	• os indicadores econômicos e financeiros.
• as reuniões.	

• Resultados obtidos pela análise ambiental interna servem para:

- evidenciar as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes) da organização;
- subsidiar a elaboração de estratégias de ação para superar os pontos fracos e aprimorar os pontos fortes;
- indicar as potencialidades da organização para exercer novas atividades, nas quais as ameaças do ambiente externo sejam evitadas e as oportunidades sejam plenamente aproveitadas.

Análise dos Concorrentes

Apesar de essa ser componente da análise ambiental externa, terá tratamento diferenciado. O resultado desse tipo de análise promove o levantamento das vantagens competitivas, tanto da organização quanto dos concorrentes.

Parece óbvio que se a organização pouco conhece do seu concorrente ela incorre em alto grau de risco estratégico. Entretanto, muitas empresas não se empenham em analisar, fazer projeções e simulações dos dados (plano estratégico) concorrentes. Isso é preocupante.

O procedimento de análise, além de possibilitar marcações iniciais da futura atuação dos concorrentes, também promove a fixação da vantagem competitiva, tanto da própria empresa quanto dos concorrentes. O estudo sobre vantagem competitiva é importante e, por isso, será mais explorado no próximo módulo.

Vantagens competitivas

Revelam os produtos e os mercados em que as empresas atuam diferencialmente. É aquele algo mais que leva os clientes a comprarem de uma empresa e não de outra.

RESUMO

O diagnóstico estratégico é a primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta: "qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos interno e externo?"

Seus componentes apresentam-se como: **visão da empresa** (resultante do consenso do que a empresa pretende ser); **análise ambiental** (externa e interna) da organização; **análise dos concorrentes** (estudo do potencial da concorrência).

A análise ambiental do diagnóstico lida com os seguintes elementos: **pontos fortes** (variáveis controláveis que favorecem a empresa, em relação ao ambiente); **pontos fracos** (variáveis controláveis que desfavorecem a empresa, em relação ao seu ambiente); **oportunidades** (variáveis externas e não controláveis que promovem condições favoráveis); e **ameaças** (variáveis externas e não controláveis que podem gerar situações desfavoráveis para a empresa).

A **análise externa** examina a relação entre a empresa e seu ambiente, identificando as oportunidades e ameaças e a sua posição produto-mercado atual e futura. Já a **análise interna** busca identificar as fragilidades e as qualidades da empresa, comparando-as com a concorrência direta ou potencial. Também é realizado exame dos pontos neutros.

A **identificação dos pontos fortes, fracos e neutros** deve ser feita considerando as capacidades para execução das atividades-fim e atividades-meio e os recursos necessários à satisfação da missão e dos objetivos organizacionais.

Para haver **definição dos pontos fortes, fracos e neutros**, o administrador deve analisar as seguintes dimensões: 1) funções a serem analisadas: marketing, finanças, produção e recursos humanos; 2) aspectos organizacionais; 3) abrangência do processo; 4) nível de controle; 5) critérios de avaliação; 6) obtenção de informações.

A análise dos concorrentes é importante para o planejamento estratégico porque a empresa passa a conhecer melhor os seus principais concorrentes e situar-se melhor no seu segmento de mercado e estabelecer a sua vantagem competitiva.

UNIDADE 2 – ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

MÓDULO 2 – MISSÃO DA EMPRESA

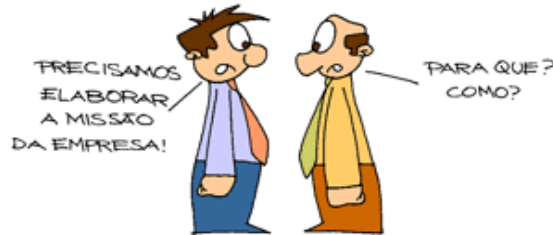
01

1 - INTRODUÇÃO

A importância de a empresa realizar sua missão é fundamental. A organização deve ter em mente qual o motivo da própria existência.

Mas sempre restam dúvidas:

- A empresa realmente enfrentará graves dificuldades de desempenho se não construir sua missão e não tiver claro qual é o seu próprio negócio?
- Quais são as consequências da inexistência da missão ou de má elaboração dela?



Relembrando os principais aspectos do planejamento temos que, para Freitas Filho (1989), esse tipo de planejamento consiste em definir:

- o conjunto de diretrizes que orientam os rumos da organização no futuro;
- as direções nas quais a organização procurará crescer;
- forças com as quais a organização poderá contar;
- mudanças de rumo e de áreas de ênfase na sua atuação, em face das necessidades ambientais.

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa para identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo e os pontos fortes e fracos do ambiente interno. Tem como finalidade (re)definir: **negócio, missão, políticas, diretrizes e projetos estratégicos.**

Além disso, define:

- a direção que a organização deve seguir;
- os objetivos e as metas a serem alcançados a longo prazo;
- as atividades a serem desenvolvidas;
- os meios;
- os responsáveis pela execução do planejamento;
- as condições para o acompanhamento;
- a avaliação;
- a retroalimentação.

02

2 – MISSÃO

Para Oliveira (2001:128), **missão** é a razão de ser da empresa. Para estabelecer a missão, procura-se determinar qual o negócio da empresa, o motivo de ela existir, ou ainda, em que atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Muitas vezes, a missão também declara as crenças, os valores e as diretrizes da organização.

Quando a alta administração da empresa concentra-se nesses aspectos (missão, negócio e atividades futuras), provoca a definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos

disponíveis e o consenso de opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem sucedidos.

A definição da missão é importante porque procura descrever as habilidades essenciais e secundárias da empresa.

A missão deve ser expressa de maneira sintética, clara e precisa para representar a imagem da organização, tanto para o seu ambiente externo como para o interno (EMBRAPA, 1996). A forma simples para se descrever a missão:

Qual é o negócio da empresa? Essa é a questão básica para se descrever a missão em termos simples. O mais adequado é a empresa encarar sua missão quanto à necessidade. Por exemplo:

Alguns sinônimos da missão geralmente utilizados pela literatura, como: finalidade, função, propósito e objetivo principal.

A **missão** pode ser traduzida em áreas específicas de empenho que correspondem aos seus propósitos. Por exemplo.

Para definição da missão organizacional é necessário responder às perguntas:

Perguntas	Especificação	Exemplos de respostas (aplicados à Embrapa)
O QUÊ?	Qual é o âmbito de atuação e a natureza das atividades da organização?	Gerar, promover e transferir conhecimentos e tecnologias.
PARA QUÊ?	Qual a principal finalidade das atividades desenvolvidas pela organização?	Desenvolvimento sustentável.
ONDE? COM QUEM?	Quais são os principais campos de atuação ou de aplicação das atividades da organização?	Segmento agropecuário, agroindustrial e florestal (todos os atores envolvidos no agro negócio).
PARA QUEM?	Quem são os clientes ou principais beneficiários dos produtos e serviços gerados pela organização?	Sociedade em geral.

Por exemplo

A missão da BIC é "produzir e comercializar produtos descartáveis", o que propiciou a entrada de outras linhas de produtos como canetas e isqueiros.

Habilidades essenciais

São tipicamente, mais amplas do que as dimensões genéricas do produto ou serviço.

Habilidades secundárias

São críticas porque se relacionam com o que a empresa pode vender e a quem.

Por exemplo

A missão da IBM é “satisfazer às necessidades de resolução de problemas de negócios”.

03

Cuidados a serem tomados no estabelecimento da missão:

- não há decisões de mudanças se apenas houver a descrição do que estão fazendo;
- evitar vínculo direto com os produtos e serviços porque isto limita a missão;
- equilibrar o tamanho das definições sem que a clareza, o entendimento e a assimilação sofram prejuízos.

Frases que representam missão de empresas (Oliveira, 2001:13):

“Resolver problemas não solucionados de forma inovadora” (3M).

“Oferecer contribuições técnicas para o progresso e bem-estar da humanidade”(Hewlett-Packard).

“Experimentar a emoção da competição, da vitória e de vencer os adversários” (Nike).



A missão da empresa representa a razão de ser num horizonte temporal, no qual a empresa decide atuar e entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte.

Definição do Negócio - após realizar a análise dos ambientes, na fase do diagnóstico, será possível à organização definir ou redefinir o seu negócio.

A definição do negócio envolve o conhecimento do mercado de uma organização e do(s) segmento(s) de mercado a serem atingidos, bem como a definição de áreas de negócio nas quais a organização pretende atuar, clientes a atender e produtos ou serviços a oferecer (definição de um perfil).

Unidades Estratégicas de Negócio - a análise ambiental deve ser feita por Unidades de Negócio devido às suas particularidades. A organização cria as “unidades de negócio” ou “unidades estratégicas de negócio” para promover uma gestão mais flexível e rápida no atendimento do negócio corporativo. Essas unidades são encarregadas de atender a um determinado segmento do mercado, com produtos e serviços claramente definidos, para o qual a administração define objetivos e metas de uma forma semi-independente às demais unidades organizacionais. Funciona de forma semiautônoma. Na definição do negócio da organização, unidades estratégicas de negócio podem ser consideradas em substituição às unidades funcionais ou podem conviver com elas.

Os negócios identificados no horizonte, se considerados viáveis e interessantes, são os chamados propósitos da empresa (ou temas estratégicos), pois representam as intenções de negócio.

Propósitos

São compromissos para se cumprir a missão. Evidenciam posições ou áreas de atuação de toda a empresa, aceitas por seus acionistas/executivos como algo que se quer e é possível de ser alcançado.

