

## UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### MÓDULO 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

01

#### **1 - BREVE HISTÓRICO**

O Brasil viveu, antes da década de 1990, um período de altas taxas de inflação. As empresas Brasileiras conviviam com taxas de até dois dígitos percentuais ao mês. Esta situação, única no planeta, propiciou a criação de um artifício, chamado correção monetária, que camuflava o problema da inflação e minimizava seus danos.

A década de 1980 também foi marcada pelo fim da ditadura militar e por uma série de planos econômicos que tentaram resolver o problema da inflação no País. O primeiro foi o Plano Cruzado, surgido em 1986, no governo do presidente José Sarney. O Plano tinha como objetivo combater a inflação e aumentar o poder aquisitivo da população. Então, a partir do dia 28 de Fevereiro de 1986, mil cruzeiros passaram a valer um cruzado.

Em 1989 mais um plano miraculoso foi implantado, na segunda reforma monetária do presidente José Sarney. A nova moeda, o Cruzado Novo, substituía o Cruzado, sendo que um Cruzado Novo valia 1000 Cruzados. Durou apenas 14 meses.

Nesta época as empresas obtinham lucros e rentabilidades muito elevadas sem risco algum, pois viviam da “ciranda financeira”, ou seja, ninguém alocava recursos em produção, pois o retorno não compensava o risco, inexistente em aplicações da época como o overnight.

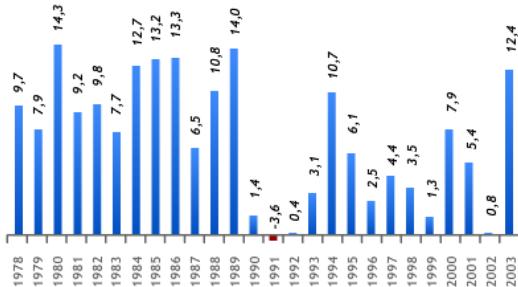
A chamada ciranda financeira consistia em alocar seus recursos financeiros em contas correntes remuneradas ou aplicações financeiras em bancos que rendiam taxas no mínimo iguais à inflação.

**Overnight** – Depósito interbancário vigente do dia da negociação até o dia seguinte ou nos fins de semana, de sexta para segunda. Ou seja, aplicações financeiras oferecidas pelos Bancos aos seus clientes, que rendiam juros e correção monetária diariamente.

02

Vemos na figura 1 a rentabilidade média das empresas brasileiras durante 26 anos, no período compreendido entre 1978 e 1989 foi de 10,8%, uma taxa elevada até para os padrões atuais.

A cultura especulativa por parte das empresas permaneceu até 1989, quando ocorreu a primeira eleição presidencial após a ditadura. Seu governo retornou o Cruzeiro como padrão monetário em substituição ao "Cruzado Novo", como parte do Plano Collor.



Fonte: Revista Exame - Edição Melhores e Maiores

O Plano Collor consistiu em pacote econômico que bloqueou por 18 meses os saldos em contas correntes e aplicações financeiras, tabelou preços, prefixou os salários e promoveu a abertura do mercado interno a empresas estrangeiras.

### 03

Com a abertura de mercado e a redução de liquidez financeira, proporcionadas pelo “Plano Collor”, muitas empresas quebraram, principalmente as de menor porte, e muitas outras necessitaram reestruturar-se para conseguir competir com as empresas estrangeiras que começavam a se instalar no país. Muitas metodologias e técnicas administrativas, relacionadas à gestão, começaram a ser difundidas e utilizadas, tais como:

- Reengenharia
- Qualidade Total
- Downsizing
- Controle de Custos
- Orçamento
- Análise de Investimentos
- Balanced Scorecard

Apesar das danosas consequências provocadas às empresas nacionais, a ruptura no modelo econômico amadureceu o segmento empresarial brasileiro e pavimentou as bases fundamentais dos atuais modelos de gestão.

Reengenharia é o sistema desenvolvido por Michael Hammer (Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution) cujo objetivo básico é redesenhar, reformular e adequar os processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores de organização objetivando um aumento da performance nos resultados do negócio.

Qualidade Total é o conjunto de características de todo negócio, produto, serviço ou relação planejada, praticada e verificada, visando superar as expectativas de satisfação das pessoas envolvidas. Nos livros de administração, há espaço considerável enfocando as várias terminologias de qualidade, também denominada por TQC (Total Quality Control), TQM (Total Quality Management).

Downsizing é a técnica utilizada para tornar a empresa mais ágil e competitiva, tomando como premissa a horizontalização dos processos das empresas e a reestruturação dos recursos humanos. Basicamente consiste no enxugamento organizacional reduzindo-se a burocracia e consequentemente custos administrativos.

Orçamento é o instrumento de apoio ao modelo de gestão e ao planejamento da empresa que visa expressar de forma quantitativa e financeira, um programa de ação cuja realização é preconizada para determinado período futuro, permitindo o acompanhamento da sua execução e o controle dos resultados obtidos.

Análise de Investimentos é o processo pelo qual, utilizando-se metodologias e técnicas financeiras, analisa-se com antecedência a viabilidade dos investimentos de recursos de um determinado ente.

Balanced Scorecard consiste na metodologia desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton utilizada na gestão dos negócios, dos serviços e da infra-estrutura de uma empresa. Para sua implementação é essencial a definição da estratégia empresarial, o planejamento e o orçamento, para então serem definidos os indicadores de desempenho. O BSC, como também é conhecido o Balanced Scorecard, utiliza requisitos para definição desses indicadores que tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e a busca da maximização dos resultados, baseados em perspectivas da visão e estratégia empresarial como a Financeira, Clientes, Aprendizado e Processos Internos.

04

Finalmente, a partir de Junho de 1993, com a implantação do Plano Real o Brasil conseguiu o tão almejado arrefecimento da taxa de inflação e entrou na rota de estabilidade, crescimento econômico e investimentos nacionais e internacionais. O neoliberalismo e a globalização ganharam força, impulsionada por diversos fatores como a evolução tecnológica, o acirramento comercial, a formação de blocos econômicos e a elevada liquidez do mercado financeiro.

Esta breve história econômica e política do País ao longo das últimas três décadas servem de contexto e pano de fundo para entendermos que a situação vivida por uma nação afeta diretamente o ambiente empresarial e influenciam as decisões quanto aos investimentos econômicos. A estabilidade econômica de uma Nação é fundamental para decisões de investimentos.

Em conjunto com China, Índia, Coréia do Sul, Rússia e África do Sul, o Brasil é apontado por analistas como um dos principais e mais valorizados países emergentes do mundo, tornando-o rota para investimentos internacionais.



Vamos a seguir recordar alguns conceitos básicos que vão da Economia à Contabilidade, passando pela Matemática Financeira e conceitos de Empresa como sistema aberto. O estudo destes conceitos tem por finalidade oferecer o arcabouço necessário para se fazer uma boa análise de investimento.

Neoliberalismo significa a retomada de valores e ideias do liberalismo político e econômico nascido do pensamento iluminista e dos avanços econômicos decorrentes da Revolução Industrial. Tem como principais propostas, dentre muitas outras, a redução do Estado nas economias e a liberdade de ação do capital estrangeiro.

Globalização refere-se ao processo de integração econômica, política e social dos países, pautado principalmente na abertura do comércio internacional, ocorrida no final do século XX.

**05**

## 2 - AMBIENTE EMPRESARIAL

O que são análises de investimentos, para que servem, como são elaboradas e quais técnicas são utilizadas, que ambiente as análises se processam.

O foco são as empresas, sejam elas: microempresa, pequena, grande ou até mesmo empresa sem fins lucrativos. Invariavelmente todas têm, ou pelos menos deveriam ter, objetivos semelhantes. A sua continuidade, a preservação de sua existência é o objetivo natural de qualquer empresa, normalmente traduzida num objetivo determinado como a missão.

Portanto, assim como nós temos necessidade de decidir mensalmente como investir ou alocar nosso salário para que possamos garantir nossa sobrevivência, as empresas também têm tal necessidade. Obviamente que com algumas diferenças quanto à periodicidade, fonte dos recursos, volume a ser alocado e o retorno mínimo exigido.

Missão é satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Obter lucratividade visando o desenvolvimento da empresa e o retorno do investimento dos acionistas. Contribuir para a

qualidade de vida e o progresso profissional de seus colaboradores.

06

**Empresa como Sistema Aberto:** A empresa pode ser definida como um grupamento humano hierarquizado o qual põe em ação os meios intelectuais, físicos e financeiros para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou de colegiado, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefícios e de utilidade social.

Em outras palavras as empresas são formadas por pessoas, agrupadas conforme seu modelo de gestão, exercendo uma atividade econômica que consome recursos escassos, com a finalidade de gerar riquezas para que possam manter sua continuidade.

Esses recursos escassos, ou como também são conhecidos: recursos econômicos, são divididos em: financeiros, humanos, tecnológicos e materiais transformados e naturais.

Uma das finalidades da análise de investimentos é auxiliar previamente as decisões relativas à melhor forma de alocar estes recursos para que se consiga otimizar a produção de riqueza da empresa. Como veremos mais adiante, a preservação do melhor resultado, por meio da transformação dos recursos, deve ser suficiente para remunerar seus financiadores, sejam próprios (acionistas) ou terceiros (bancos), e gerar valor aos seus clientes. Dessa forma, cria-se um círculo virtuoso que retroalimenta suas atividades.

Esquematicamente, podemos sintetizar o conceito de empresa, seu objetivo e suas relações conforme demonstra a Figura nº. 02 – Dinâmica Empresarial.



O estudo da empresa não se atém apenas ao ambiente interno e suas relações de produção, alocação de recursos e gestão do negócio. Assim como o ser humano, ela mantém intercâmbio com seu meio, direta e indiretamente. E o fato de uma empresa ser um sistema aberto significa não apenas que ela se

empenha em intercâmbios com o meio, mas também que esses intercâmbios são fatores essenciais que lhe sustentam a viabilidade, a capacidade adaptativa e sua continuidade.

Os sistemas abertos, como as empresas, absorvem inputs, de stakeholders dos ambientes próximos e/ou remotos, que são introduzidos e transformados, convertendo-se em outputs, conforme demonstrado na ilustração da Dinâmica Empresarial. Dessa forma, a empresa é transformadora de inputs obtidos em seu ambiente externo em outputs, que também são colocados em seu ambiente externo, para consumo ou novas transformações.

**Recursos Escassos** diz-se quando a quantidade demandada desse recurso é superior à quantidade oferecida desse mesmo recurso. Derivado do conceito econômico de escassez, que diz respeito às necessidades ilimitadas da humanidade e da restrição física de recursos.

**Stakeholder** – Qualquer agente interno ou externo que possua interesses diretos ou indiretos no desempenho de uma empresa.

Exemplo: Clientes, Fornecedores, Governo, Concorrentes, Funcionários.

07

Para conseguir obter a eficácia no processamento dos recursos e obtenção de riquezas, o sistema empresa se vale de subsistemas. Catelli & Guerreiro os divide em seis, conforme abaixo:

- Subsistema Institucional
- Subsistema Formal
- Subsistema de Gestão
- Subsistema de Informação
- Subsistema Social
- Subsistema Físico-Operacional

**Subsistema Institucional** - É o subsistema “mãe”, pois acaba influenciando os outros subsistemas. Compreende a definição da missão da empresa e das crenças e convicções de seus empreendedores. A análise de investimento tem um papel técnico e seus resultados podem ser desprezados, por exemplo, em função da crença do tomador de decisão. Por isso, este subsistema é tão importante. Exemplo.

**Subsistema Formal** - Corresponde à estrutura administrativa e operacional da empresa, bem como da responsabilidade e autoridade das diversas esferas decisórias. Aqui são formados os organogramas e as árvores de hierarquia.

**Subsistema de Gestão** - As decisões são tomadas com base nas análises e estudos técnicos. Tem como principais atividades o planejamento, sua execução e controle. É um subsistema que possui alta dependência do subsistema de Informação.

**Subsistema de Informação** - Incorpora todo o conjunto das necessidades de informações necessárias à gestão empresarial.

**Subsistema Social** - São formados pelas pessoas que trabalham na empresa além dos aspectos culturais e demais características relacionadas aos indivíduos.

**Subsistema Físico-Operacional** - Compreende as instalações físicas, parques industriais, prédios, máquinas e equipamentos e todo o imobilizado da empresa responsável pela execução das operações.

**Exemplo:**

O dono de um estabelecimento de venda de móveis para o segmento de alta renda recebe um projeto de investimento da sua área comercial indicando abrir uma rede de lojas destinada ao segmento de baixa renda, pois as margens neste segmento são maiores e o retorno mais rápido.

Se o dono do estabelecimento entender que a imagem de sua marca é mais importante do que um eventual retorno de um empreendimento ligado à baixa renda, ele pode declinar da indicação, mesmo contrariando o aspecto econômico.

08



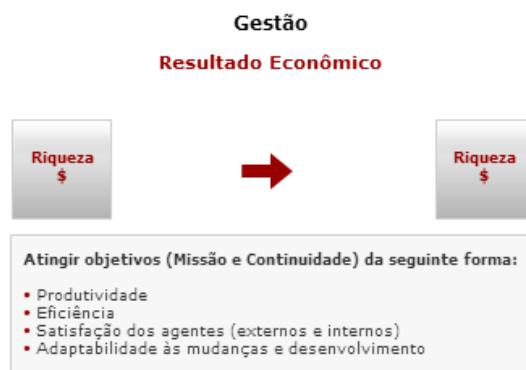
A eficácia com que é feito este intercâmbio interno, entre seus subsistemas, e externo, entre a empresa e seus stakeholders gera a garantia de continuidade, agrega valor à instituição e provoca sinergia, que é de extrema importância para o cumprimento de sua missão.

Sinergia é o ato ou esforço coordenado de várias áreas na busca de um objetivo comum. O todo é superior que a soma das partes.

### 3 - MODELO DE GESTÃO

Existem várias definições para gestão, contudo todas têm as mesmas bases.

**Administrar** nada mais é do que planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, avaliando sistematicamente, visando atingir determinado objetivo. Estas ações formam o modelo de gestão.



Gestão vem do latim *gestione*, que significa gerir, gerência, administração.

**Eficiência x Eficácia** – No ambiente empresarial, eficiência difere de Eficácia. O primeiro diz respeito à otimização do uso de recursos enquanto que o segundo refere-se ao grau em que um objetivo predeterminado, ou meta, é atingido.

Para melhor entendimento do que seja o modelo de gestão, de como ele é formado e sua importância para a Empresa, vamos tomar o interessante conceito de Nakagawa – 1993 - É uma representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa.

Você não vê ou toca o modelo de gestão. No entanto, ele permeia toda a instituição por meio dos valores e crenças dos seus gestores e da forma com que as ações são tomadas. Dessa forma, é fato que um modelo de gestão deve ser influenciado pelo subsistema institucional, mas também deve ser composto por processos e metodologias que auxiliam os gestores no processo administrativo e que, em conjunto, formem um fluxo de ações.

Normalmente um modelo de gestão possui quatro grandes etapas consecutivas, complementares e dependentes, também conhecidos como PDCA.



Nakagawa – é professor titular, chefe do Departamento de Contabilidade da FEA-USP, conferencista e palestrante sobre CMS/ABM/ABC e pesquisador da FIPECAFI. Suas publicações:

- ABC: Custo Baseado em Atividades
- Gestão Estratégica de Custos: Conceito, Sistemas e Implementação
- Introdução à Controladoria

11



As análises de investimento normalmente são realizadas na etapa de planejamento da empresa. Dependendo do seu modelo e das suas árvores de decisão, pode localizar-se numa fase mais estratégica (Planejamento Estratégico) ou numa fase mais tática (Planejamento Tático/Operacional). O fato é que as análises de investimento são feitas previamente para que possam servir à tomada de decisão antecipada, constar dos Planos Estratégicos e de Investimentos da empresa, e, dessa forma, serem executados, controlados e devidamente avaliados.

Portanto, o cenário econômico nacional, o ambiente empresarial e seu modelo de gestão são fatores determinantes para que as análises de investimentos sejam ou não realizadas e, quando realizadas, sejam feitas de forma coerente e tenham relevância no processo de planejamento. Exemplo da microempresa “Papa Capim Crepes” – 1ª Parte.

#### Caso Papa Capim -1ª Parte

A microempresa “Papa Capim Crepes” tem como proprietária a Sra. Andréa Abrantes. Sua atividade é a de refeições rápidas de crepe. A empresa possui apenas um ponto de venda, em forma de box, localizada na praça de um grande shopping da cidade cujo faturamento anual gira em torno de R\$ 180.000,00 e lucro líquido de R\$ 35.000,00

O sucesso e o lucro do seu negócio, ao longo de 3 anos, levou sua proprietária a tomar a decisão de investir na abertura de uma filial na rodoviária.

Como a maioria das microempresas, a Papa Capim Crepes foi montada de forma empírica, a partir da vontade da proprietária em ter um negócio próprio. Não possui missão pré-concebida, processo de planejamento ou subsistemas que a auxiliam na gestão do negócio. As decisões da Papa Capim Crepes são centralizadas e intuitivas. Ou seja, fundamentam-se apenas na percepção da sua proprietária.

12

É importante que toda empresa, independente do seu porte, e até mesmo pessoas físicas, mantenham um processo de monitoramento do ambiente e um modelo que os assista na decisão. O planejamento estratégico é a solução para tal situação. Ele é vital para a preservação e continuidade dos negócios e auxilia nas decisões, sejam elas corporativas ou pessoais.

Vamos supor que você more em Brasília e tome a decisão de fazer uma viagem de carro para Salvador a fim de conhecer o carnaval mais famoso do País. Bem, se você já tomou a decisão e não se importa com as condições para atingir seu objetivo então possui grande probabilidade de chegar ao seu destino sem recursos financeiros para curtir a festa.

Contudo, se antes de tomar a decisão você fizer um planejamento no qual mapeie todas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos relativos à viagem, poderá tomar decisões antecipadamente e aumentar suas chances de ser bem sucedido ao longo da viagem.

Dessa forma, o caso da Papa Capim será acompanhado por vocês ao longo de todo o curso. Vamos verificar erros e acertos cometidos na gestão e ao final do curso estaremos prontos para prestar consultoria em análise de investimento para a proprietária, Sra. Andréa Abrantes.

13

## RESUMO

Apesar da relativa estabilidade vivenciada nos últimos 12 anos, o cenário econômico nem sempre foi assim. As décadas de 1980 e 1990 foram marcadas por crises inflacionárias que inibiam os investimentos em meios de produção. Além disso, possuímos um mercado fechado para concorrência mundial que acabou atrofiando as empresas nacionais.

Com a abertura de mercado e a almejada estabilidade econômica, o país deu um importante passo em direção a criação das condições ideais de crescimento e investimentos.

O ambiente empresarial se profissionalizou. A concorrência internacional ocasionou a quebra de muitas empresas nacionais. As empresas tiveram que mudar e reprender a serem produtivas. Para tanto, alteraram suas estruturas de custos e intensificaram a utilização de metodologias para auxiliar a gestão, entre elas a análise de investimento.

Foram implantados modelos de gestão, nos quais o planejamento estratégico se tornou peça fundamental. As empresas amadureceram e começaram a alocar recursos de forma eficiente, no intuito de gerar riquezas suficientes para sua sobrevivência entre os novos players e continuidade num mercado competitivo.

14

## UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MÓDULO 2 – FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO

### **1 - INTRODUÇÃO**

As transformações econômicas, tecnológicas e sociais que ocorrem no mundo moderno exigem, das organizações, níveis crescentes de competência para administrar o processo de mudança, inovar e incorporar inovações tecnológicas. Isso torna as organizações competitivas, condição para manterem-se no mercado.

A necessidade de alcançar e manter a competitividade tem levado as empresas, cada vez mais, a utilizarem os conceitos e as técnicas de planejamento. A especificação do Planejamento Estratégico é defendida como um caminho apropriado para as organizações conquistarem administração mais eficiente.



15

## 2 - CONCEITOS E DIMENSÕES DE PLANEJAMENTO

Planejamento é o processo de estabelecimento de um cenário desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade. É ainda um processo contínuo que a empresa executa independentemente da vontade do administrador. Por isso o planejamento é a fase que antecede a decisão e da ação.

**“O planejamento é o processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”.**

Ackoff (1974)

De acordo com Peter Drucker, é mais fácil conceituar planejamento pelo que ele não é, do que pelo que ele é:

- |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• não pode ser estático, rígido ou descontínuo;</li> <li>• não se confunde com o plano;</li> <li>• não é atividade dos planejadores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• é importante também no curtíssimo prazo, não se referindo apenas a um horizonte temporal definido no futuro de médio ou de longo prazo;</li> <li>• não se reduz ao uso de algumas técnicas administrativas ou econômicas;</li> <li>• não é uma função de assessoria ou tarefa secundária;</li> <li>• não é previsão nem adivinhação.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**16**

Entendido como processo, o planejamento pode ser visualizado como um conjunto de etapas que comprehende:

- (1) avaliação do contexto;
- (2) definição de objetivos;
- (3) definição dos meios de execução;
- (4) definição dos meios de controle;
- (5) implementação;
- (6) acompanhamento;
- (7) avaliação.

**Dimensões do planejamento** – Steiner (1969:12) estabelece cinco dimensões do planejamento, não excludentes entre si e nem claramente separadas:

- Relativa ao assunto - pode ser pesquisa, novos produtos/serviços, produção, marketing, recursos humanos, dentre outros;
- Relativa aos componentes do planejamento - propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas e orçamentos;
- Relativa ao prazo (tempo) de execução do planejamento - longo, médio e curto prazo;
- Relativa às unidades em que se formulam o julgamento na organização:  
- corporativo, subsidiárias, grupos, divisões, departamentos, produto/projeto/conceito.
- Relativa às características do planejamento - estratégico/tático, formal/informal, complexidade/simplicidade, qualidade/quantidade.

17

### 3 - PRINCÍPIOS E PARTES DO PLANEJAMENTO

Princípios gerais – 1) Princípio da contribuição aos objetivos; 2) Princípio da precedência; 3) Princípio da maior penetração e abrangência; e 4) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.

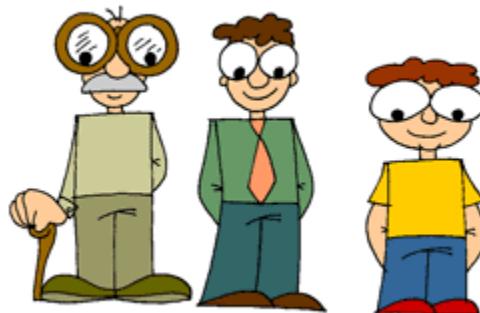
<b>(1) Princípio da contribuição aos objetivos</b>  Deve-se focar os objetivos máximos, hierarquizá-los e procurar alcançá-los em sua totalidade, visto serem interligados.	<b>(2) Princípio da precedência</b>  O planejamento precede as demais funções, sejam elas administrativas, (organização, direção e também controle).	<b>(3) Princípio da maior penetração e abrangência</b>  O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades empresariais. E, que as modificações tecnológicas podem se apresentar pela evolução dos conhecimentos, novas formas de fazer os trabalhos etc; as modificações provocadas nas pessoas	<b>(4) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade</b>  O planejamento objetiva maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Por meio desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

18

**Princípios específicos** - Há quatro princípios de planejamento que podem ser considerados específicos.

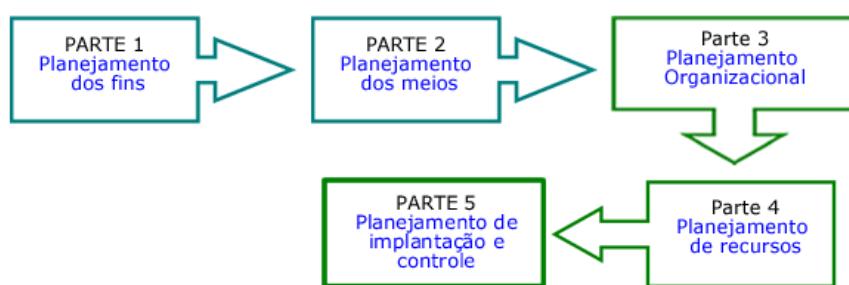
1) Participativo; 2) Coordenado; 3) Integrado e 4) Permanente (Ackoff, 1974).

Planejamento participativo	Planejamento coordenado	Planejamento integrado	Planejamento permanente
O principal benefício do planejamento não é seu produto (o plano), mas o processo envolvido. Em tal sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é elaborá-lo mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo.	Os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente. Nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado com eficiência, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.	Os vários escalões de uma empresa de porte médio ou grande devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente (quando os objetivos empresariais dominam os de seus membros), geralmente, os objetivos são escolhidos de "cima para baixo" (do alto escalão para os níveis mais baixos) e os meios para atingi-los, "de baixo para cima".	Essa condição é determinada pela própria turbulência do ambiente, sabendo-se que nenhum plano mantém seu valor com o tempo.



19

**Partes do planejamento** - apresentam cinco partes a serem consideradas em qualquer planejamento (Ackoff: 1974):



Planejamento dos fins – especificação da missão (estado futuro esperado), dos propósitos, dos objetivos gerais/específicos e das metas.

Planejamento dos meios – indicação de trajetos e meios para chegar-se ao futuro desejado, como por exemplo, pela diversificação de produtos.