04

3 - CENÁRIOS

A elaboração dos cenários estratégicos é o auge de um processo participativo. Tal processo promove informações e visões mais ricas e incentiva uma maior aceitação dos cenários como algo fundamental para a elaboração do planejamento estratégico.

Os cenários são composições consistentes – mas muito subjetivas - entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos.

Os cenários podem ser analisados nas situações: 1) mais provável; 2) otimista e 3) pessimista. Tais análises estão relacionadas às técnicas diversas de desenvolvimento de cenários estratégicos (dedução, indução, lógica intuitiva, análise de impacto, Delphi).

Oliveira (2001) indica que a elaboração de cenários pode ter:

1) Como fundamentação:

- o pensamento estratégico voltado para as situações futuras possíveis,
- não necessariamente inter-relacionado com o passado e o presente;
- a definição de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura;
- íntima vinculação com a comunidade técnico-científica;
- uma abordagem sistemática e multidisciplinar.

2) Como abordagem projetiva:

- limita-se a variáveis quantitativas, objetivas e conhecidas;
- utiliza o passado para explicar o futuro;
- entende o futuro como único e certo;
- utiliza modelos quantitativos e deterministas.

3) Como abordagem prospectiva:

- visão do todo (global);
- variações qualitativas (quantificáveis ou não), subjetivas (ou não), conhecidas (ou não);
- entende o futuro como incerto e múltiplo;
- a ação presente é determinada pelo futuro;
- faz uma análise intencional (julgamento, pareceres, probabilidades subjetivas), examinada por
- uma análise estrutural, Delphi, impactos cruzados etc.

Diante das aceleradas mudanças que ocorrem nos dias atuais, o executivo verificou que a abordagem projetiva era insuficiente para orientar a ação futura da empresa, optando pela abordagem prospectiva, que auxilia a criação de futuros desejáveis e viáveis, além de estruturar a ação a partir do presente.

05

4 - POSTURAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA

A estratégia define a postura estratégica da organização. Essa postura se estabelece diante da opção consciente por um caminho voltado para o cumprimento da missão. Tem como objetivo fixar todas as políticas e estratégias, a partir da decisão por determinada missão.

A postura estratégica pode ser:

Estratégia conservadora - privilegia a continuidade de comportamento organizacional que “**deu certo ao longo de determinado período**”;

Estratégia de vanguarda ou inovadora - a organização assume que a mudança é um processo constante e necessário, em face das transformações operadas nos seus ambientes externo e interno.



Regra geral - a organização que adota uma postura estratégica de vanguarda:

- está orientada para o cliente;
- está voltada para o futuro, considerando, nos processos de mudança, sua experiência passada;
- capitaliza, positivamente, as mudanças ocorridas no ambiente externo;
- realiza alianças estratégicas com outras organizações para obter o efeito sinérgico quando dois ou mais “diferenciais competitivos” são utilizados conjuntamente;
- está em mutação permanente para permitir o desenvolvimento de novas potencialidades;
- assume responsabilidades sociais; e
- adota padrões não mecanicistas de administração e gerência.

06

5 - ASPECTOS DA VANTAGEM COMPETITIVA

O rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquele em que a empresa possa distinguir-se favoravelmente de suas concorrentes. Assim, para a empresa ser eficaz no mercado, ela deve ter significativa vantagem competitiva.

A **vantagem competitiva** de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação de sua alta **administração**.



A situação geral da empresa pode proporcionar **vantagem competitiva** quando, entre outros aspectos:

• Não tem concorrentes muito fortes;	• Apresenta boa imagem dos produtos e serviços;
• Tem acesso à alta e inovadora tecnologia que possibilite redução de custos, simplifique o processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços;	• Não tem problemas de suprimento de recursos financeiros, humanos e materiais;
• Possui alta liquidez financeira;	• Tem boa imagem institucional;
• Tem baixo grau de endividamento;	• Possui boa relação com o mercado;
• Possui alto nível do quadro profissional;	• Apresenta adequada situação de capacidade instalada;
• Possui adequado sistema de informações gerenciais;	• Tem alto poder de penetração dos segmentos de mercado;
	• Possui agilidade e flexibilidade interna.

A **postura da alta administração** pode facilitar uma situação de vantagem competitiva quando, entre outros aspectos:

• Aceita risco;	• Sabe estabelecer políticas;
• Tem sentido de oportunidade;	• Conserva a visão voltada para o mercado;
• Sabe o que, realmente, deseja para a empresa;	• Sabe liderar, motivar;
• Sabe formular e operacionalizar estratégias;	• Administra, adequadamente, os projetos e recursos.

07

6 - AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA

Para avaliação de uma postura estratégica da empresa, o executivo deve considerar:

a) **os parâmetros para medir o desempenho da empresa**, como:

- taxa histórica e atual de crescimento em termos de volume de vendas, capital de giro, imobilizado e número de empregados;
- participação histórica e atual no mercado em termos de produto, valor e volume;
- nível histórico e atual de rentabilidade;
- capacidade histórica e atual de sobrevivência da empresa.

b) **pesos relativos que devem estabelecer para os vários parâmetros em função de:**

- tamanho da empresa;
- taxa de crescimento da empresa;
- participação no mercado atual e tendência futura;
- rentabilidade atual e tendência futura;
- lucratividade atual e futura tendência;
- capacidade de sobrevivência e de desenvolvimento.

Cada um desses aspectos poderá ser comparado com a atuação atual e passada da empresa, dos concorrentes, com objetivos e os desafios estabelecidos para a empresa.

08

RESUMO

Após relembrar alguns dos principais aspectos do planejamento estratégico como sua conceituação de uma técnica administrativa para identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo de uma empresa e os pontos fortes e fracos do seu ambiente interno, tem-se como finalidade (re)definir seu negócio, sua missão, políticas, diretrizes e projetos estratégicos.

Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da empresa (em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro). A definição da missão é importante porque procura descrever as habilidades essenciais e secundárias da empresa. Uma forma de se descrever a missão em termos simples é responder a questão: “– Qual é o negócio da empresa?”.

Ao se definir a missão, é preciso ter cuidado para não fazer apenas uma descrição do que a empresa faz, porque este procedimento não promove mudanças. É importante não limitar a missão, ligando-a diretamente aos produtos/serviços empresariais e defini-la de forma clara e equilibrada (nem longa nem extremamente resumida).

Cenários - são composições muito subjetivas, porém consistentes, entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos. Os cenários podem ser analisados nas situações: 1) mais provável; 2) otimista; 3) pessimista. A elaboração dos cenários pode utilizar a abordagem projetiva ou prospectiva.

Posturas estratégicas da empresa – a organização pode adotar a postura estratégica conservadora (continuar com um comportamento que vem dando certo) ou a postura estratégica de vanguarda ou inovadora (assume como necessário o processo de mudança).

Avaliação da postura estratégica – para avaliar a postura estratégica, é preciso levar em conta os parâmetros de desempenho (taxa histórica e atual de vendas; participação no mercado; nível de rentabilidade; capacidade de sobrevivência da empresa; os pesos estabelecidos para os parâmetros como tamanho da empresa, taxa de crescimento atual e futura e rentabilidade/lucratividade).

Vantagem competitiva é a diferença favorável da empresa dentro de seu segmento de mercado em relação aos concorrentes.

UNIDADE 2 – ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

MÓDULO 3 – OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

01

1 - OBJETIVOS, DESAFIOS E METAS

Nada é feito sem ter objetivos declarados e um verdadeiro comprometimento entre todos os integrantes dos processos. Para que possa existir este comprometimento, primeiramente é preciso se compreender o que vem a ser objetivo. Da mesma forma que o conceito de administração, as definições de objetivos são variadas:

Objetivos: pontos prioritários a serem alcançados, futuramente.

Objetivos: resultados prioritários a serem atingidos em um horizonte de tempo futuro. Devem ser poucos, seletivos, claros, concisos, alcançáveis, mensuráveis e sintonizados com a missão organizacional.



Entretanto, praticamente atrelado ao conceito de objetivo, com diferença muito sutil, está o de desafio, que também sofre variações:

Desafio – É a realização a ser continuamente perseguida, quantificável, com prazo definido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação. Contribui para se alcançar uma situação desejada.

Desafio

Ocorre quando um objetivo estabelecido e quantificado, com prazos definidos, requer esforço extra para ser cumprido.

02

As características dos objetivos e dos desafios são muito próximas, por isso, o administrador pode associá-los e conceber o objetivo como sendo o alvo quantificado, com estipulação de prazo para ser realizado, a ser alcançado por meio de um esforço extra. No planejamento estratégico, a quantificação dos objetivos serve para se ter uma ideia aproximada se eles são viáveis.

Há proximidade entre os conceitos de objetivos, desafios e metas.

O conceito de **meta** não é único:

Meta: a fase intermediária para se atingir um fim estabelecido (Oliveira, 2001).

Meta: passos quantificados, com prazos, para alcançar os desafios e os objetivos (Chiavenatto, M. V.: 2000).

Buscando esclarecer a diferença entre objetivos e metas, Fischmann e Almeida (1993:25) os definem como:

“(...) **Objetivos** são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida (...) [e] (...) **metas** são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo”.

Importância dos objetivos

Por que estabelecer **objetivos** é importante para a organização?