Planejamento organizacional – sistematização das exigências organizacionais para se realizar os meios propostos, sendo exemplo a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.

Planejamento de recursos – é o planejamento de recursos materiais/humanos, definindo de onde virão e onde serão aplicados os recursos financeiros.

Planejamento de implantação e controle – é o planejamento do próprio gerenciamento de implementação.

20

#### 4 - ENFOQUE SISTÊMICO DO PLANEJAMENTO

A empresa como sistema. O planejamento estratégico deve tratar a empresa em relação ao seu ambiente, de forma sistêmica. Por isso, é importante que o executivo e o planejador responsável conheçam alguns aspectos da Teoria de Sistemas. Um sistema é formado pelos seguintes componentes:

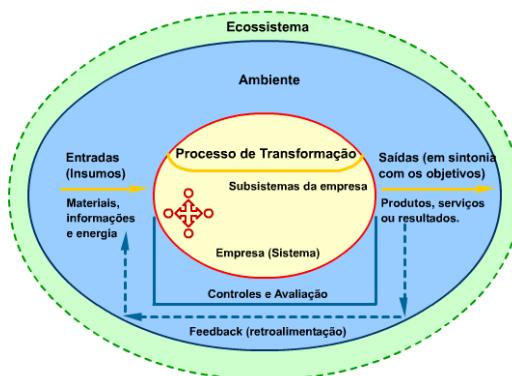
- **os objetivos** - tanto dos usuários do sistema quanto os do próprio sistema;
- **as entradas** do sistema fornecem ao sistema os materiais, a informação e a energia para a operação ou processo. Estes elementos produzirão determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos;
- **o processo de transformação** do sistema: modifica um insumo (entrada ou input) em produto, serviço ou resultado (saída ou output);
- **as saídas do sistema** correspondem aos resultados do processo de transformação dos insumos, devendo ser coerentes com os objetivos do sistema. Diante do processo de controle e avaliação, as saídas devem ser quantificáveis de acordo com parâmetros previamente fixados;
- **os controles e as avaliações** do sistema verificam, principalmente, se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessária a

medida do desempenho do sistema, chamada padrão;

- a **retro alimentação** (ou realimentação ou *feedback*) é reintrodução de uma saída sob a forma de informação. Se essa entrada faz aumentar o desempenho da saída ou do processo, a retro alimentação ou *feedback* é considerada positiva e, caso contrário, será negativa.

21

De forma gráfica, a Teoria dos Sistemas pode ser representada conforme a figura abaixo.



Diante desses elementos, verifica-se que a organização é um sistema aberto que recebe energia na forma de insumos do meio ambiente (mercado de fatores), como mão-de-obra, conhecimentos, informações, materiais e equipamentos, recursos financeiros e demandas da clientela. Tais insumos são “transformados” pela organização que devolve ao meio ambiente (mercado de consumidores) novas tecnologias, produtos e serviços, conforme mostra o diagrama da página seguinte.

**Sistemas abertos** – são empresas em permanente intercâmbio com seu ambiente e caracterizam-se por equilíbrio dinâmico. Esse intercâmbio é constituído de fluxos contínuos de entradas e saídas de matérias, energia e/ou informações, caracterizando, dessa forma, o equilíbrio dinâmico, a partir de uma adaptação da empresa em relação a seu ambiente.

Ao se tratar as organizações como sistemas abertos, Von Bertalanffy (1972) diz que dois conceitos, o de equifinalidade e o de entropia negativa, facilitam o entendimento da empresa como sistema aberto e sua interação com o ambiente.

Equifinalidade – parte de condições e modos iniciais diferentes, num mesmo estado, com finalidades alcançadas.

Entropia negativa – é o esforço dos sistemas em se organizarem para sobreviver, por meio de maior ordenação, rompendo com a tendência à degeneração e morte do sistema.

Os aspectos podem facilitar o entendimento de uma das características dos sistemas abertos. Ou seja, é a tendência à diferenciação, em que configurações globais são substituídas por funções mais especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas (Katz & Kahn:1973).

**O conceito de adaptação** pode ser definido como a resposta a qualquer mudança (estímulo).

Outro ponto importante dos sistemas adaptáveis é o seu comportamento intencional, que pode ter como finalidades manter os valores de certas variáveis do sistema ou o seu direcionamento a metas e objetivos desejados. A homeostase, mesmo quando os estímulos (insumos de entrada) extrapolam os limites desejados, busca manter os valores de variáveis dentro de uma faixa definida. Por exemplo, quando a empresa estipula mecanismos para manter os custos dos produtos dentro de determinados níveis.

Entretanto, a empresa pode passar pela heterostase, o que pode explicar a entropia negativa, os processos de crescimento, a diversificação, dentre outros. Como são estabelecidos novos níveis de equilíbrio, novos objetivos serão definidos pela empresa.

Os esforços de adaptação nem sempre trazem os sistemas de volta ao seu nível primitivo. Trata-se, portanto, de um empenho para acumular reserva de segurança, para garantir a própria sobrevivência.

**O conceito de informação** é importante porque está ligada à redução de incerteza que se tem sobre o ambiente. No caso do planejamento estratégico, a informação ajudará a escolher o tipo de postura que a empresa terá com o ambiente. A relação de troca externa de um sistema aberto (a empresa) com o seu ambiente externo acontece por meio de matéria, energia e informação. O fluxo desses elementos, entre dois sistemas, é possibilitado pelos seus canais de comunicação (interação).

As transações entre a empresa e o ambiente ocorrem pelo intercâmbio de influência e poder.

Considerando o controle exercido, Fleury (1974) indica quatro alternativas de adaptação:

- ambiente-ambiente
- ambiente-sistema
- sistema-ambiente
- sistema-sistema

Mudança - Pode reduzir a eficiência de um sistema, de fato ou potencialmente. A adaptação deve ser uma resposta que evite esta redução (Ackoff, 1974). A mudança pode ser dentro do sistema (interna) ou em seu ambiente (externa). Esta situação é importante quando o planejamento estratégico e a forma de adequação da empresa ao ambiente são considerados.

Heterostase – passagem de uma homeostase para outra homeostase diferente.

Adaptação ambiente-ambiente – Diz-se quando há modificações ambientais; a empresa não precisa modificar-se (apenas agir sobre o meio) para evitar impactos negativos. Por exemplo: a disputa entre Brasil e Canadá pelo mercado de aviões médios resultou em benefícios para a indústria aeronáutica brasileira.

Adaptação ambiente-sistema – É quando ocorrem alterações ambientais. A empresa modifica-se para superá-las (adaptação passiva). Por exemplo: uma empresa implanta microcomputadores para substituir serviços morosos altamente remunerados.

Adaptação sistema-ambiente – Nela, ocorre mudança de alguma condição interna; a empresa procura repassá-la ao ambiente. Por exemplo: os fabricantes de microcomputadores que lançam novo produto no mercado, por meio de grande campanha, como a automação bancária.

Adaptação sistema-sistema – Não há interferência direta do ambiente porque a empresa se adapta, inteiramente, à sua modificação. Por exemplo: quando uma fábrica de microcomputadores constrói nova fábrica.

23



## 5 - OBSTÁCULOS DO PLANEJAMENTO



O planejamento se torna mais importante, ainda, em condições de crise econômica, de escassez de recursos ou em situações de mudança estrutural ou tecnológica. O planejamento é negligenciado por muitos administradores devido às dificuldades de formulação e implementação.

A velocidade das transformações econômicas e tecnológicas, por exemplo, mesmo enquanto exige das empresas uma “ação planejada”, cria dificuldades para a formulação de um planejamento adequado. O nível de interferência do governo na economia pode apresentar-se como fator dificultador para o planejamento, na medida em que obriga o administrador a mudar os seus planos em velocidade que pode ser maior do que a possibilidade de a organização modificar-se.

Também há fatores econômicos conjunturais, como a inflação, o balanço de pagamentos, a recessão econômica que interferem no processo de planejamento.

É importante mencionar o processo de envelhecimento ou de enrijecimento burocrático para o qual tendem as organizações que apresentam acomodação do seu pessoal de cúpula, a rotinização e a perda da capacidade de inovar. Por vezes, o planejamento pode ser uma situação paradoxal, pois é função que requer condições (técnicas, de informação, organização, pesquisa e pessoal técnico) nem sempre disponíveis na escala adequada.

## RESUMO

O planejamento traça uma situação empresarial futura almejada e demarca os meios para concretizá-la. Por ser executado organizacionalmente, independente dos desejos dos administrados. A fase do planejamento antecede a decisão e a ação.

As dimensões do planejamento são relativas ao assunto, aos seus componentes (propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas e orçamentos), ao prazo de execução do planejamento, às unidades que formulam o julgamento e às suas características.

Princípios do planejamento são gerais e específicos. Os princípios gerais da contribuição aos objetivos; da precedência do planejamento; da maior penetração e abrangência e da maior eficiência, eficácia e efetividade. Os específicos são o planejamento participativo, o coordenado, o integrado e o permanente.

Partes do planejamento: 1) dos fins - fixa a missão, os objetivos e as metas da empresa; 2) dos meios - traça os caminhos e os meios para cumprir a missão; 3) organizacional - organiza os requisitos para concretizar os meios estabelecidos; 4) de recursos - define os recursos materiais/humanos necessários e a localização de sua aplicação; 5 - de implantação e controle - gerencia a implementação.

O enfoque sistêmico do planejamento visualiza a organização como um sistema aberto que recebe energia na forma de insumos do meio ambiente como: mão-de-obra, conhecimentos, informações, materiais e equipamentos, recursos financeiros e demandas da clientela. Esses insumos são transformados pela organização e devolvidos ao meio ambiente (mercado de consumidores) em forma de novas tecnologias, produtos e serviços.

O conceito de equifinalidade ocorre quando se alcança o mesmo estágio final, ainda que partindo de condições e maneiras distintas. O conceito de entropia negativa se dá quando os sistemas se empenham para se organizarem em busca da sobrevivência.

Comportamentos intencionais nos sistemas adaptáveis: homeostase - obtida por meio da realimentação, procura manter os valores de variáveis dentro de uma faixa estabelecida, buscando equilíbrio, mesmo diante de estímulos para ultrapassar os limites desejados; a heterostase (saída de uma homeostase para outra diferente) - pode explicar, para os sistemas empresariais, os processos de crescimento, diversificação, entropia negativa e outros. Como os novos níveis de equilíbrio são estabelecidos, consequentemente, a empresa passará a ter novos objetivos.

Alternativas de adaptação da empresa nas suas transações com o ambiente, ocorrem como decorrência de modificações: 1) adaptação ambiente-ambiente; 2) adaptação ambiente-sistema; 3) adaptação sistema-ambiente; e 4) adaptação sistema-sistema.

26

## **UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **MÓDULO 3 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Diante da instabilidade dos contextos de mercados empresariais, os responsáveis por organizações já compreenderam que simplesmente planejar, a longo prazo, não leva a empresa ao estado desejado, nem gera diferencial competitivo. Na busca por essa vantagem competitiva e pela concretização de uma administração estratégica eficiente, efetiva e eficaz, é preciso que o planejamento estratégico de cada organização seja elaborado, implementado, avaliado e readequado, se necessário for.

## 1 - Os níveis de planejamento e suas especificidades

Para realizar suas operações, a organização conta com o processo de planejamento que se relaciona com seus níveis hierárquicos, podendo ser subdividido em estratégico, tático e operacional:

- **1º nível (estratégico)** – Refere-se à missão; estabelece os objetivos e as metas a serem atingidas a longo prazo; as atividades a serem desenvolvidas; os meios a serem empregados; os responsáveis pela execução; as condições para o acompanhamento; a avaliação e a retroalimentação dos objetivos e das metas programadas. Produz os Planos Corporativos, de médio e longo prazo, que dão o rumo dos caminhos a serem seguidos visando a sustentabilidade da organização.
- **2º nível (tático)** - Diz respeito aos objetivos de médio e curto prazos, às respectivas ações e maneiras para alcançá-los. Tem por objetivo otimizar determinada função ou área administrativa e não a organização como um todo. Geralmente, é formalizado pelos planos ou programas de trabalho das unidades organizacionais que compõem a estrutura maior.
- **3º nível (operacional)** – Trata das especificidades do planejamento tático, podendo ser considerado como o processo necessário à implementação das decisões estratégicas e atendimento dos objetivos e metas estabelecidas pelas unidades funcionais. A ação planejada se refere aos projetos e processos de trabalho, que tanto podem ser relativos a equipes de trabalho como a subunidades da organização.

27

## 2 - DIFERENCIACÃO ENTRE OS NÍVEIS ESTRATÉGICO E TÁTICO

Como não há diferença marcante entre os dois níveis, distingui-los não é trabalho fácil; mas é necessário.