Pelo fato de fornecerem fundamentos para o planejamento e, principalmente, para o controle e a avaliação do que deve ocorrer para a empresa. A definição de objetivos propicia clareza na tomada de decisões, além de determinar o progresso da organização à medida que os objetivos forem alcançados. Sem objetivos e a sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

Para Oliveira (2001), os objetivos possuem as seguintes finalidades:

- proporcionar às pessoas um apropriado significado de seu papel na empresa;
- dar consistência à tomada de decisão diante do grande número de diferentes executivos;
- incentivar o empenho na busca dos resultados esperados;
- dar a base para as ações corretivas e o controle.

Mesmo admitindo que os objetivos são importantes, parece que poucos dirigentes entendem a necessidade de analisá-los profundamente. Diariamente, várias decisões tomadas são deixadas de lado por não ter sido feita melhor análise dos elementos em função de objetivos obscuros. E o que se vê, em consequência, são funcionários de uma mesma organização descreverem os principais objetivos da empresa, independentemente do nível hierárquico, de forma divergente e conflitante, evidenciando o desconhecimento sobre eles. Tais funcionários, normalmente, dão respostas genéricas sobre a sobrevivência, o lucro, o crescimento contínuo etc.



Há necessidade de se entender que a organização não possui vontade própria; por isso, uma instituição não tem seus próprios objetivos, por si só.

O que se denomina **objetivos organizacionais** é a associação dos objetivos da empresa com os objetivos e motivações dos dirigentes.

Há outro aspecto importante: a empresa depende, em grande parte, da colaboração do seu pessoal para atingir os seus objetivos. As pessoas que entram na organização trazem na “bagagem” suas

expectativas e suas necessidades, esperando que elas sejam contempladas em troca de seu trabalho. O indivíduo apresenta comportamentos diferenciados em decorrência de suas necessidades interiores e de incentivos externos a ele que o movimenta em direção a um objetivo. O executivo deve considerar a motivação do seu pessoal.

É preciso fixar padrões de comportamento para que o indivíduo alcance tanto os seus objetivos quanto os objetivos da empresa; do contrário, o efetivo funcionamento da organização poderá ficar comprometido.

Por isso, é fundamental que os funcionários da empresa considerem os objetivos empresariais como os seus próprios objetivos pessoais. A empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários possuírem adequada qualificação e alta motivação para seguir em direção aos resultados esperados pela organização.

Esta situação pode ser facilitada quando os objetivos empresariais expressam valores culturais que são adequados para os próprios valores individuais e os funcionários se identificam com os valores de seu grupo de trabalho. Pelo menos, é isso que se apregoa, em nível teórico.

05

2 - CARACTERÍSTICAS DOS OBJETIVOS

As principais características dos objetivos são:

- espelhar as aspirações da organização;
- ser claros, entendidos, aceitos e disseminados;
- ser específicos, mensuráveis, desafiadores, mas realistas;
- fazer a relação custo/benefício;
- apresentar espaço para a ocorrência de erros;
- utilitários;
- relacionar adequadamente os fatores internos e externos da empresa;
- prever estratégias alternativas, considerando o custo de cada uma;
- ser hierarquizados;
- possibilitar o controle e avaliação
- ser revistos periodicamente;
- operacionais.

Realistas

Para serem realistas, os objetivos devem resultar da análise ambiental da empresa e não de desejos individuais e diferentes de funcionários.

Utilitários

Para ser utilitários devem indicar quem será beneficiado com o atendimento dos objetivos.

Hierarquizados

Os objetivos devem ser colocados em escalas, evidenciando a prioridade de cada um.

Operacionais

Devem permitir a visualização das dimensões básicas a serem realizadas.

06**Desenvolvendo hierarquia de objetivos**

Uma das tarefas do executivo é determinar o grau de importância de cada um dos diversos objetivos e hierarquizá-los. A finalidade de se estabelecer uma hierarquia de objetivos é assegurar o conhecimento do papel que cada segmento significativo da organização executa. Projetar os objetivos organizacionais pode promover a alocação adequada de recursos nas diversas áreas da empresa, possibilitando que eles não sejam usados em atividades que não estejam diretamente relacionadas com a realização dos objetivos organizacionais globais.

- Hierarquização de objetivos – os objetivos precisam ser colocados em uma ordem de importância ou prioridade. Hierarquicamente, têm-se os objetivos organizacionais (estratégicos); logo após os objetivos departamentais ou das unidades (táticos) e, em seguida, os objetivos operacionais.



- **Objetivos estratégicos (objetivos organizacionais)** – são amplos e voltados para a organização como um todo. Suas principais características são a globalidade e o longo prazo;

- **Objetivos táticos** – são os que se referem 'a cada departamento/unidade da organização. Suas principais características são a ligação com cada departamento/unidade e o médio prazo;

- **Objetivos operacionais** - referentes a cada atividade ou tarefa. Suas principais características são o detalhamento e o curto prazo.

07

Os objetivos podem ser de:

- curto prazo - metas a alcançar num prazo em torno de dois anos;
- longo prazo - metas a alcançar num prazo acima de três a cinco anos.

Apesar de não se considerar tipo específico, é bom abordar a questão do objetivo de lucratividade por este ser freqüentemente citado no meio empresarial.

Krishna Shetty, ao estudar 193 empresas para identificar a natureza e o padrão dos objetivos organizacionais, concluiu que os objetivos de lucratividade são fundamentais para as organizações, independente do seu tamanho ou tipo.

Os objetivos de lucratividade são metas organizacionais que examinam as condições de uma organização obter receitas que extrapolem as despesas necessárias para gerá-las. Incluem objetivos relacionados com o retorno sobre o investimento, margem de lucro líquido e retorno sobre participação dos acionistas.

É importante ressaltar que a organização não deve colocar a obtenção do lucro como o seu grande objetivo porque, se o lucro for utilizado como provisor de uma situação futura, pode levar os dirigentes a atuarem no curto prazo, quando, estrategicamente, os objetivos são voltados para o médio e longo prazo.

08

3 - ESTABELECENDO OBJETIVOS

Os objetivos são fixados partindo das necessidades e expectativas humanas relativamente ao futuro, na busca da satisfação dos seus anseios. Porém, para que os objetivos sejam alcançados, também é preciso que as pessoas/grupos possuam os meios que conduzam aos objetivos.

Os objetivos e desafios empresariais podem ser de **obtenção** ou de **manutenção**.

Objetivos formulados podem causar alguns conflitos, ou que, em certas situações, são incompatíveis (Ackoff, 1974:21). Por exemplo.

Quando os objetivos são estabelecidos de cima para baixo, pelos proprietários ou grupo dirigente da empresa, que detêm maior parcela de poder; os demais funcionários da empresa ficam em situação passiva. Quando os objetivos e desafios são estabelecidos de baixo para cima, supõe-se que os funcionários da empresa têm ativa participação. A atuação simultânea desses dois processos pode resultar numa situação mais adequada para a empresa, inclusive quanto aos aspectos motivacionais e da participação com responsabilidade.

Por exemplo

Uma empresa pode almejar obter algo que ela ainda não tem (por exemplo, uma participação dominante de mercado) ou desejar manter algo que ela já tem (por exemplo, posição dominante em determinada área de mercado).

Uma outra organização pode querer fornecer os melhores serviços aos clientes, ao mesmo tempo em que busca reduzir os custos de prestação desses serviços. Essa situação poderá ser conflituosa se o executivo não souber equilibrar como alcançar ambos objetivos.

09

- Formulação dos objetivos - O que queremos? Por meio dessa pergunta se tem noção de qual direção a empresa tomará, onde deve concentrar os esforços.

O formulário abaixo auxilia o estabelecimento dos objetivos por fatores do diagnóstico estratégico:

Planos	Estabelecimento de objetivos por fator do diagnóstico estratégico		Data	Nº
Interligação				OBJETIVOS
FATOR	AVALIAÇÃO	FATOR	AVALIAÇÃO	

Posição competitiva no mercado;	Aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros;
Inovação e criatividade nos produtos;	Satisfação do cliente;
Produtividade, eficiência e qualidade;	Competitividade no cenário globalizado.



Fatores

Os vários recursos considerados e analisados no diagnóstico estratégico.

10

- Divulgação dos objetivos - dificilmente uma organização se estabelece sem objetivos. Mas, muito freqüentemente, ocorre a não disseminação, em todos os níveis, dos objetivos a serem alcançados. A comunicação precisa ser oficial e pública, dependendo, é claro, do nível de confidencialidade necessário em relação aos concorrentes.
- Benefícios de se estabelecer objetivos adequados – são muitos, mas o aproveitamento de tais benefícios depende do executivo. Podem ser:

1. esforços mais bem direcionados;

2. prioridades melhor estabelecidas;
3. participação aumentando a motivação;
4. maior conhecimento e reconhecimento da empresa.

É comum o pensamento que, quando estabelecidos os objetivos e desafios, em condições estáveis da empresa, eles são válidos por um longo período de tempo. Isto significa que um velho objetivo repetido muitas vezes não surtirá muito efeito, além de não significar um desafio.

Ainda que as condições internas e externas da empresa não se alterem, uma reavaliação sistemática de objetivos e desafios é aconselhável; do contrário, seus objetivos tornam-se estáticos, o que pode redundar em consequências indesejáveis quanto à sua dinâmica de operação.

11

RESUMO

O objetivo diz respeito à obtenção de um fim/resultado final. Uma empresa, por ser pessoa jurídica, em si mesma, não tem objetivos. Na realidade, a composição do conjunto dos objetivos dos dirigentes é que é chamado de objetivos da empresa.

Os objetivos balizam os planejamentos, principalmente, para o controle e a avaliação da empresa. Além disso, fornece clareza na tomada de decisões.

Principais características dos objetivos - os mesmos devem espelhar as aspirações da organização; relacionar-se adequadamente aos fatores internos e externos da empresa; ser claros, entendidos, aceitos e disseminados (comunicado); prever estratégias alternativas, considerando o custo de cada uma; ser específicos, mensuráveis, desafiadores, mas alcançáveis (realistas); ser hierarquizados; fazer a relação custo/benefício; possibilitar o controle e avaliação; apresentar espaço para a ocorrência de erros; ser revistos periodicamente; utilitários e operacionais.

À medida que as discussões levem às ideias básicas sobre os objetivos e os desafios, é importante a hierarquização de cada um deles (objetivos e desafios), dentro de determinadas classificações.

Nesse processo, podem-se visualizar os níveis:

- objetivos estratégicos (objetivos organizacionais) – são objetivos amplos e voltados para a organização como um todo. Suas principais características são a globalidade e o longo prazo;
- objetivos táticos – objetivos que se referem a cada departamento/unidade da organização. Suas principais características são as ligações com cada departamento/unidade e o médio prazo;
- objetivos operacionais - objetivos referentes a cada atividade ou tarefa. Suas principais características são o detalhamento e o curto prazo.

O estabelecimento de objetivos e desafios é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar com a empresa, qualquer caminho servirá. A empresa pode ter o objetivo de obter algo mais ou de manter algo que já alcançou. Porém é preciso atenção para que o estabelecimento de objetivos e desafios não promovam situações conflitantes. É fundamental, para o

bom funcionamento da organização, que eles sejam formalmente divulgados para a empresa como um todo.

Os objetivos podem ser de curto prazo (metas que se tenta alcançar dentro de um a dois anos) e de longo prazo (metas a alcançar dentro de três a cinco anos).

O executivo precisa estar atento para equilibrar os objetivos, não abrindo espaço para que exista conflito entre eles.

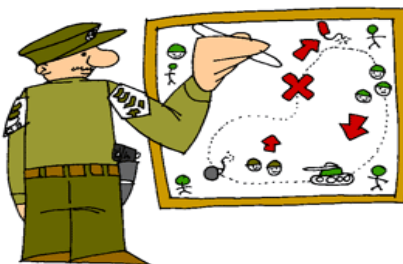
UNIDADE 2 – ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

MÓDULO 4 – ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

01

1 - O QUE É “ESTRATÉGIA”?

Estratégia é uma palavra herdada dos gregos que a usavam para designar a arte dos generais. Estrategos eram os comandantes supremos escolhidos para planejar e realizar a guerra, na Grécia Antiga.



Em termos organizacionais, pode-se dizer que estratégia é o trajeto, o modo ou a ação formulada e adequada para atingir, preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos fixados, para ter melhor posicionamento da empresa no seu segmento de mercado.

A **estratégia empresarial** procura utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos para minimizar os problemas e maximizar as oportunidades.

Quando se considera essa forma de estratégia, deve-se tentar responder a questão:

Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer este destino? (Oliveira, 2001).

A estratégia deverá ser, sempre, uma alternativa econômica viável, tornando-se a melhor arma da empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e aproveitar as oportunidades.

De acordo com Katz e Kahn (1973:338), alguns dispositivos auxiliam o executivo a atuar mais apropriadamente sobre a estratégia a ser desenvolvida:

- **políticos** – guiam os relacionamentos internos e externos da organização com o seu ambiente. Atuam nas movimentações externas, ao buscar insumos e alienar produtos ou serviços nas transações internas com os membros da empresa (Katz e Kahn, 1973:338);
- **técnico-econômicos** – utilizados na transformação dos insumos em produtos, serviços ou resultados (Katz e Kahn, 1973:338);
- **organizacionais** – facilitam a coordenação das atividades empresariais, por meio da estruturação das atuações internas da empresa e da formulação de normas, rotinas e procedimentos;
- **tecnológicos** - baseados no progresso tecnológico e nas tecnologias mais adequadas para as operações da empresa.

2 - IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

A estratégia é importante por ser ferramenta própria para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades. Mas ela é útil não só para empresas, mas também para sindicatos, órgãos da administração e outras organizações que não visam lucros.

“A empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa”.

General Robert Wood - Sears Roebuck & Company (*in Chandler Jr., 1962:235*)

A visão indica a importância da estratégia para a empresa, pois se trata de instrumento administrativo que exerce forte influência sobre seus fatores internos, além de otimizar as relações da mesma como os fatores ambientais. As estratégias empresariais, também, determinam as necessidades da estrutura organizacional.

A **estratégia** não é a única ação que determina o sucesso ou fracasso da empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. Mas, para uma organização com desempenho de média eficiência, a estratégia adequada pode gerar extraordinários resultados.

Os exemplos indicam o tipo de visão que o executivo pode ter do ambiente:

- expansão de demanda global;
- competição crescente;
- mensuração de desempenho, diante da concorrência, com ênfase na participação de mercado.



04

3 - TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Oliveira (2001) aponta que, dependendo da postura e das condições empresariais, do objetivo fixado e da capacitação do executivo, as estratégias podem ser classificadas em:

- a) **estratégia de sobrevivência;**
- b) **estratégia de manutenção;**
- c) **estratégia de crescimento;**
- d) **estratégia de desenvolvimento.**

a) Estratégia de sobrevivência - deve ser utilizada somente quando a empresa e o ambiente estiverem em situação inadequada, alto índice de pontos fracos e ameaças externas (tendências caóticas). Diante disso, a organização fica sem alternativas. O executivo que opta pela sobrevivência, de início, brega os investimentos e reduz as despesas o máximo possível. A empresa que utiliza esta estratégia por um período longo, poderá ser consumida pelo ambiente. A empresa não pode usar a sobrevivência como um objetivo em si mesmo (apenas sobreviver), mas sim como uma condição mínima para atingir outros objetivos mais concretos no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc. Enquadram-se na estratégia de sobrevivência, por exemplo, as situações de redução de custo, desinvestimentos e liquidação de negócio.

05

b) Estratégia de manutenção - a empresa constata ameaças, mas, por possuir uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc.), propicia que o dirigente extrapole a situação de sobrevivência e queira também manter a posição conquistada até o momento.

Para isto, deverá consolidar e explorar seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos. A empresa poderá continuar investindo, embora moderadamente. Assim, essa é uma escolha mais adequada se a organização enfrenta ou espera encontrar dificuldades, preferindo a empresa tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. Essa estratégia apresenta-se sob três formas:

- **estratégia de estabilidade;**
- **estratégia de nicho;**
- **estratégia de especialização.**

Estratégia de estabilidades

A estratégia de estabilidades busca manter um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, seu retorno ao equilíbrio original, em caso de perda. Geralmente, o desequilíbrio que incomoda é o financeiro, provocado, por exemplo, pela relação entre capacidade produtiva e seu poder de colocar os produtos no mercado.

Estratégia de nicho

A estratégia de nicho busca dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Esta empresa pode ter um ambiente bem restrito, não procurando expandir-se geograficamente, seguindo a estratégia do menor risco. Adotar esta postura significa dedicação a um único produto, ou mercado, ou negócio, ou única tecnologia, sem interesse de alocar seus recursos em outras atenções.

Estratégia de especialização

Busca conquistar ou manter liderança no mercado, se esforçando para expandir numa única ou em poucas atividades da relação produto versus mercado. A principal vantagem dessa estratégia é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa. Porém a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas é sua principal desvantagem.

06

c) Estratégia de crescimento - é adequada mesmo quando a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, se positivamente exploradas. Diante disto, o executivo procura lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas etc.

Algumas estratégias são inerentes à postura de crescimento:

- **estratégia de inovação**
- **estratégia de internacionalização**
- **estratégia de *joint venture***
- **estratégia de expansão.**

Vejamos cada uma delas:

Estratégia de inovação - são os esforços e direcionamentos sistemáticos e consistentes para criar, continuamente, novas soluções, novas aplicações de produtos existentes, novos produtos, novos clientes, novas formas de vender, de comprar os insumos, de distribuir os produtos ou serviços, de produzir, de formatar, enfim tudo aquilo que, naquele mercado, seja entendido como uma novidade. Organizações que adotam a estratégia de inovação costumam ter objetivos e metas ambiciosos, como “manter um percentual mínimo de seus resultados preestabelecido em, digamos, 40%, vindos somente dos produtos ou serviços lançados por elas no mercado nos últimos dois anos”.

Estratégias desse tipo têm suas vantagens: por meio de contínuos lançamentos, consegue-se chegar mais cedo ao mercado e auferir maior rentabilidade e maiores resultados. Mas, para que isso seja implementado, é necessário que toda a estrutura da organização esteja voltada para implementar essa estratégia: levantamentos de mercado, desenvolvimento de produtos, laboratórios, testes piloto, flexibilidade para iniciar novos produtos ou serviços em prazos exíguos e disposição para ousar são alguns ingredientes necessários.