<b>1º Nível - Planejamento Estratégico # 2º Nível - Tático</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está voltado para a dimensão estratégica da empresa. Refere-se aos objetivos e à eficácia da dimensão estratégica.</li> <li>• As decisões estratégicas, geralmente, têm um alcance temporal longo, elevado grau de impacto e irreversibilidade;</li> <li>• Relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de perseguir-los, que afetam a empresa como todo.</li> <li>• É o resultado do trabalho conjunto da alta administração.</li> <li>• O horizonte de tempo do planejamento estratégico é sempre maior que o do tático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refere-se mais aos meios para atingir os objetivos, aos componentes da empresa e à eficiência.</li> <li>• Define objetivos de médio e curto prazo e as formas de alcançá-los (afetam parte da empresa). Há certa dificuldade prática diante da necessidade de se definir objetivos de mais curto prazo que sejam partições dos objetivos de longo prazo (para que a consecução dos primeiros possa levar à concretização dos últimos). Tais dificuldades podem ser minimizadas pelo conhecimento dos tipos de planejamento.</li> <li>• O horizonte de tempo do planejamento tático é sempre menor que o do estratégico.</li> </ul>



- **Diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento convencional (de longo prazo)** - É preciso ter em mente que existem diferenças entre o tradicional planejamento de longo prazo e o planejamento estratégico, ainda que muito sutis. Boucinhas (1972) define uma linha divisória entre o tradicional planejamento de longo prazo e o planejamento estratégico.

**O planejamento de longo prazo tradicional** trabalha com nítida estratégia programada no tempo, considerando os recursos e o fluxo de fundos, sempre havendo o consenso da alta administração da empresa. É elaborado por alguma unidade organizacional, sendo apenas ampliação do desempenho passado apresentado numericamente.

Essa forma de procedimento, para o autor, sofre carências pelas seguintes razões:

- supõe-se que as condições, no futuro, serão as mesmas do passado;
- falta clareza dos conceitos/hipóteses dos planos;
- compromete o diálogo para orientar os executores, quanto à consecução dos objetivos;
- separa as responsabilidades de planejamento e de execução.

Outro ponto a ser considerado é que, nesta era de descontinuidade, há necessidade de rápida e adequada adaptação das empresas, compreendendo que:

- os ciclos de planejamento devem ser mais curtos, frequentes, mais flexíveis e adaptativos;
- os níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional) precisam estar articulados;
- o processo de tomada de decisões precisa ser acelerado.

**O planejamento estratégico** possui duas dimensões operacionais:

- **elaboração**
- **implementação**

**Elaboração** - identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. O executivo deve considerar a explicitação dos alvos ou situações a serem alcançadas pela empresa.

**Implementação** - envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações e de incentivos, a competência, o treinamento e a liderança necessários ao processo.

28

### 3 - PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para iniciar-se a construção do planejamento estratégico, é preciso pensar sobre o que a empresa pode fazer, em relação ao ambiente externo; o que a empresa é capaz de fazer, em relação à competição; o que deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas e o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e grupais.

#### Algumas questões essenciais para compreensão do processo de elaboração:

- quais as necessidades futuras dos clientes e beneficiários da organização e como é possível satisfazê-las?
- quais as implicações dos pontos fortes e fracos da organização no futuro trabalho empresarial?
- em que medida a estratégia atual da organização é eficaz?
- qual deve ser a missão da organização?
- quais devem ser os valores orientadores e a filosofia da organização?
- em qual(is) segmento(s) de mercado a organização deve atuar?
- como a organização deve estabelecer as suas prioridades?

**Metodologia de elaboração** - Não existe receita para todas as organizações elaborarem sua estratégia organizacional. A metodologia adequada às características da organização, que leve em conta sua cultura e seus valores, é um dos pontos-chave de sucesso do processo. Para Silveira, Jr. & Vivacqua (1996), as empresas têm três tipos de metodologia: 1) primeiro define-se “aonde a empresa quer chegar” e depois se estabelece “como ela está para chegar à situação desejada”; ou 2) primeiro define “como está” e depois estabelece “aonde quer chegar”; ou 3) define “aonde quer chegar” juntamente com o “como está para chegar lá”.



### **Etapas do processo de elaboração do planejamento estratégico:**

**Etapa 1** – Realização do diagnóstico estratégico: a partir da definição da visão da empresa, faz-se a análise ambiental interna (avaliação de seus pontos fortes e fracos) e a análise ambiental externa à empresa (avaliação das ameaças e oportunidades).

**Etapa 2** – Definição da missão empresarial (composta também pela análise de cenários e opção de postura estratégica).

**Etapa 3** – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; escolha do(s) tipo(s) de estratégia(s) a ser (em) adotada(s); (re) definição de políticas e diretrizes; elaboração de projetos e planos de ação; previsão orçamentária.

**Etapa 4** – Realização do controle e da avaliação da implementação do planejamento estratégico.

Pontos fortes (variáveis controláveis) - diferenciação por haver uma condição empresarial favorável.

Pontos fracos (variáveis controláveis) - situação desfavorável da empresa por ter inadequações

Ameaças - forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à ação estratégica (variáveis externas, não controláveis).

Oportunidades - forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a ação estratégica, se conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente (variáveis externas, não controláveis).

### **Princípios básicos a serem seguidos na elaboração do planejamento estratégico**

**Eficiência** (ao fazer certo as coisas), **eficácia** (ao fazer as coisas certas) e **efetividade** (ao manter-se em sintonia com o ambiente para atender a clientela);

**Descentralização** – a eficiência do processo do planejamento estratégico também depende da agilidade com que ele acontece. Esta agilidade pode ser alcançada por intermédio da

	descentralização das decisões e das responsabilidades, seguida de um suporte a ser oferecido pela organização para que o agente delegado possa exercer com eficiência a sua autoridade. É o que se conhece como “empowerment”;
<b>Participação e comprometimento</b> – a condução do planejamento estratégico deve ser feita com o comprometimento e a participação dos integrantes da organização, principalmente dos responsáveis por atingir os resultados da organização (geralmente, o segmento gerencial e técnico);	<b>Permanência</b> (exigida pela turbulência do ambiente externo) e <b>flexibilidade</b> (diante das contingências);
<b>Criatividade</b> – ao estabelecer, com clareza, a missão, o negócio, os objetivos e a definição das políticas e das diretrizes, ou seja, determinar com clareza onde a organização se encontra e para onde deseja ir;	<b>Abrangência e integração</b> - é a necessidade de haver uma nítida ligação entre o plano estratégico e os planos táticos e operacionais, bem como entre estes e os projetos específicos necessários à implementação das diretrizes e das políticas determinadas;
<b>Motivação</b> – acionamento de mecanismos que motivem os funcionários da organização e facilitem a elaboração/execução dos projetos e dos planos necessários para implementar o <b>plano estratégico</b> .	<b>Enfoque sistêmico</b> - ao planejar estrategicamente, o administrador deve visualizar a organização de forma sistêmica, pois ela é um sistema complexo.

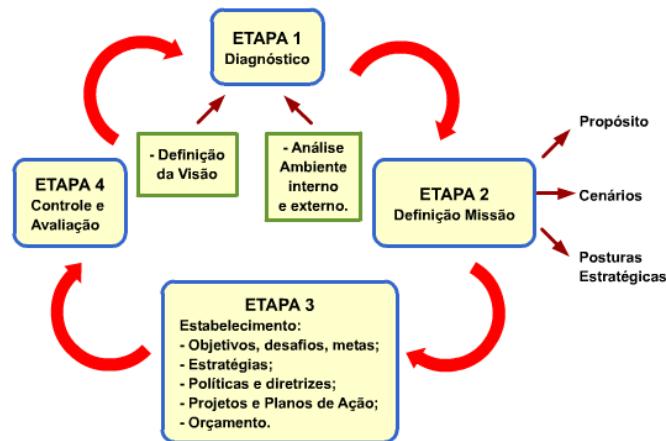
**Erros** mais comuns no processo de **planejamento estratégico**.

O planejamento estratégico não está livre de problemas e erros.

Cabem ser destacados os seguintes:

- o “modismo” no uso desta técnica pode ser a primeira causa;
- participação inadequada da alta direção e das gerências intermediárias da organização;
- dizer apenas o que as pessoas querem ouvir;
- falta de definição clara do negócio, dos segmentos de mercado e da clientela a ser atendida;
- privilegiar a forma ao invés do conteúdo;
- isolamento da organização em relação ao ambiente externo;
- projeção do futuro baseada apenas em fatos passados;
- falta de apreciação e avaliação correta de diferenças;
- estrutura organizacional inflexível;
- ausência de condições técnicas e de recursos para implementar as decisões;
- pensamento limitado ao curto prazo;
- inexperiência no manejo de técnicas de planejamento;
- é comum atribuir ao “planejador” e ao gerente em geral a responsabilidade pelos sucessos e fracassos do planejamento estratégico. Entender as limitações do papel do gerente pode ser um bom começo para se evitar problemas durante o processo de planejamento estratégico.
- deve-se evitar o chamado “plano-livro”.

**Etapas de elaboração do Planejamento Estratégico**



**O que a empresa espera de planejamento estratégico?**

EXPECTATIVAS DA EMPRESA	FINALIDADES
-------------------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer seus pontos fortes;</li> <li>• conhecer seus pontos fracos;</li> <li>• conhecer as oportunidades externas;</li> <li>• conhecer as ameaças externas;</li> <li>• ter efetivo plano de trabalho, considerando alguns <b>pontos-chaves</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• para aprimorar e usar como facilitadores;</li> <li>• para eliminar ou adequar;</li> <li>• para usufruir;</li> <li>• para evitar;</li> <li>• para otimizar o planejamento estratégico.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A empresa espera:

- pontos-chaves
- sustentabilidade

A finalidade precípua do planejamento estratégico é oferecer um “norte” à organização, no sentido de garantir a sua sustentabilidade.

O planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais:

- esforços voltados para pontos comuns;
- entendimento, por todos os funcionários, da missão, objetivos, políticas, estratégias dos projetos;
- indicação da elaboração do programa de atividades das várias unidades que integram a estrutura organizacional;
- criação de uma agenda de trabalho, por período de tempo, que permita à empresa trabalhar com as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

#### Quadro síntese do planejamento estratégico

Planejamento Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa para obter um nível de otimização entre a empresa e o seu ambiente;</li> <li>• estabelece um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado;</li> <li>• técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, constata as situações de oportunidades e ameaças e os seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da missão. Estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.</li> </ul>

## RESUMO

A utilização dos conceitos e técnicas do planejamento, especialmente do planejamento estratégico, constitui caminho apropriado para as organizações formularem suas respectivas estratégias, com vistas a administração mais eficiente.

Níveis de planejamento:

1º nível: Estratégico – Fixa a missão, os objetivos e as metas a serem alcançados a longo prazo; as atividades, os meios, os responsáveis pela execução; a forma de acompanhamento de avaliação e retroalimentação dos objetivos e metas estabelecidos;

2º nível: Tático – Refere-se aos objetivos de médio e de curto prazos, respectivas ações e formas de alcançá-los;

3º nível: Operacional – É, voltado para as especificidades do planejamento tático, podendo ser processo necessário à implementação das decisões estratégicas e para atingir os objetivos e metas estabelecidos pelas unidades funcionais.

O planejamento estratégico possui as dimensões operacionais: elaboração e implementação, processo de elaboração do planejamento estratégico.

Metodologia – Não é forma única de desenvolvimento do planejamento estratégico. Pode-se, primeiro, definir “como se está” para depois se pensar “aonde a empresa quer chegar”; ou definir primeiro “aonde a empresa quer chegar” para depois buscar o “como chegar lá”; ou, ainda, definir “aonde quer chegar”, juntamente com o “como chegar”.

Etapas do processo de planejamento estratégico: 1) realização do diagnóstico estratégico; 2) definição da missão empresarial, análise de cenários e opção de postura estratégica 3) estabelecimento de objetivos, desafios e metas; escolha do(s) tipo(s) de estratégia(s) a ser(em) adotada(s); (re)definição de políticas e diretrizes; elaboração de projetos e planos de ação; previsão orçamentária; e 4) realização do controle e da avaliação da implementação.

Princípios básicos a serem seguidos na elaboração do planejamento estratégico: a) eficiência, eficácia e efetividade; b) descentralização; c) participação e comprometimento; d) permanência; e) criatividade; f) motivação; g) enfoque sistêmico.

Os erros mais comuns que ocorrem no processo de planejamento estratégico são a inadequada participação da alta e média gerência, a falta de nitidez do negócio, dos nichos de mercado da clientela a ser atendida, da desconsideração do ambiente externo e a atribuição do fracasso e do insucesso do planejamento ao planejador e ao gerente responsável, sem levar em conta as limitações de seus papéis.

Espera que a empresa, pelo seu planejamento estratégico, conheça seus pontos fortes (facilitadores), seus pontos fracos (fragilidades a serem eliminadas ou adequadas), as oportunidades externas (para usufruí-las) e as ameaças externas (para evitá-las).