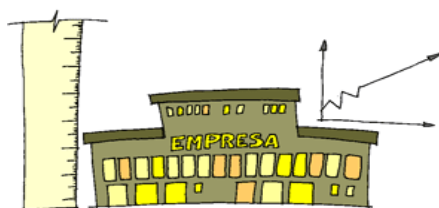
Algumas estratégias mais amplas de inovação podem ser também exploradas:

<ul style="list-style-type: none"> Identificação de novas necessidades do público-alvo ou dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Novas formas de relacionamento com os clientes.
<ul style="list-style-type: none"> Projetos de novos empreendimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aproveitamento de novas oportunidades em novas regulamentações, saltos e descontinuidades tecnológicas, mudanças de hábitos na clientela, globalização internacionalização.

Estratégia de internacionalização - é a ampliação das atividades empresariais para fora do país de origem. Embora seja um processo lento e, por vezes, arriscado, é uma estratégia que pode ser bem interessante para as empresas de maior porte, por ter uma situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações nos âmbitos nacional e internacional.

Estratégia de *joint venture* - quando duas empresas associam-se para produzir um produto, com o objetivo de entrar em um novo mercado. Normalmente, uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. Isto é muito comum em países nos quais as empresas multinacionais sofrem restrições.

Estratégia de expansão - é o planejamento do processo de expansão. Se não houver tal planejamento, a empresa pode ser absorvida por outras, nacionais ou multinacionais, ou mesmo pelo governo. A falta de expansão, em tempo certo, pode levar a perdas tão pesadas que a solução é vender ou associar-se a empresas de porte maior. Por isso, é preciso que o processo de expansão seja acompanhado pela execução do planejamento.



Estratégia de desenvolvimento - como a situação é de predominância de pontos fortes, na empresa, e de oportunidades, no ambiente, o executivo procura desenvolver sua organização.

Esse desenvolvimento se dá por dois eixos principais:

eixo mercadológico – procura por novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente;

eixo tecnológico – procura por novas tecnologias, diferentes daquelas dominadas pela empresa.

A combinação desses dois eixos possibilita a construção de novos negócios no mercado. Os tipos de situações que podem ser assumidas são:

- **desenvolvimento de mercado;**
- **desenvolvimento de produtos ou serviços;**
- **desenvolvimento financeiro;**
- **desenvolvimento de capacidades;**
- **desenvolvimento de estabilidade;**
- **desenvolvimento baseado na diversificação.**

Desenvolvimento de mercado

Na situação de desenvolvimento de mercado, a empresa leva seus produtos a novos mercados (geográficos ou de novos segmentos), procurando maiores vendas.

Desenvolvimento de produtos ou serviços

Na situação de desenvolvimento de produtos ou serviços a empresa desenvolve produtos ou serviços novos ou com características novas, procurando aumentar as vendas. As características novas são variações de qualidade ou diferença de modelos e tamanhos (proliferação de produtos).

Desenvolvimento financeiro

A situação de desenvolvimento financeiro pode ser a fusão ou associação de duas empresas, autônomas ou concorrentes, em uma nova empresa, que passa a ter ponto forte em recursos financeiros e oportunidades. A fusão ou associação ocorre, em geral, quando uma das empresas tem poucos recursos financeiros (ponto fraco) e grandes oportunidades no ambiente. A segunda empresa tem ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais.

Desenvolvimento de capacidade

Na situação de desenvolvimento de capacidade a associação realizada entre duas empresas em que uma apresenta alto nível de oportunidades e um ponto fraco em tecnologia; a outra tem na tecnologia seu ponto forte e um baixo índice de oportunidades.

Desenvolvimento de estabilidade

No caso de desenvolvimento de estabilidade a fusão ou associação de empresas que buscam evoluir uniformemente, devem ver o desenvolvimento principalmente quanto aos aspectos mercadológicos da organização.

Desenvolvimento baseado na diversificação

O desenvolvimento baseado na diversificação consiste em processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para a empresa ou entidade, partindo daquilo que ela faz bem hoje. Quando as estratégias de inovação não estão disponíveis ou quando não se mostrarem vantajosas, pode-se lançar mão das estratégias de diversificação.


08**4 - CONSTRUÇÃO DE MODELO**

A construção de modelo de busca de novas oportunidades para diversificação é facilitada pelo uso de esquema apresentado na matriz:

		CLIENTES OU PÚBLICO-ALVO	
		ATUAIS	NOVOS
SERVIÇOS OU PRODUTOS	ATUAIS	1.fornecimento de serviços ou produtos atuais para clientes ou público-alvo atuais.	2. fornecimento de serviços ou produtos atuais para clientes ou público-alvo novos.
	NOVOS	3.fornecimento de serviços/produtos novos para clientes ou público-alvo atuais.	4. fornecimento de serviços ou produtos novos para clientes ou público-alvo novos.

Com esse modelo, quatro estratégias de diversificação são possíveis: a) horizontal; b) vertical; c) diagonal; d) ancorada nas competências básicas.

a) Estratégia de diversificação horizontal - quando o serviço ou produto fornecido para um mercado ou público-alvo atual não for mais suficiente em volume, condições, lucratividade, atratividade ou competitividade condizentes com as pretensões da empresa e quando as estratégias anteriores não forem suficientes ou aceitáveis, a primeira ideia que surge é oferecer o mesmo serviço ou produto atual para pessoas, clientes em empresas novas. É a chamada diversificação horizontal pois caminha do quadrante 1 para o 2, numa linha horizontal do quadro, conforme abaixo:


1. Serviços ou produtos atuais para clientes atuais		2. Serviços ou produtos atuais para clientes novos
3.		4.

Essa estratégia costuma ter grande probabilidade de sucesso, pois são oferecidos serviços ou produtos tradicionais, em que há um *know-how* acumulado, uma experiência consagrada a um público fiel que pode servir como referência para novos clientes ou pessoas. Sempre há riscos, pois ninguém pode

garantir que o público ou mercado novo tenha os mesmos hábitos, gostos, preferências ou necessidades do público tradicional.

09


b) Estratégias de diversificação vertical - outra forma de diversificar é buscar, criar ou desenvolver novos serviços ou produtos para oferecer à mesma clientela tradicional. Essa estratégia também costuma ter probabilidade de sucesso, pois estamos oferecendo serviços ou produtos novos para um público fiel, que já nos conhece e respeita nossa seriedade e competência. Contudo, aqui também há margem para riscos, pois ninguém pode garantir que o novo produto ou serviço irá atender adequadamente às preferências ou às necessidades do nosso público tradicional. É chamada diversificação vertical porque sai do quadrante 1 para o 3, numa linha vertical conforme o quadro.



1 Serviços ou produtos atuais.	2.
3. Serviços ou produtos novos para clientes atuais.	4.

c) Estratégias de diversificação diagonal - a estratégia oferece serviços ou produtos novos para clientes que não conhecem a organização. Diferentemente das anteriores, essa estratégia costuma ter menor probabilidade de sucesso, pois, nela, a organização passa a oferecer serviços ou produtos novos para um público que não a conhece. Há, contudo, maior margem para riscos, porque não se pode garantir que o novo produto ou serviço irá atender adequadamente às preferências ou necessidades de um público que não conhece a empresa. Quando se inicia um novo negócio ou se organiza uma nova entidade, de certa forma ocorre a mesma coisa, pois se trata de serviços ou produtos novos para um público novo. É por isso que as estatísticas têm mostrado que, de cada dez iniciativas de novas empresas, entre sete e nove não são bem-sucedidas, fechando suas portas num curto prazo de tempo.

O índice de “mortalidade infantil” das organizações sobe mais, principalmente nos setores mais dinâmicos da economia, nos quais o índice de inovação é muito grande, como ocorre nas áreas de informática, internet, telecomunicações e biotecnologia. Essa estratégia sai do quadrante 1 e percorrendo a diagonal da tabela, vai para o quadrante 4.



1. Serviços ou produtos atuais para clientes atuais	2.
3.	4. Serviços ou produtos novos para clientes novos.

d) Estratégia de diversificação ancorada nas competências básicas - para identificação e análise de estratégias de diversificação é útil apoiar-nos em análises anteriores sobre as competências básicas (core competencies) de pontos fortes da empresa. Se a competência principal de uma empresa é, por exemplo, mecânica fina, pergunta-se: em quais produtos e mercados essa competência poderia ser mais bem explorada? Um bom exemplo é o da Du Pont. A par das competências químicas, a empresa foi responsável por mais de 30 descobertas científicas ou itens com tecnologia de ponta, como o nylon, o fio elastano lycra e o fluorcarbono teflon, fazendo que uma de suas competências mais fortes fosse

identificada como segurança.



A combinação dos vários tipos de estratégias deve ser voltada para o aproveitamento de todas as oportunidades possíveis, utilizando a estratégia certa, no momento certo.

10

5 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Segundo Michel Porter (1980), as estratégias empresariais podem ser classificadas em três categorias: **diferenciação**, **liderança do custo** e **foco**:

- **estratégia de diferenciação** - projeta uma identidade própria para o serviço ou produto, que o distinga dos produtos concorrentes. Essa estratégia enfatiza mais vantagens como qualidade, serviço, prestígio para o consumidor, estilo do produto ou aspecto de instalações. Por exemplo: O *McDonald's* enfatiza a qualidade de seus produtos e rapidez no atendimento;
- **estratégia de liderança do custo** - busca oferecer um produto mais barato. Esta estratégia vem sendo utilizada por fabricantes de computadores, à medida que a tecnologia torna os produtos muito semelhantes e barateia os componentes (Maximiano, 2000);
- **estratégia de foco** - seleciona um nicho no mercado e busca dominar os recursos para explorá-lo da melhor forma possível.

Estratégias alternativas

Com base na análise interna e na análise externa, tendo como alvo os objetivos e os desafios estabelecidos, é possível a preparação de uma lista de estratégias alternativas de ação que abarquem as possíveis configurações da empresa perante o binômio produto versus mercado. Para que tais estratégias sejam apropriadas, é necessário que cada uma delas seja dimensionada de modo que se tornem competitivas, relacionadas entre si e possíveis de serem operacionalizadas com recursos que estão à disposição da empresa no momento considerado.

11

6 - FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Um dos pontos fundamentais da elaboração do planejamento estratégico é a própria formulação da estratégia. Inicialmente, toma-se por base a **empresa**, o **ambiente** e a **integração entre a empresa e o seu ambiente** (Oliveira, 2001).

Tal formulação se dá considerando os objetivos e desafios definidos, a realidade levantada pelo diagnóstico estratégico, levando em conta a missão, os propósitos e a cultura da organização.

Lidar com a concorrência também é crucial para a formulação de estratégias, pois a estratégia é um forte elemento de consolidação de uma vantagem competitiva para a organização. Por isso, os dirigentes precisam conhecer as forças concorrentes.

Para Porter (1980), são cinco as forças básicas que controlam as condições de concorrência:

1. ameaça de novos concorrentes;
2. poder de barganha dos fornecedores;
3. poder de barganha dos clientes;
4. ameaça de produtos ou serviços substitutivos;
5. manobras para conseguir uma posição entre os atuais concorrentes, representada pela força que a empresa impulsiona contra as outras quatro forças consideradas.



Empresa

A empresa é considerada em seus recursos, pontos fortes, fracos ou neutros, sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios, políticas e cultura.

Ambiente

O ambiente em que a empresa está inserida em sua constante mutação, com as oportunidades e ameaças que oferece.

Integração entre a empresa e seu ambiente

A integração entre a empresa e seu ambiente objetiva a melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

- Escolha da estratégia - os fatores vitais que influenciam a escolha de estratégia do executivo-chefe são suas aspirações pessoais e profissionais, bem como suas aspirações relacionadas à empresa e às vidas dos envolvidos na e com a empresa. (Steiner, 1969). O que faz o executivo escolher determinado assunto para pensar é o seu senso de obrigação para com a sua organização. Nesse ponto, é preciso analisar porque uma estratégia foi definida daquela maneira, pois, após a realização de todas as análises, chega o momento em que o executivo decide pela implementação de uma (ou uma série) de estratégias. Além disso, o executivo deve estar ciente do maior poder que uma estratégia tem, se ela tiver efeito sinérgico.
- Implantação da estratégia - a implantação de uma estratégia, geralmente, está voltada para um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia, exigindo, assim, modificações internas na empresa (na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos). É possível que exista um problema estratégico, se a empresa se encontra confusa quanto ao seu foco estratégico (Tregoe e Zimmerman, 1982). Em busca de solução, deve-se tentar responder o seguinte:



O **executivo**, ao implantar estratégias, deve analisar se elas são:

- identificadas com aqueles que devem conhecê-la e se são divulgadas e entendidas pelos meios de comunicação;
- consistentes com o ambiente da organização;
- consistentes com os pontos internos, objetivos, políticas, recursos e valores pessoais dos executivos e empregados;
- as mais adequadas para determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão, e
- se podem ser formuladas no período de planejamento anual e em outras ocasiões, por ser um processo contínuo.

Avaliação da estratégia - Trata-se da etapa na qual o executivo verifica se a estratégia implementada está promovendo o alcance dos objetivos e desafios da empresa. Entretanto, uma estratégia deve ser avaliada tanto no momento de ser adotada quanto após ser implementada. Para proceder a uma avaliação, deve-se analisar se a estratégia é adequada às dimensões externas e internas da empresa (se está de acordo com a cultura e clima organizacional); se é adequada à missão, aos propósitos, objetivos e desafios da organização; ao horizonte ou período de tempo para que os objetivos sejam alcançados.

Sinergia ou sinérgico

Efeito combinado de duas ou mais estratégias, gerando um resultado maior que a soma das estratégias escolhidas. Por exemplo, a introdução de novo produto, acoplada à realização de ampla propaganda, pode ter um impacto benéfico sobre o total de vendas e lucro muito maior do que aquele propiciado por cada um dos itens separadamente.

13**RESUMO**

Estratégia é o trajeto, o modo ou a ação formulada e adequada para atingir, preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos fixados, para ter melhor posicionamento da empresa no seu segmento de mercado.

A estratégia procura usar adequadamente os recursos organizacionais (humanos, físicos e financeiros) para maximizar as oportunidades e minimizar os problemas e deverá ser uma opção econômica e viável. Sua finalidade é fixar os caminhos e os programas de ação que devem ser seguidos para se atingir os objetivos e desafios estabelecidos.

Dispositivos que auxiliam uma melhor atuação de desenvolvimento das estratégias, segundo Kahn, são: técnico-econômicos; organizacionais; tecnológicos.

A estratégia é importante por ser uma ferramenta própria para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades, tanto para empresas como para outras organizações que não visam lucros.

A partir da fixação dos objetivos e das qualificações do executivo, este poderá escolher um tipo de estratégia mais apropriado. São tipos de estratégias: de sobrevivência; de manutenção; de crescimento; de desenvolvimento.

Porter aponta as três categorias das estratégias genéricas: diferenciação, liderança do custo e foco. Tendo por base a análise ambiental e por alvo os objetivos, há a possibilidade de se elencar estratégias alternativas que preparem a organização diante da situação produto X mercado.

A **formulação da estratégia** é uma das etapas importantes do processo de elaboração do planejamento estratégico. Deve tomar por base a empresa, o ambiente e a integração entre a empresa e seu ambiente. Além disso, é imprescindível que o executivo conheça as forças da concorrência para poder usar a estratégia como instrumento de vantagem competitiva.

As aspirações pessoais e profissionais do executivo-chefe, bem como as suas aspirações relacionadas à empresa e às vidas dos envolvidos na e com a empresa também são consideradas na escolha da estratégia.

A **implantação da estratégia** geralmente está voltada para um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia e exige modificações internas na empresa (na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos).

A etapa da avaliação da estratégia é outro ponto importante: deve-se verificar se a estratégia implementada propicia que os objetivos e desafios da empresa sejam atingidos. Porém, a estratégia não deve ser avaliada apenas após sua implementação; é preciso que ela seja avaliada para verificar a propriedade de ser adotada ou não.

A **avaliação** deve ser feita com análise e adequação da estratégia às dimensões externas e internas da empresa; à missão, aos propósitos, objetivos e desafios da organização; ao horizonte ou período de tempo para que os objetivos sejam alcançados.

Sinergia ou sinérgico - efeito combinado de duas ou mais estratégias, gerando um resultado maior que a soma das estratégias escolhidas. Por exemplo, a introdução de novo produto, acoplada à realização de ampla propaganda, pode ter um impacto benéfico sobre o total de vendas e lucro muito maior do que aquele propiciado por cada um dos itens separadamente.

UNIDADE 2 – ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

MÓDULO 5 – FINALIZANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

01

1 - POLÍTICAS EMPRESARIAIS

Para Bethlem, o termo “política”, derivado do grego *politikós*, é frequentemente traduzido pelos termos em inglês *politics*, e *policy*. Entretanto, na Língua Portuguesa não há termos que distingam tais palavras. A distinção dos termos, em inglês, tem gerado discussões. As organizações adotam políticas conforme sua **filosofia, objetivos e procedimentos**.

Diretriz administrativa e **política** não têm os mesmos conceitos. **Política** diz respeito à ciência; a expressão **diretriz administrativa** relaciona-se com a política inerente à administração de empresas. Considera-se diretriz administrativa como política da alta administração (nível estratégico), e a **política** como orientações de uso mais restrito (ao nível operacional). De forma mais ampla, as políticas são guias ou orientações facilitadoras da tomada de decisão.

As políticas empresariais procuram:

- fixar as bases para se alcançar os objetivos e desafios;
- estabelecer limites ao planejamento estratégico;
- mostrar quais as contribuições que as pessoas podem ou não dar para se alcançar os objetivos e desafios da empresa.

Politikós
Designa o governo de uma cidade.

Politics
É, basicamente, a ciência de governar.

Policy

Refere-se à política da administração de empresas.

Políticas

Parâmetros que facilitam a tomada de decisões em qualquer nível da empresa.

Diretrizes administrativas

Indicam o conjunto das grandes orientações da empresa (objetivos, estratégias e políticas).

02**2 - TIPOS DE POLÍTICAS**

Oliveira (2001) classifica as políticas como:

estabelecidas;

solicitadas;

impostas.

Conforme o modo de **divulgação**, as políticas podem ser:

- **explícitas** – posicionamentos (escritos ou orais) referentes às informações que facilitam a escolha do tomador de decisões;
- **implícitas** - política não formulada (não falada nem escrita).

Estabelecidas

As políticas estabelecidas têm origem nos objetivos da empresa e são fixadas pela alta cúpula administrativa, buscando orientar os subordinados;

Solicitadas

As políticas solicitadas são resultantes das solicitações dos subordinados à alta cúpula administrativa, diante da necessidade de terem orientações sobre procedimentos em determinadas situações;

Impostas

As políticas impostas são decorrentes de componentes do ambiente externo da empresa (governo, sistema financeiro, sindicato etc.).