34

## UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

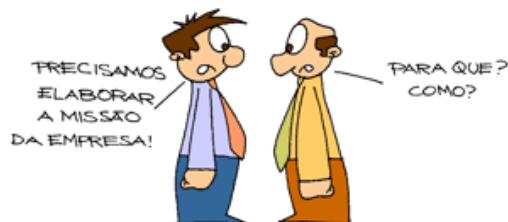
### MÓDULO 4 – MISSÃO DA EMPRESA

#### **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 retro alimentação.

35

## 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)
-----------	---------------	---------------------------------------------

<b>O QUÊ?</b>	Qual é o âmbito de atuação e a natureza das atividades da organização?	Gerar, promover e transferir conhecimentos e tecnologias.
<b>PARA QUÊ?</b>	Qual a principal finalidade das atividades desenvolvidas pela organização?	Desenvolvimento sustentável.
<b>ONDE? COM QUEM?</b>	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).
<b>PARA QUEM?</b>	Quem são os clientes ou principais beneficiários dos produtos e serviços gerados pela organização?	Sociedade em geral.

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”.

**36**

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, onde 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 a organização definir ou redefinir o seu negócio.

A definição do negócio envolve o conhecimento do mercado de uma organização 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 próprias 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 a qual a administração define objetivos e metas de uma forma semi-independente às demais unidades organizacionais. Funciona de forma semi-autônoma. Unidades estratégicas de negócio podem ser consideradas na definição do negócio da organização 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.

37

### 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 sócio-econômicos e de infra-estrutura;
- 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 que o futuro como único e certo;
- vale-se de 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.

38

## 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.

39

## 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, apresentar:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem concorrentes muito fortes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa imagem dos produtos e serviços;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem acesso à alta e inovadora tecnologia que possibilite redução de custos, simplifique o processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem problemas de suprimento de recursos financeiros, humanos e materiais;</li> <li>• Tem boa imagem institucional;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta liquidez financeira;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa relação com o mercado;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo grau de endividamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequada situação de capacidade instalada;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nível do quadro profissional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto poder de penetração dos segmentos de mercado;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado sistema de informações gerenciais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade e flexibilidade interna.</li> </ul>

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceitar risco;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber estabelecer políticas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter sentido de oportunidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar com a visão voltada para o mercado;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber o que, realmente, deseja para a empresa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber liderar, motivar;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber formular e operacionalizar estratégias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar, adequadamente, os projetos e recursos.</li> </ul>

40

## 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.

**41**

## 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 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. Responder a questão – “Qual é o negócio da empresa?” É a forma de se descrever a missão em termos simples.

Ao se definir a missão, é preciso cuidar para não haver apenas uma descrição do que a empresa faz porque este procedimento não promove mudanças. Também é preciso 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 necessária 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.

42

## UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MÓDULO 5 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 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.

## 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 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.

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 ser 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** refere-se ao conjunto de atores com os quais a organização estabelece diretamente suas transações. Exemplo: clientes, fornecedores, governo, concorrentes, outros.

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.

**45**

### Identificação e seleção dos atores do ambiente externo

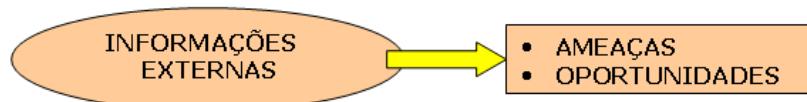
A análise ambiental externa deve complementar-se com a identificação dos atores, que se relacionam com as **ameaças e oportunidades**. A característica comum dos atores externos é a capacidade que têm (uns mais, outros menos) de influenciar significativamente o ambiente no qual atuam. Cada ator possui 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.



46

**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 macro estudo do ambiente 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.



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

47

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:

<b>• Tecnologia</b>	- As alterações tecnológicas e os programas de pesquisa; quais são as maiores economias de escala existentes, que podem ocorrer etc.;
<b>• Governo</b>	- A legislação pertinente; a identificação e análise dos

	órgãos que legitimam etc.;
• <b>Subsistema financeiro</b>	- Os tipos de instituições financeiras; a quantidade dessas instituições; a forma de atuação de cada tipo etc.;
• <b>Sindicatos</b>	- Os objetivos e a estrutura dos sindicatos; o número básico de participantes etc.;
• <b>Comunidade</b>	- A população, como mercado de mão-de-obra - está aumentando ou diminuindo; os valores culturais, espirituais e sociais; existência de infra-estrutura para a educação, saúde etc.

48

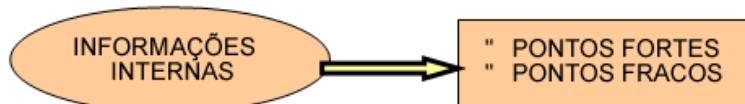
**Identificação e análise dos principais ramos de negócios do ambiente no qual a empresa se situa –**

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:

• <b>Consumidores</b>	Quem são e onde se localizam; como alcançá-los; qual a renda pessoal etc.
• <b>Definição do mercado</b>	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.
• <b>Aspectos básicos da indústria na qual a empresa está posicionada</b>	Tamanho, tendências e perspectivas; oportunidades a serem aproveitadas; tipos de produtos etc.
• <b>Concorrentes</b>	Quantos e quais são; a tecnologia básica utilizada; nível de participação no mercado; faturamento, volume de vendas, lucro e tendências do mercado etc.
• <b>Fornecedores</b>	Quem e quantos são; onde estão localizados etc.

49

- 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 sócio-técnico 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 não são nem deficiências nem qualidades da empresa.

50

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 - identificar a capacidade técnica, financeira e física da organização, para fazer 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) para fazer 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)?

51

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.



52

- **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 autuação 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.

53

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.

54

### 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

55

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

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



56

Aspectos organizacionais:

• A estrutura organizacional.	• As instalações industriais.
• As principais políticas.	• Capacitação/habilidades dos empregados.
• Capacitação/habilidades da alta administração.	• As idéias 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 portfólio 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.	

57

**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 levam em consideração:

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

58

**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.

59

## ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Apesar de esse ser componente da análise ambiental externa, terá tratamento diferenciado. O que resulta 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.

Entretanto, muitas empresas não se empenham em analisar, fazer projeções e simulações dos dados (plano estratégico) concorrentes.

Isso é preocupante. Tal procedimento, além de possibilitar marcações iniciais da futura atuação de seus 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.

60

## RESUMO

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

Seus componentes apresentam-se como:

1. **visão da empresa**: definição resultante do consenso das lideranças do que a empresa pretende ser, futuramente. A visão antecede qualquer planejamento estratégico;
2. **análise ambiental** (externa e interna) da organização: estudo da empresa em relação ao seu ambiente;
3. **análise dos concorrentes**: estudo do potencial da concorrência.

A análise ambiental do diagnóstico lida com os seguintes elementos:

- **pontos fortes**: são as variáveis controláveis que favorecem a empresa, em relação ao ambiente;
- **pontos fracos**: são as variáveis controláveis que desfavorecem a empresa, em relação ao seu ambiente;
- **oportunidades**: são as variáveis externas e não controláveis que promovem condições favoráveis, se a empresa as aproveitar;
- **ameaças**: são as 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.

A análise interna, composta pelos pontos fortes e fracos, busca identificar as fragilidades e as qualidades da empresa, comparando-as com a concorrência direta ou potencial. Também é realizado exame dos pontos neutros.

- **Identificação dos pontos fortes, fracos e neutros** – Essa identificação deve ser realizada considerando as capacidades para execução das atividades-fim e atividades-meio e os recursos necessários à satisfação da missão e dos objetivos organizacionais.
- **Definição dos pontos fortes, fracos e neutros** – Para haver essa definição, 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.

61

## UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MÓDULO 6 – MODELOS DE GESTÃO

### **1 - ENTENDENDO MODELOS DE GESTÃO**

O modelo de gestão procura focalizar os esforços da empresa nas chamadas competências essenciais e nos objetivos estratégicos mais importantes para os quais deve dirigir atenção e recursos, criando as bases da gestão estratégica. O modelo traduz a visão e a estratégia, em conjunto de objetivos estratégicos e respectivas medidas de desempenho, que serve de base à gestão estratégica.

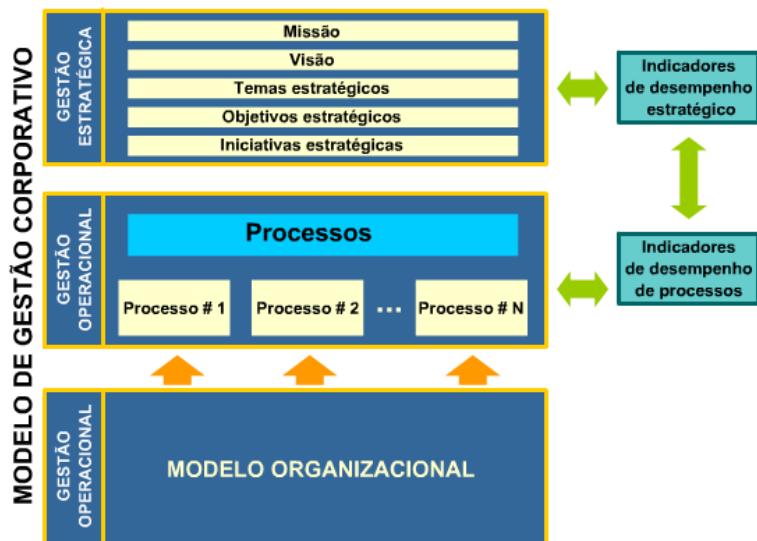
Os objetivos e os indicadores de desempenho utilizados não se limitam a conjunto aleatório de medidas. Eles derivam de processo hierárquico do tipo *top-down* (de cima para baixo, na estrutura hierárquica da empresa), orientado pela missão e visão e são, finalmente, convertidos em objetivos e medidas tangíveis.

O modelo de gestão possibilita monitoração e ajuste na implementação da estratégia, por meio das respectivas medidas de desempenho, o que poderá ocasionar mudanças na própria estratégia. Vincula as metas institucionais às metas pessoais, criando entendimento e comprometimento dos empregados e gerentes. O modelo é construído por meio de processo sistemático que implica consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a visão em objetivos e indicadores de desempenho.

O modelo de gestão é composto de:

- a) gestão de processo;
- b) modelo organizacional;
- c) modelo de gestão estratégica.

A figura representa o **Modelo de gestão** com os seus componentes.



Veja os exemplos de visão, missão, tema e objetivos estratégicos de uma empresa.

A gestão por processo enquanto parte integrante do modelo de gestão, compreende a visão integrada de todas as atividades. É uma forma de organização do trabalho, que possibilita às pessoas visão do fluxo de trabalho de uma forma horizontal, independentemente do local onde são executadas as atividades. O trabalho, organizado segundo a lógica de processo toma por base o enfoque sistêmico, que envolve mudança das partes para o todo, da percepção dos objetos para as relações (interdependência entre fornecedores, executores e clientes) das estruturas com os processos, da inter-relação dos problemas, da integração e do crescimento para sustentabilidade.

O modelo organizacional representa a forma como o trabalho será dividido e as responsabilidades distribuídas entre os gestores da empresa, de modo que sejam atingidos os objetivos e as metas delineados pela estratégia. Dota-se, para isso, a organização das atividades como processo. Esse modelo compreende duas equipes: uma de dirigentes, composta pelo Chefe-Senior e pelos Chefes Adjuntos, e uma de supervisores, responsáveis pelos macro processos e pelos processos necessários à organização, acompanhamento e controle das atividades para atendimento das metas estabelecidas.

O modelo de gestão estratégica compreende a missão, a visão, os temas, os objetivos, as iniciativas estratégicas e as perspectivas para a empresa. Kaplan (1997) definiu as seguintes perspectivas: institucional e financeira, clientes, processos, aprendizagem e crescimento.

A perspectiva institucional e financeira indica se a estratégia e as respectivas iniciativas são capazes de gerar e desenvolver soluções e se contribuem para a melhoria dos resultados. Preocupa-se com a medição e a administração de custos, visando valorizar os

produtos/serviços da empresa e gerar ganhos de receita direta. Produz impacto sócio-econômico e posicionamento positivo da marca da empresa perante a sociedade.

A perspectiva clientes identifica os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade atuará e as medidas de desempenho a serem utilizadas como, por exemplo, a maneira como os clientes estão percebendo a organização.

A perspectiva processos internos reconhece os processos críticos nos quais devem ser concentrados esforços para o alcance da excelência. Deve incluir a preocupação com a flexibilização organizacional e administrativa, comunicação constante, profissionalismo e ética nas decisões.

A perspectiva aprendizagem e crescimento distingue a infra-estrutura que a organização deve construir para gerar e desenvolver suas competências profissionais.