03

As políticas ainda podem ser classificadas em **gerais** e **específicas**.

As políticas gerais são os princípios ou leis gerais vindas da filosofia de atuação da empresa e subdividem-se em:

- **Políticas gerais dos negócios**, que são os princípios e práticas dos esforços voltados para os propósitos da empresa. Por exemplo
 - **Políticas gerais de direção**, que são os princípios e critérios essenciais do processo decisório, da definição de objetivos e estratégias, dos compromissos da alta e média gerência, do nível de supervisão e do sistema de controle ou avaliação das unidades organizacionais, propiciando uma decisão empresarial de maior confiança. Exemplo



- **Políticas gerais de gestão** – traçam um estilo administrativo, contemplando todos os aspectos da empresa. Exemplo
- **Políticas Específicas** são os princípios e leis a serem respeitados por determinada área da organização. Exemplo

Por exemplo

(OLIVEIRA, 1999): “Nossa prioridade é encurtar o tempo entre o fato e sua transformação em notícia (de um jornal)”.

Exemplo

A avaliação das pessoas não é relativa às suas características pessoais e sim aos resultados que apresenta.

Exemplo

A autonomia da chefia receberá grande ênfase.

Exemplo

Área de recursos humanos – os cargos de chefia exigem, no mínimo, nível universitário.

Exemplo

Área de recursos humanos – os cargos de chefia exigem, no mínimo, nível universitário.

04**Características das políticas:**

- **flexibilidade** – a empresa não pode depender apenas de sua tradição porque interage, constantemente, com o ambiente externo;

- **abrangência** – os vários aspectos e dificuldades encontrados nas operações da empresa devem ser considerados e contemplados;
- **coordenação** – não havendo coordenação, todo o empenho pode se voltar para atividades pouco correlatas;
- **ética** – consonância com os padrões éticos de conduta da organização.

05

3 - PROJETO ORGANIZACIONAL

O propósito de se elaborar um projeto organizacional é propiciar condições, ao executivo, para identificar e operacionalizar os planos de ação voltados para os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico.

O projeto é considerado uma resposta organizacional a determinados desafios que exijam esforços de várias de suas unidades funcionais e um dos instrumentos mais efetivos e utilizados para implementar mudanças organizacionais. O projeto refere-se a um trabalho que estipula o prazo de início e término das ações/atividades, o coordenador responsável e o resultado final esperado para onde serão dirigidos os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

Para se elaborar projeto adequado, é importante conhecer e distinguir as definições de atividades, subprojetos, programa, administração de projeto e plano de ação (Oliveira, 2001 e Vargas, 2002):

Atividades	- é a maior unidade (ou parte) dentro de um projeto;
Subprojetos	- partes de um projeto fáceis de serem gerenciadas/controladas. São responsáveis por uma pequena parte do projeto total ou por fases específicas, que podem ser terceirizadas ou até desenvolvidas por grupos isolados. Porém não devem ser desvinculados de um processo.
Programa	- existe apenas quando vários projetos estão associados em um conjunto de benefícios ou estratégias comuns, podendo ter vida própria isoladamente. Seu objetivo é integrar projetos que têm missões e objetivos comuns. Um programa seria como um conjunto de pessoas que se reúnem com objetivos comuns, porém com vidas próprias e independentes. Exemplos: o Programa Comunidade Solidária, do Governo Federal, tem atrelado a si o projeto de alfabetização de adultos.
Administração de projeto	- empenho para melhor alocar os recursos.
Plano de ação	- conjunto das partes comuns dos projetos relativos ao assunto tratado (recursos humanos, tecnologia etc.).

06

São elementos que compõem o projeto:

a) **título** - é o menor resumo do projeto e deve expressar os aspectos essenciais do problema ou da demanda. Não deve ser muito extenso (dificulta o registro do projeto) nem curto demais (não consegue exprimir a ideia principal do projeto);

b) **resumo** - deve registrar, de forma sucinta e completa, os pontos mais importantes do projeto, a descrição e a extensão do problema ou da demanda, os objetivos e a metodologia;

c) **problema ou demanda** - deve conter uma descrição clara do problema/demanda, sua importância e a indicação da estratégia para solucioná-lo(a). A descrição completa deve explorar sua importância social, tecnológica ou administrativa, sua prioridade, problemas que podem ser causados com a ausência de sua solução ou atendimento etc;



d) **objetivos e metas** - devem indicar o propósito a ser alcançado, buscando encontrar respostas para questões relevantes do problema a ser resolvido ou da demanda a ser atendida. As metas representam a quantificação dos objetivos, de forma a torná-los mensuráveis, e requer um prazo definido para ser alcançada. O prazo de cada meta poderá ser utilizado como indicador de desempenho na fase de avaliação do projeto;

e) **unidades organizacionais envolvidas diretamente na sua execução** - são aquelas unidades que contribuirão diretamente com seus resultados;

f) **estratégia de ação** – descrição das ações a serem desenvolvidas, como os recursos serão utilizados, a necessidade de envolvimento de outras organizações, de teste ou validação do resultado, bem como a responsabilidade das unidades participantes do projeto;

g) **cronograma de execução** - visa ordenar cronologicamente todas as atividades programadas do projeto e indicar os prazos inicial e final de cada uma delas;

h) **equipe do projeto** - neste campo deve-se indicar os nomes dos empregados que participarão diretamente da execução do projeto, bem como o nome do responsável pelo seu gerenciamento;

i) **recursos físicos** – neste campo devem ser relacionados os recursos físicos necessários ao projeto e o seu orçamento;

j) **orçamento** – todos os itens orçamentários previstos para a realização do projeto;

l) **indicadores de desempenho** - são essenciais para o acompanhamento e a avaliação do projeto porque constituem os parâmetros que possibilitam à organização julgar sua eficiência. Um “indicador” é um parâmetro quantificável e comparável que tem como função indicar um estágio de desenvolvimento que seria alcançado em certa escala de referência;

m) **resultados esperados** – devem ser indicados, com clareza, de forma a possibilitar a comparação entre o que foi produzido e o que foi planejado. O resultado destina-se a resolver o problema ou atender a demanda do projeto. Ele pode se constituir num produto ou serviço, em alguma metodologia ou sistema administrativo, na melhoria de algum procedimento administrativo etc. e data em que foi preparado;

n) **data em que foi preparado**;

Exemplo de Formulário de Projeto.

Exemplo de formulário de projeto
Verso do Formulário de Projeto

Título:		Nº
Resumo:		
Problema ou demanda:		
Objetivo(s):		
Metas a serem alcançadas:		Prazo:
1.		__/__/__
2.		__/__/__
Unidades organizacionais:	Atividades a serem executadas:	
Cronograma:		
Atividades:	Início	Término
1.	__/__/__	__/__/__
2.	__/__/__	__/__/__
	__/__/__	__/__/__
	__/__/__	__/__/__

Equipe do projeto:	
Nome:	Cargo ou Função:
1	
2	
Recursos Físicos:	
Discriminação:	Qte:
Orçamento:	
Discriminação:	Valor (R\$1.00):
Indicadores de Desempenho:	
Resultado(s) Esperado(s):	
Local e data:	Assinaturas:

07

Algumas ações contribuem para o sucesso de um projeto:

- cumprimento dos prazos previstos;
- enquadramento aos custos preestabelecidos;
- cumprimento da qualidade técnica esperada;
- manutenção de equilíbrio financeiro e operacional nas atividades;
- aumento ou manutenção da captação de oportunidades de negócios.

Outras situações contribuem para o insucesso de um projeto:

Segundo Vargas (2002), muitas falhas dos projetos são decorrentes de obstáculos naturais ou externos que não são controlados pela organização e que podem ser minimizados ou evitados, por meio de um gerenciamento de riscos eficiente.



Obstáculos
- Mudança da estrutura organizacional da empresa;
- Riscos elevados no meio ambiente;
- Mudanças na tecnologia disponível;
- Evolução nos preços e prazos;
- Cenário político-econômico desfavorável.

A adequada interligação entre os projetos e os planos de ação representa um dos aspectos mais importantes para uma interação dos planejamentos estratégico e tático com o planejamento operacional e com a estrutura organizacional.

A interação é fundamental, visto que os projetos estão voltados para a estruturação e alocação de recursos direcionados para a obtenção de resultados específicos, e os planos de ação para as áreas específicas (recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística) identificadas por meio das atividades de cada projeto.

08

4 - CONTROLE E AVALIAÇÃO

Controle consiste no monitoramento para certificar se todas as coisas ocorrem de acordo com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos.

O controle pode ser entendido como o acompanhamento periódico, o direcionamento e a orientação, sistematizados por padrões e critérios de desempenhos, que a organização dispensa ao processo, facilitando e norteando a análise das ações executadas e dos objetivos preestabelecidos.

Tem o objetivo de acompanhar o desempenho do sistema organizacional, comparando as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e a avaliação das estratégias e políticas empresariais estabelecidas. Também busca localizar as fraquezas e erros no sentido de retificá-los e prevenir a ocorrência.

09

Avaliação é:

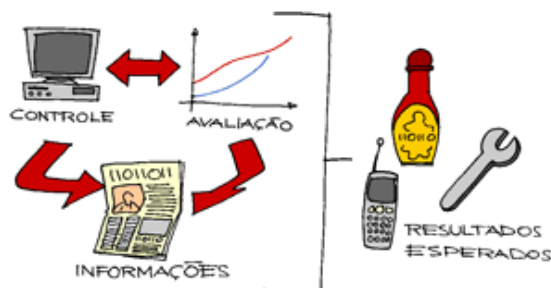
- emitir juízo de valor sobre algo em comparação a um ótimo desejável;
- comparar e emitir juízo de valor;
- operação que dá base à fiscalização, ao controle e a todas as demais operações de qualquer organização.