#### **Visão da Embrapa**

A Embrapa Agroindústria de Alimentos é o centro de referência na geração e transferência de conhecimentos e tecnologia, produtos e serviços, viabilizando soluções para a agroindústria de alimentos.

#### **Missão da Embrapa**

Gerar, promover e transferir conhecimento científico e tecnológico, com ênfase a processos, produtos e equipamento para manter o desenvolvimento sustentável da agroindústria de alimentos, em benefício da sociedade.

#### **Tema estratégico da Embrapa**

Inovação e Qualidade em Pesquisa e Desenvolvimento: Consiste na geração, adaptação do conhecimento e tecnologia visando oferecer produtos e serviços de qualidade, originais e adaptados para os diversos segmentos de mercado.

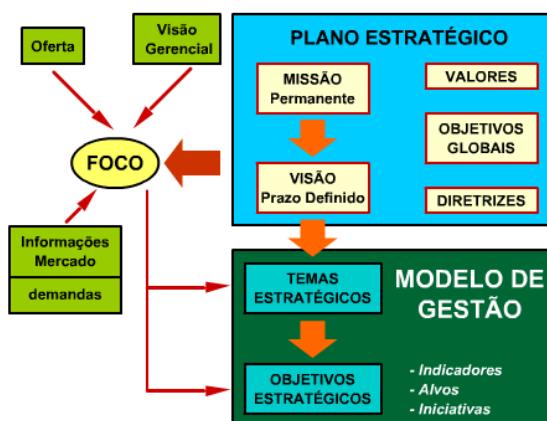
#### **Objetivos Estratégicos da Embrapa**

Gerar produtos e serviços de qualidade e inovadores, por meio de equipes interdisciplinares; buscar alternativas concretas que agreguem valor, traduzidas no que o cliente possa pagar. Tudo para, de certa forma, trazer melhoria de vida e ou satisfação pessoal, aumentar a vantagem competitiva, minimizar impactos negativos no ambiente, incorporar atributos diferenciados de qualidade e reduzir custos de produção.

**Modelo de Gestão Estratégica** - O MGE deve ser visto como instrumento que propicia nova maneira de gerenciar o negócio da empresa e não somente melhoria do sistema de medição de desempenho da organização. O propósito MGE não é desenvolver novo conjunto de medidas. Os indicadores, a maneira como descrever resultados e metas são, de fato, poderosa ferramenta de motivação e avaliação. Mas a estrutura de indicadores no MGE deve ser implantada visando a desenvolver novo sistema gerencial para a Empresa.

A distinção entre sistema de indicadores e gerencial é sutil, porém crucial. O sistema de indicadores deve ser apenas o meio para alcançar-se determinada meta; o sistema de gestão estratégica para ajudar os executivos e dirigentes a implementar e obter feedback sobre sua estratégia. A estrutura de indicadores do MGE deve ter o propósito de produzir mudanças organizacionais a longo prazo.

A construção e implantação do MGE se inserem no movimento mais amplo de mudança organizacional planejada. Esse Modelo faz parte de um esforço de direcionamento da gestão da empresa, de forma a comunicar a estratégia por toda a organização, alinhar objetivos e metas com a estratégia e conduzir revisões visando à melhoria na sua performance. Busca operacionalizar os objetivos e as metas definidos no Plano Diretor da Empresa. O referido Modelo traduz a visão e a estratégia num conjunto de objetivos estratégicos, com seus respectivos indicadores de desempenho, que servem de base para a gestão estratégica.



As empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho, derivados de suas estratégias e competências. Essa avaliação não deve tomar por base somente as medidas financeiras no relacionamento com clientes e competências essenciais. Preserva, sim, os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas também incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado sob a ótica dos clientes, processos internos, empregados e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo. O MGE traduz a visão e a estratégia da empresa em objetivos e num conjunto de medidas de desempenho organizadas, conforme se observa na figura abaixo (Kaplan, 1997).

O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



64

O **Modelo de gestão estratégica** prevê que, após o estabelecimento da missão, da visão e das perspectivas, se passe para a fase de definição dos temas estratégicos. A partir deles, os objetivos estratégicos são delineados sob as quatro perspectivas de Kaplan. Os objetivos estratégicos e as iniciativas representam o conjunto de metas e ações com plano de implantação elaborados.

As definições determinam o direcionamento estratégico. Após traçado o direcionamento, definem-se os indicadores de desempenho para avaliar a performance. Em seguida, o Plano de Ação Estratégico - PAE como meio de operacionalizar as iniciativas para os respectivos objetivos estratégicos.

#### **O MGE e a metodologia do Balance Scorecard - BSC**

Como as atividades, os processos e os programas gerenciais passam a envolver investimentos em relacionamento, tecnologias e capacidades que não poderiam ser avaliadas segundo modelo financeiro de custos históricos; é importante a adoção de um sistema de gestão nos moldes como o apregoado *Balanced Scorecard - BSC*. Ele dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo, mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas.

O MGE, fundamentado nas premissas do BSC, é ferramenta nova que permite à alta administração da empresa focalizar a atenção nas estratégias para o sucesso a longo prazo. É tarefa importante, mas difícil de realizar-se.

Ao identificar os objetivos mais importantes, para os quais a empresa deve dirigir atenção e recursos, o MGE cria as bases de um sistema de gestão estratégica, a fim ordenar temas organizacionais, informações de um conjunto de processos gerenciais críticos. Cada componente, em tal sistema de gestão estratégica, pode ser associado às **metas** estratégicas. Os **objetivos** para os clientes, para os

processos internos e para os empregados são articulados para alcançar o desempenho financeiro a longo prazo. As metas, as equipes e os indivíduos são alinhados à realização do desempenho estratégico. As **alocações de recursos**, as iniciativas estratégicas e os orçamentos anuais são orientados pela estratégia. E as análises passam a constituir oportunidades para o feedback e o aprendizado relacionados à estratégia.

PAE é o instrumento formado pelo conjunto de iniciativas e ações estratégicas que, devidamente executadas, levarão à consecução dos Objetivos Estratégicos e por consequência, do MGE. Pode ser anual ou bianual.

BSC - metodologia desenvolvida por Robert Kaplan para medir a performance organizacional e traduzir estratégias.

65

## 2 - CONSTRUINDO o MGE



A metodologia prevê que os empregados sejam incentivados a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas. Isso lhes permite o engajamento no futuro da empresa e encoraja-os a participar da formulação e implementação dessa estratégia.

Uma equipe executiva encarrega-se da formulação, da implantação do Modelo e também da tarefa de compartilhar o processo com todo o grupo funcional, no momento da implantação, em cada Unidade. Com a compreensão dos objetivos estratégicos e suas iniciativas, os esforços e ações da empresa se alinham aos processos necessários. Nesses, a cada indivíduo cabe atuação específica, sugerindo a realização dos objetivos. A necessidade da comunicação da implantação do Modelo serve para aumentar a compreensão que cada qual na empresa tem da estratégia e da motivação, para assim agir no intuito de alcançar os objetivos estratégicos.

66

Mas, como tudo começa? Inicia-se com o processo de comunicação para mobilizar os empregados quanto às ações voltadas para **a consecução da visão** que a empresa deseja alcançar. Tal visão deve ser estabelecida e compartilhada. A ênfase nas causas e efeitos dos objetivos estratégicos executados dão, ao processo, a característica de sistêmico e dinâmico.

A metodologia BSC possibilita traduzir a estratégia em sistemas de mensuração porque consegue definir objetivos e metas que transmitem a estratégia. Deve ainda, direcionar os dirigentes e empregados para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas. Um bom Scorecard deve ser capaz de integrar as medidas de resultados (indicadores) com os vetores de desempenho (que refletem as estratégias, indicadores de tendência = o que deve ser feito hoje para criar valor no futuro), por meio de várias relações de causa e efeito, do tipo “se - então”. Isso possibilita raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos, nos diversos setores, compreendam como as peças se encaixam como o seu papel influencia o de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que medem e alimentam a mudança. Enfim, essa abordagem facilita o aprendizado em equipe.

Um bom Scorecard deve ser capaz de integrar as medidas de resultados (indicadores) com os vetores de desempenho (que refletem as estratégias, indicadores de tendência = o que deve ser feito hoje para criar valor no futuro), por meio de várias relações de causa e efeito, do tipo “se-então”. Isso possibilita raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos, nos diversos setores, compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que medem e alimentam a mudança. Enfim, essa abordagem facilita o aprendizado em equipe.

**O objetivo do BSC** é criar novo papel em nível corporativo, qual seja, o de monitorar e avaliar a estratégia de cada unidade operacional.

67

Abaixo estão as grandes fases da construção do MGE:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação da equipe de coordenação para aprendizado, domínio da metodologia e adaptação da teoria à cultura organizacional da unidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição e análise de correlação (causa e efeito) dos objetivos estratégicos, a partir daqueles definidos no planejamento, caso já tenham sido elaboradas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento do projeto, ações de divulgação das bases e dos benefícios do modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de indicadores de desempenho para os objetivos estratégicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação das equipes de formuladores (dirigentes da Unidade e empregados) e facilitadores (técnicos da unidade formadores de opinião);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação e desenvolvimento de iniciativas, ações estratégicas e alvos de performance;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento da visão e dos temas estratégicos, a partir da missão já definida, conduzida pela equipe de facilitadores.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo preliminar de mercado e clientes visando a identificação do <i>portfólio</i> de negócios da Unidade Dirigente e dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do plano de implantação das ações.</li> </ul>

68

### 3 - PASSOS PRÁTICOS PARA A CONSTRUÇÃO DO MGE

**Passo 1 - Selecionar a unidade organizacional adequada para ser o piloto.** A construção do MGE corporativo funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência a que tenha atividades de uma cadeia completa: inovação, operações, marketing, comercialização e serviços. A questão relevante é se a unidade possui estratégia para realizar sua missão. Em caso afirmativo, a unidade é candidata válida ao BSC.

**Passo 2 - Identificar relações entre a Unidade e a Sede da Empresa.** Definida e selecionada, o executivo responsável pela modelagem deve analisar o relacionamento da unidade, com outras, além da estrutura divisional e corporativa

**Passo 3 - Estudo preliminar de mercado e clientes – obtenção do foco do negócio.** Visa estabelecer prioridades para consolidar e integrar os muitos programas de mudanças existentes. Avalia resultados que geram valor para a clientela atual e futura, e como devem ser aperfeiçoadas as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos para a melhoria do desempenho. O resultado deve ser um conjunto de iniciativas estratégicas gerenciáveis, voltadas para alcançar objetivos específicos de reconhecida importância estratégica.

**Passo 4 - Realizar entrevistas para obter consenso em relação aos objetivos estratégicos.** Leitura e análise dos documentos internos sobre a visão, missão e a estratégia da empresa e da unidade. O executivo responsável pela modelagem obtém informações sobre o setor e o ambiente competitivo, inclusive sobre tendências, inovações tecnológicas e preferências dos clientes. Após a análise dos documentos, a equipe responsável pela modelagem (duas pessoas), realiza entrevistas de, aproximadamente, 90 minutos cada, para obter informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas, abrangendo as quatro perspectivas. Na entrevista, uma pessoa pode concentrar-se nos objetivos e medidas reais especificados pelo executivo, enquanto outra tenta captar citações que sirvam para respaldar e dar mais significado aos objetivos e às medidas definidas. As entrevistas podem fluir livremente e não seguir estrutura predeterminada. Consiste em estabelecer objetivos que, se alcançados, transformar a empresa rumo à visão definida. Também comunica e responde dúvidas sobre o Modelo, obtém informações quanto à estratégia

organizacional e busca saber como tal se traduz em objetivos e medidas para o Modelo. A entrevista voltada para os objetivos inclui a tradução da estratégia e dos fins em medidas operacionais tangíveis, conhecer melhor as preocupações em relação ao desenvolvimento do Modelo, identificar conflitos potenciais entre os participantes, quer em relação à estratégia e aos objetivos, quer em nível pessoal ou interfuncional.

69

**Passo 5 - Sessão de síntese.** Realizadas as entrevistas, a equipe de modelagem se reúne para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar relação de objetivos por perspectiva e de medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta direção da empresa ou da unidade. Cada perspectiva e cada objetivo serão acompanhados por citações anônimas que explicam e respaldam os objetivos e identificam questões a serem resolvidas pelos alvos. Deve identificar se a relação preliminar de objetivos retrata a estratégia da unidade de negócio e da empresa e se os mesmos estão interligados em relação de causa e efeito nas quatro perspectivas.