Por essas definições, compreende-se o termo “avaliação” com o significado de “dar valor”, remetendo ao conceito de juízo. Tal conceito pode ser vinculado a uma postura gerencial que busca se instrumentalizar para a tomada de consciência que revela situações e condições empresariais. Os instrumentos de avaliação devem ser também ferramentas de valorização, já que “valor” é a raiz comum das duas palavras.

Oliveira (2001) define Função controle e avaliação:

“(...) a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos”.

Todo o trabalho pode ter suas ações controladas e avaliadas dentro dos parâmetros estabelecidos no planejamento estratégico, evitando desvios e corrigindo falhas a tempo.



10

Podemos identificar as seguintes finalidades da função controle e avaliação:

- **Identificação de problemas/falhas** – detectar erros que desviam o planejado, com o propósito de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- **Aproximação** - fazer que os resultados produzidos estejam próximos dos resultados esperados;
- **Verificação** – examinar se as estratégias/políticas estão gerando os resultados esperados, conforme as situações existentes e previstas;
- **Informativa** - fornece informações gerenciais periódicas para que a intervenção no desempenho do processo seja rápida;
- **Feedback** – dar retorno das ações/resultados aos tomadores de decisões para que possam corrigir/reforçar o desempenho ou interferir no processo administrativo.

A informação é o resultado final do processo de controle. Por isso, o sistema de informações que permite efetiva e constante avaliação dos objetivos, estratégias e metas devem ser estabelecidas pelo executivo. A função controle e avaliação devem ser permanentes, visto que retroalimenta o sistema por meio de fluxo de informações e comunicação.

Veja o quadro seguinte sobre as **características das informações** a serem analisadas:

TIPOS	FREQUÊNCIA	QUALIDADE	FONTES
<ul style="list-style-type: none"> • Observar a quantificação das atividades e da mão de obra; qualificação do trabalho; • datas de ocorrência dos eventos (relatório de evolução, objetivos, metas etc); • valores de custos etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dois ou três a seis meses para controle estratégico (alta cúpula); • de um a três meses para o controle setorial (tático); • de uma/duas semanas a um mês para os operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • O controle estratégico exige alto grau de consolidação e baixo grau de detalhamento das informações; • baixo grau de detalhamento e alto grau de síntese (controle tático); • alto grau de detalhamento (controle operacional). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos coordenadores: enviam informações de ações para os objetivos, metas, estratégias, programas e projetos; • dos usuários do sistema: informações vindas dos usuários (é preciso cruzar as informações dos coordenadores com as dos usuários para se evitar equívocos); • fontes básicas: internas e externas à empresa; passadas, presentes e futura

11

São fases do processo de controle e avaliação:

1ª) Padrões de medida e avaliação – os padrões são os parâmetros de comparação dos resultados almejados. São estabelecidos a partir dos objetivos, das metas, das estratégias, das políticas, dos projetos, das normas e dos procedimentos;

2ª) Medida dos desempenhos apresentados – estabelece como e o que medir e selecionar, considerando critérios de quantidade, qualidade e tempo;

3ª) Comparação do realizado com o esperado - essa comparação, por meio de critérios, busca identificar os vários usuários das comparações estabelecidas. Algumas situações de desvios podem surgir diante das comparações: se o desvio estiver dentro das fronteiras do esperado, o executivo não deve preocupar-se; se o desvio excede um pouco as fronteiras do esperado, o executivo, apesar de continuar sua ação, deverá fazer alguns ajustes dentro do que era esperado ou possível de ser esperado acontecer; mas se o desvio excede muito as fronteiras do esperado, é preciso interromper as ações até que as causas sejam identificadas;

4ª) Ação corretiva – medidas/providências para eliminar os principais desvios constatados ou para reforçar as dimensões positivas encontradas.



12

Os níveis de controle e avaliação seguem os tipos de planejamento, ou seja:

Controle estratégico – voltado para as relações da empresa com o ambiente, controla o desempenho empresarial como um todo e envolve decisões como alteração dos objetivos devido às mudanças ambientais externas; alterações de estratégias e políticas devido às ações mal conduzidas; revisão do diagnóstico estratégico, adequando a empresa a seu ambiente externo;

Controle tático - para avaliar os resultados de cada área e dos sistemas administrativos são fixados padrões de controle e avaliação, a partir de objetivos setoriais departamentais. Envolve decisões como modificação da alocação de recursos numa área funcional da empresa (por exemplo, marketing para melhor alcançar os objetivos da empresa); revisão dos sistemas de informações entre as grandes áreas para melhorar a eficácia da empresa;

Controle operacional - o controle e a avaliação são realizados pela própria execução das tarefas. A revisão do quadro de pessoal, a alteração do sistema de controle de vendedores, a alteração dos relatórios de análise de custos e a determinação do processo de controle de qualidade de produção são algumas das decisões que podem ser tomadas, a partir deste controle.

13

5 - VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA

Quando o planejamento estratégico está praticamente elaborado, faz-se a análise da consistência da empresa antes de implantar a estratégia.

Verificação da consistência				
Consistência interna	Consistência externa	Riscos envolvidos	Horizonte de tempo	Praticabilidade do planejamento
Análise da interação do planejamento estratégico quanto à cultura, escala de valores, recursos e à capacitação organizacional.	Análise da interação quanto aos distribuidores, consumidores, concorrentes, recursos externos, planos governamentais, à	Análise dos riscos financeiros, econômicos, sociais e políticos.	Análise dos impactos recebidos e exercidos a curto, médio e longo prazos.	Análise do nível de praticidade do planejamento.

	legislação e conjuntura econômica e política.			
--	---	--	--	--

13

A aplicação da função controle e avaliação pode gerar cooperação, se compreendida e aceita; mas também pode trazer conflitos e resistência se utilizada de forma inadequada ou desnecessária. Por isso, o executivo deve atentar para as possíveis resistências ao processo de controle e avaliação.

Muitas resistências ocorrem porque o planejamento, ao considerar a empresa como um todo e de maneira sistêmica, pode criar situações em que falhas numa área repercutem diretamente em outras áreas da empresa. Também a falta de conhecimento do funcionamento do controle, a existência de controles inadequados, a realização de avaliações incorretas e a adoção de procedimentos corretivos com críticas pessoais podem levar as pessoas a resistirem ao controle e à avaliação, tornando esse processo em algo assustador.



14

RESUMO

Após fixar missão, negócio, objetivos, desafios e estratégias, define-se a política, traçam-se as diretrizes, identificam-se os projetos e os planos de ação. Depois, elabora-se a etapa que realizará o controle e a avaliação do planejamento estratégico.

Diretrizes e políticas administrativas diferem: as Diretrizes representam o conjunto das grandes orientações da empresa (objetivos, estratégias e políticas); e as Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo.

Procuram refletir e interpretar os objetivos, delimitar o planejamento estratégico, estabelecer as bases sobre como os objetivos e desafios serão alcançados e mostrar às pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir para o alcance dos objetivos e desafios da empresa.

Políticas podem ser estabelecidas (decorrentes dos objetivos, e estipuladas pelos dirigentes para orientar os subordinados), solicitadas (pedidos de orientações de subordinados aos dirigentes sobre ações específicas) ou impostas (vêm dos elementos ambientais da empresa).

Dependendo da forma de divulgação, as políticas podem ser explícitas (posicionamentos escritos ou

orais diante das informações que facilitam a escolha do tomador de decisões) ou implícitas (política não formulada - não falada nem escrita).

As políticas podem se dividir em **gerais** (representam princípios ou leis gerais fundamentadas na filosofia básica de atuação da empresa) e **específicas** (representam os princípios e leis que devem ser respeitados por uma área específica da empresa).

Características das políticas: flexibilidade; abrangência; coordenação e ética.

Projeto: trabalho que define datas de início e término dos procedimentos; o coordenador responsável, o resultado final predeterminado, no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento. Qualquer projeto apresenta as fases de caracterização e de execução.

O papel do controle e da avaliação é acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas; também buscam assegurar que o desempenho real alcance os padrões estabelecidos.

Suas finalidades são corrigir e evitar a reincidência dos desvios identificados; aproximar os resultados obtidos dos resultados esperados; verificar se as estratégias e políticas estão possibilitando o atendimento dos resultados almejados; fornecer informações gerenciais propiciando uma intervenção rápida no desempenho do processo.

Para que o controle e a avaliação sejam realizados adequadamente, é preciso que o executivo conte com um sistema de informações confiável. Os tipos, a frequência, a qualidade e as fontes são aspectos importantes das informações a serem analisados.

A função controle e avaliação apresenta quatro fases: 1) padrões de medida e avaliação; 2) medida dos desempenhos apresentados; 3) comparação do realizado com o esperado; 4) ação corretiva.

Percorridas todas as etapas é preciso, ainda, que se verifique a consistência do planejamento estratégico, analisando a consistência interna/externa; os riscos envolvidos; horizonte de tempo e a sua praticabilidade.

O executivo precisa estar ciente de que aplicação inadequada da função controle e avaliação pode gerar resistências nas pessoas.