**Passo 6 - Reunião de consenso.** A equipe de modelagem realiza reunião com a alta administração para dar início ao consenso, em relação ao Modelo delineado. O líder da equipe deve conduzi-la e ser um facilitador durante o debate sobre as declarações de missão e estratégia. Exemplo: “Se eu for bem sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os clientes, para os processos internos e para a minha capacidade de inovação e crescimento?” O líder da equipe de modelagem mostra os objetivos propostos, suas classificações e citações nas entrevistas. Cada objetivo deve ser discutido individualmente, sem compará-lo a outros, para que sua relevância, seus pontos fortes e suas deficiências possam ser totalmente explorados. Para os objetivos, a equipe elaborará detalhada descrição. Pode ser solicitado uma sessão de brainstorming para definição dos indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo. Para cada indicador proposto, devem ser identificadas as fontes das informações necessárias e as ações necessárias para tornar os esclarecimentos acessíveis. Ao final da reunião, a equipe deverá identificar de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição circunstanciada e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo. Após a reunião, a equipe elaborará e distribuirá documento sintetizando as conclusões.

**Passo 7 - Desenvolver o plano de implementação do Modelo.** Um plano de implementação do Modelo incluindo as metas e a maneira como os indicadores se ligam aos sistemas existentes, deve ser desenvolvido pelos gerentes de objetivos. O plano deve contemplar as ações de comunicação a toda a empresa, incentivando e facilitando o desenvolvimento das ações de implementação, integração à filosofia gerencial da empresa e um sistema de informações que sustente o Modelo.

**Passo 8 - Reunião de consenso do plano de implementação do Modelo.** Outra reunião com a alta administração é importante para se chegar à decisão final sobre a visão, os

objetivos, os indicadores e o plano de implementação, a fim de validar as ações que serão conduzidas pelo plano de implementação. Poderá identificar e implementar ações para alcance das metas programadas no plano

**Gerentes de objetivos** – são empregados designados pela alta administração como responsáveis por determinado objetivo estratégico.

70

#### 4 - REUNIÃO DE REVISÃO ESTRATÉGICA (ACOMPANHAMENTO)



A reunião formal e periódica de revisão estratégica desempenha papel fundamental no processo de aprendizado estratégico da equipe executiva. A maioria das reuniões focaliza as questões operacionais, não estratégicas. A análise de questões operacionais, embora com foco de curto prazo, frequentemente identifica questões que causarão impacto de longo prazo, sendo incluídas na agenda da revisão estratégica trimestral. De forma semelhante, durante a revisão estratégica, questões que exijam melhor execução em nível operacional podem ser incluídas na agenda mensal das reuniões operacionais.

A reunião deve examinar se questões relacionadas a implicações estratégicas de longo prazo (como a criação de comprometimento organizacional mais forte com a qualidade, demandas da clientela, novos mercados, satisfação da clientela, lançamentos de novas tecnologias e competências dos empregados) continuam coerentes com o plano estratégico. E, ainda, se os recursos adequados continuam sendo alocados à realização do plano estratégico. Deve ser organizada sob a forma de análise de desempenho ampla e equilibrada. A discussão focaliza a estratégia, no sentido de avaliar se a mesma está alcançando seus objetivos de curto prazo, se os de longo prazo serão realizados e se é necessário fazer modificações na estratégia.

As revisões devem focalizar mais as medidas em que haja disponibilidade de dados; porém, a falta de dados para uma medida não deve impedir a revisão. A ausência de indicadores deve motivar o desenvolvimento de um plano para obter dados, pois a falta de dados indica a inexistência de processo gerencial adequado.

É preciso reunir-se com funcionários de setores diversos, identificados aleatoriamente, no intuito de determinar o nível de conscientização e difusão do programa. Depois, então, a equipe apresenta avaliação independente e objetiva da estrutura e do processo do scorecard. A revisão deve permitir que os gerentes não se envolvam na rotina diária e mensal e possam refletir sobre as questões estratégicas. A análise ajuda a transferir as melhores práticas de uma ação à outra.

71



Os mecanismos de análise de correlação, jogo gerencial e análise situacional, relatórios verbais e revisões de iniciativas estratégicas permitem que uma organização analise e pense regularmente sobre suas direções estratégicas. Os desvios do desempenho planejado não são usados para caçar bruxas nem para atribuir culpas ou responsabilidade; eles devem ser tratados como oportunidades para aprender. A discrepância entre o desempenho real e o planejado estimula os executivos a discutirem a validade de suas hipóteses.

72

## 5 - BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Criam-se barreiras aos sistemas tradicionais, nas seguintes situações:

- **quando não consegue traduzir a visão e a estratégia de forma comprehensível e factível.** As divergências entre a maneira como a missão/visão resultam em ações. A consequência é a fragmentação e subotimização das iniciativas não integrativas;
- **o foco das metas das unidades/equipes/indivíduos continua a ser o cumprimento dos orçamentos.** As metas de equipes e indivíduos vinculadas à consecução das metas táticas e de curto prazo são priorizadas, em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas e prazos mais longos;
- **feedback tático.** É o sistema gerencial que oferece feedback sobre o desempenho operacional a curto prazo. Estabelece comparação entre resultados reais e os orçamentos mensais e trimestrais. Há pouca atenção às análises dos indicadores da implantação e do sucesso da estratégia. Necessita de realização de reuniões periódicas de análise de desempenho para revisar a estratégia ou tomar decisões a ela relacionadas.



Quando os indivíduos compreendem as metas de longo prazo, bem como as estratégias para alcançá-los, os esforços e as iniciativas se alinham aos processos necessários de transformação da realidade organizacional rumo ao alcance da visão (Comprometimento).

Estabelecidas as metas para as perspectivas, os gerentes de cada objetivo poderão avaliar se as iniciativas permitirão atingir os ambiciosos objetivos, ou se novas iniciativas serão necessárias.

Finalmente, a institucionalização de processo destinado a coletar dados para o indicador leva a empresa a desenvolver iniciativas estratégicas, a fim reunir informações relevantes e facilitar o melhor gerenciamento de processo interno crítico.

73

## RESUMO

O modelo de gestão procura focalizar os esforços da empresa nas chamadas competências essenciais e nos objetivos estratégicos mais importantes. Para eles a organização deve dirigir atenção e recursos, criando as bases da gestão estratégica. É composto pelo Modelo de Gestão Estratégica - MGE, pela Gestão de Processo e pelo Modelo Organizacional.

A Gestão Estratégica tem por objetivo definir a missão (razão de ser da empresa), a visão (desejo futuro da empresa), os temas (sérias intenções a serem perseguidas), os objetivos e as iniciativas (ações para se alcançarem os objetivos estratégicos) e as perspectivas (características do conteúdo estratégico).

A gestão por processo organiza o trabalho com o enfoque sistêmico. Isso envolve uma mudança das partes para o todo, da percepção dos objetos para as relações (interdependência entre fornecedores, executores e clientes) das estruturas com os processos, da inter-relação dos problemas, da integração e do crescimento para sustentabilidade.

O Modelo Organizacional representa a maneira de dividir e distribuir o trabalho e as responsabilidades entre os gestores da empresa, na busca para se atingirem os objetivos e as metas delineados pela estratégia.

A construção e a implantação do MGE se inserem no movimento mais amplo de mudança organizacional planejada. O modelo faz parte do esforço de direcionamento da gestão da empresa, de forma a comunicar a estratégia por toda a organização, alinhar objetivos e metas com a estratégia e conduzir revisões visando à melhoria na sua performance. Busca operacionalizar objetivos e metas definidas. O

modelo traduz a visão e a estratégia num conjunto de objetivos estratégicos, com seus respectivos indicadores de desempenho, que servem de base à gestão estratégica.

As atividades, os processos e os programas gerenciais envolvem investimentos em relacionamento, tecnologias e capacidades que não poderiam ser avaliadas segundo modelo financeiro de custos históricos. Por isso, é importante a adoção de um sistema de gestão nos moldes como o apregoado Balanced Scorecard - BSC. O MGE, fundamentado nas premissas do BSC, é ferramenta nova que permite a alta administração da empresa focalizar a atenção nas estratégias para o sucesso a longo prazo.

O BSC, metodologia desenvolvida por Robert Kaplan, é voltado para medição da performance organizacional. Usa medidas para traduzir estratégias. Dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo, mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas.

Os passos práticos para a construção do MGE são: 1) selecionar a unidade organizacional adequada para ser o piloto; 2) identificar relações entre a Unidade e a sede da empresa; 3) o estudo preliminar de mercado e clientes – obtenção do foco do negócio; 4) realizar entrevistas para obter consenso, em relação aos objetivos estratégicos; 5) sessão de síntese; 6) reunião de consenso; 7) desenvolver o plano de implementação do modelo e 8) reunião de consenso do plano de implementação do modelo.

A implantação da estratégia enfrenta algumas barreiras criadas aos sistemas tradicionais nas seguintes situações: a) quando não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma comprehensível e factível; b) o foco das metas das unidades/equipes/indivíduos continua a ser o cumprimento dos orçamentos; e c) feedback tático.

A institucionalização de um processo voltado para a coleta de dados para o indicador leva a empresa a desenvolver iniciativas estratégicas que reúnem informações relevantes e favorecem o melhor gerenciamento de processo interno crítico.

74

## UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MÓDULO 7 – ANÁLISE ESTRATÉGICA

### **1 – ESTRATÉGIA E NEGÓCIO**

Discutidas a descrição da empresa e a análise do mercado em que pretende atuar, podemos reunir as informações produzidas e pensar na estratégia que o negócio irá adotar. E o que é estratégia?

Estratégia é a forma de atuação definida pela empresa no ambiente competitivo em que ela está inserida.

Portanto, a análise estratégica é a atividade que objetiva definir a forma de atuação.

Uma vez escolhida, a estratégia funciona como guia para atuação da empresa em todas as áreas. A análise estratégica delimita os parâmetros para o funcionamento do negócio, no longo prazo. A partir das variáveis, deverão ser tomadas as decisões em médio e curto prazo.

Por esse motivo, a estratégia demarca o universo das decisões a serem tomadas em outras seções do plano e proporciona a integração de todas elas.

Na tentativa de definir condições favoráveis a serem seguidas, a análise estratégica leva em conta todos os elementos do ambiente competitivo em que o negócio irá atuar.

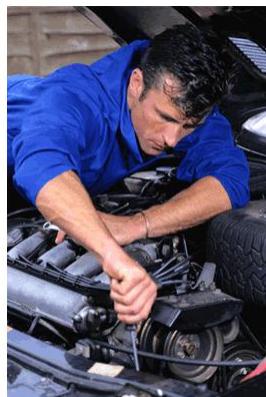
**Variáveis de caráter macroambiental** – O ambiente competitivo, por sua vez, possui elementos que atuam sobre todas as empresas, de forma semelhante: flutuações macroeconômicas, instabilidade política, leis, questões culturais e variáveis demográficas e climáticas.

75

**Ambiente tarefa (ou microambiente)** – Outros elementos são específicos do nicho de atuação da empresa: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e órgãos de regulação, como organismos ambientais ou entidades de classe.

Do ponto de vista teórico, para facilitar a análise, o primeiro grupo (variáveis de caráter macroambiental) é tratado como o ambiente geral da empresa. Já as variáveis específicas do campo de atuação da empresa constituem o chamado ambiente tarefa ou microambiente.

É com vistas no ambiente de tarefa que faremos a análise. Somente sobre essas variáveis é possível traçar algum tipo de ação, ter determinada influência, embora não se vá descuidar do impacto que as variáveis do macro ambiente podem ter.



A análise estratégica precisa considerar, ainda, os recursos que a empresa possui. Frente às variáveis ambientais, devemos olhar para o interior da empresa, nova ou madura, que irá implementar o novo negócio e verificarmos que elementos poderão ser melhor aproveitados no ambiente de tarefa e quais serão prejudiciais.

O exercício da análise estratégica busca identificar a vantagem competitiva que o negócio pode obter no mercado definido para sua atuação. Em outras palavras, a vantagem competitiva dirá qual a competitividade do negócio, ou seja, sua capacidade de exibir um diferencial em relação aos concorrentes e de ser, esse diferencial, reconhecido pelos clientes, conferindo-lhe determinado posicionamento de mercado.

76

Para Degen (1989), a competitividade é determinada pela capacidade de adaptação do empreendimento ao seu microambiente competitivo, ou seja, ao ambiente de tarefa.

Segundo Porter (1992), para alcançar uma vantagem competitiva, a empresa precisa deter, pelo menos, um recurso estratégico. E o recurso estratégico possui as seguintes características:

- Ser único.
- Ser de difícil imitação pela concorrência.
- Possuir valor claramente identificado pelos clientes.

Admite Degen (1989) que o último atributo é, de fato, o definidor da vantagem competitiva. Ele alerta para o fato de que o valor para os clientes pode manifestar-se em algo tangível, como design do produto ou avanços tecnológicos incorporados; também, pode ser um valor intangível, como o fato de o cliente sentir-se bem atendido, de a empresa ter inspirado confiança, de o cliente, enfim, ter a sensação de que suas necessidades foram supridas.

Logo, uma empresa pode ter como recurso estratégico, por exemplo, a capacitação de seus funcionários; o domínio de determinada tecnologia; a patente sobre determinado produto, e assim por diante, desde que seu valor seja reconhecido pelos clientes.

77

Em muitas situações, o recurso estratégico pode assumir o formato de uma barreira à entrada. As barreiras à entrada ocorrem quando uma empresa possui diferencial que impede a entrada de concorrentes no nicho de mercado em que ela atua. É o caso de setores em que a operação é resultado de concessões do setor público, como transporte urbano, telefonia celular, distribuição de energia elétrica e outros.



Em determinados casos, as barreiras à entrada se erguem pela necessidade de investimento inicial ou de uma rede de distribuição muito vasta; normalmente isso é possível às empresas que já atuam no segmento. Os casos em que uma empresa possui determinada patenteou marca importante ou, ainda, o domínio absoluto sobre determinada tecnologia, constituem barreiras à entrada.

Muitos autores argumentam que todo empreendimento deve ter como objetivo o estabelecimento de barreiras à entrada. Isso, entretanto, não é algo facilmente atingível em muitos mercados. Em alguns, como nos mercados mais tradicionais, altamente concorrenenciais, em que se inserem muitas empresas nascentes, erguer barreiras à entrada é absolutamente impensável.

O INPI (2003) define patente como:

“É um título de propriedade temporário outorgado pelo Estado, por força de lei, ao inventor/autor ou pessoas cujos direitos derivem do mesmo, para que esta ou estas executem terceiros, sem sua prévia autorização, de atos relativos à matéria protegida, tais como fabricação, comercialização, importação, uso, venda etc”.

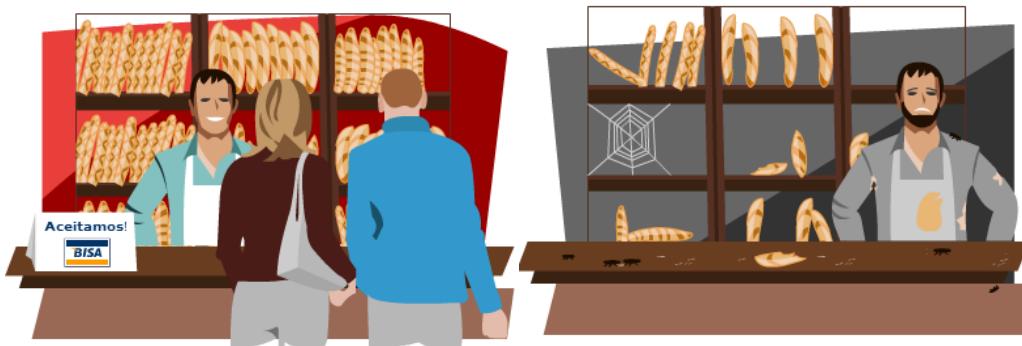
Uma marca, por sua vez, “... é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas”.

É o Instituto Nacional de Propriedade Industrial, órgão do governo federal que analisa e concede, à luz da legislação brasileira, o registro de marcas e patentes.

**78**

Imagine, por exemplo, o mercado de padarias. O investimento para montar uma padaria, embora não seja desprezível, não chega a constituir impedimento para que muitos empreendedores disputem tal mercado. Praticamente inexistem fatores que impeçam a entrada de novas empresas.

Assim, adquirir vantagem competitiva, neste mercado, só é possível pela identificação de um diferencial como a qualidade do produto (o pão), o atendimento personalizado, as formas de pagamento variadas, os itens diversificados oferecidos na padaria. Cada um desses itens, ou a combinação deles, pode constituir fator de sucesso do negócio.



O objetivo, então, da análise estratégica deve ser o de identificar um recurso estratégico ou uma combinação de recursos que possa ser trabalhada para constituir fator de sucesso. Ao mesmo tempo, ela deve apontar as dificuldades do negócio, os fatores que podem comprometer a exploração da oportunidade identificada. Muitos empreendedores resistem a olhar para as dificuldades, mas o analista de plano de negócio quer ver um projeto realista, sem sonhos, em que fique evidenciado que o proposito do negócio conhece de fato o mercado, em suas benesses e em seus riscos.

79

Análise estratégica do novo negócio – A execução da análise estratégica pode ser feita com base em variadas técnicas. A mais utilizada e que, normalmente, orienta o preenchimento desta seção do plano de negócios é a análise SWOT. A composição da análise estratégica, na verdade, é definida em três etapas:

- A definição da missão e da visão da empresa;
- A análise SWOT; e
- A definição dos objetivos e metas do novo negócio.

Visão e missão da empresa - Essa etapa da análise estratégica define os parâmetros das outras fases, em especial a da definição de objetivos em metas. A visão da empresa indica onde ela quer chegar e qual o perfil que pretende ter em futuro determinado.

[>>Exemplos de visão](#)

A missão da empresa indica a razão de ser da organização, qual sua natureza e qual a atuação no mercado.

[>>Exemplos de missão](#)

Ambas, visão e missão, estão impregnadas pelos valores da empresa e, portanto, por sua concepção do mercado no qual ela atua. Por isso, mais do que simples frases de efeito, são sinalizadoras para todos os que interagem com ela: clientes, fornecedores, competidores e colaboradores, do tipo de atuação e de relação que ela está disposta.

3M – “Empresa mais inovadora e fornecedora preferencial com crescimento sustentado em vendas”.

AMBEV – (Visão 2005) “Queremos ser reconhecidos como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo, com o crescimento anual de 15% no EVA. Chegaremos lá recrutando, treinando, mantendo pessoas excelentes e antecipando-nos aos desejos do consumidor, fabricando e entregando produtos com qualidade e ao menor custo mundial”.

3M – "Oferecer aos clientes produtos e serviços inovadores e de qualidade, tornando a vida das pessoas mais fácil, melhor e mais segura. Ser uma empresa em que os clientes possam confiar".

Disney Company – “Criar valor para seus acionistas, mantendo a liderança mundial como empresa de entretenimento, dos pontos de vista de criatividade, estratégia e inovação”.

Xerox - “A Xerox oferece soluções rápidas e eficazes para atender eletronicamente ou com marcas no papel todas as necessidades do cliente, no processamento de documentos.

Nossos produtos e serviços acompanham o fluxo de trabalho desde sua concepção até a chegada ao destino, quando a informação cumpre sua missão”.

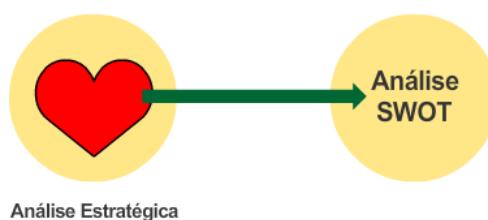
Instituto Endeavor – “O Instituto Empreender Endeavor é uma organização sem fins lucrativos, que tem como objetivo promover desenvolvimento socioeconômico por meio do empreendedorismo de inovação. Acreditamos que o empreendedorismo é fator determinante para impulsionar o crescimento econômico sustentável, a mobilidade social e as mudanças culturais, tão necessários em países emergentes”.

Anprotec – “A missão da ANPROTEC é agregar, representar e defender os interesses das entidades gestoras de tecnópolis/pólos, parques e incubadoras, promovendo estes modelos como instrumentos para o desenvolvimento do país, objetivando a constante criação e fortalecimento de empresas de base tecnológica”.

AIEC – “A missão da Associação Internacional de Educação Continuada – AIEC é formar consultores em empreendedorismo críticos e criativos, em nível nacional”. Blue Tree Hotels – “A missão da Blue Tree Hotels é ser a mais conceituada rede brasileira de hotéis no Brasil e no exterior, com reconhecimento pela alta qualidade e estilo próprio dos serviços e pelo alto retorno e valorização dos empreendimentos”.

80

## 2 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA



O “coração” da análise estratégica é a aplicação de uma técnica especial que compara os recursos detidos pela empresa com as pressões do ambiente competitivo.

Não há dúvida de que a análise SWOT é a técnica mais difundida para isso, em função da facilidade de compreensão e dos resultados práticos que ela fornece. A sigla SWOT é a síntese das seguintes palavras:

- Strengths (pontos fortes)
- Weaknesses (pontos fracos)
- Opportunities (oportunidades)
- Threats (ameaças)

Portanto, a análise SWOT nada mais é que o levantamento e interpretação dos pontos fortes e pontos fracos de uma organização e das oportunidades e ameaças a que ela está sujeita em seu macroambiente.

81

Podemos definir cada um destes itens da seguinte forma (SILVEIRA, 2001):

**Pontos fortes (*strengths*)** – são recursos que a empresa detém, localizados em seu ambiente interno, capazes de lhe conferir diferencial no desenvolvimento de sua missão, tais como: porte, recursos financeiros, capacitação das pessoas etc.

**Pontos fracos (*weaknesses*)** – são fragilidades da organização, identificadas em seu ambiente interno, que podem comprometer o seu desempenho. Constituem a antítese dos pontos fortes: falta de recursos financeiros, pouca ou nenhuma capacitação das pessoas, deficiência tecnológica etc.

**Oportunidades (*opportunities*)** – são circunstâncias do ambiente externo que podem ser aproveitadas pela empresa para facilitar o alcance de seus objetivos, como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias, a retirada de um competidor, a possibilidade de explorar novos mercados e assim por diante.

**Ameaças (*threats*)** – são circunstâncias do ambiente externo à organização que podem impedir ou dificultar que sua performance seja como previsto, tais como a entrada de novos concorrentes, a pressão de órgãos reguladores, mudanças na política econômica e assim por diante.

82

O fato é que, no microambiente, buscamos os recursos estratégicos, efetivos ou potenciais, ao mesmo tempo em que procuramos os pontos que precisam de medidas administrativas para sua melhoria. No macroambiente, o objetivo é identificar como os seus fatores podem ser posicionados para explorar o potencial de um recurso ou evitar a exposição de um ponto fraco.

Na sequência, estão os passos para a elaboração da análise SWOT.



A seguir, veremos, mais detalhadamente, cada um desses passos!

83

**1º Passo – Identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças** – A análise SWOT deve ser iniciada pela identificação de todos os pontos fortes e pontos fracos da empresa e das oportunidades e ameaças que ela prevê no seu campo de atuação. Boa parte da análise é facilitada pela elaboração cuidadosa das seções anteriores.

A “descrição da empresa” fornecerá muitas informações sobre os recursos que ela possui, ao passo que a “análise de mercado” terá fornecido todos os elementos necessários para que sejam listadas as oportunidades e as ameaças. Uma boa maneira de fazer essa identificação é criar um quadro, no qual esses itens possam ser facilmente visualizados.

Listagem dos itens para análise SWOT	
<b>Ambiente interno da empresa</b>	
<b>Pontos fortes (S)</b>	<b>Pontos fracos (W)</b>
<b>Ambiente externo da empresa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>

Antes de a listagem ser considerada completa, é importante certificar-se que todos os membros da equipe gerencial tenham validado os itens incluídos. Conhecer o empreendimento é muito importante para definirmos as estratégias para o seu sucesso. Assim, quanto mais colaboradores estiverem envolvidos, maiores as chances de a análise SWOT estar refletindo a realidade e não a concepção de um ou outro dirigente.

Dois cuidados devem ser especialmente tomados aqui: mascarar as dificuldades e indicar os riscos inadequados.

Muitos empreendedores são tentados a “mascarar” as dificuldades que o negócio poderá enfrentar. Acreditam, com isso, estar facilitando a aprovação de um plano de negócios que objetiva, por exemplo, convencer um investidor ou obter um financiamento. Assim, acabam por não apresentar os pontos fracos da empresa e as ameaças a que está submetida. Certamente, o fato causa efeito contrário, levando o analista do plano a formar uma imagem de ingenuidade ou, pior, de má intenção, que pode contaminar a leitura do restante do plano.

Devemos procurar a relação clara dos itens listados com o negócio em questão. Fala-se do plano de negócios como instrumento da atividade empreendedora que se materializa em novo negócio, uma nova empresa ou novo empreendimento de uma empresa já existente. No último caso, em especial, alguns empreendedores tendem a envolver itens desconexos da oportunidade em jogo. De pouco adianta, por exemplo, para a análise de viabilidade de um negócio no ramo da biotecnologia, a experiência acumulada da empresa na fabricação de componentes automotivos. O exemplo é exagerado; até mesmo existem fatores que podem ser úteis advindos de qualquer experiência empresarial; mas convém tomar cuidado ao escolher os itens da análise SWOT adequados ao negócio em questão.

84

**2º Passo – Definição de hierarquia entre os pontos identificados** – Após serem listados todos os itens, o segundo passo da análise SWOT consiste na discussão e definição da hierarquia entre os pontos identificados. Ou seja, ao voltar ao quadro elaborado, o empreendedor e sua equipe irão estabelecer, em cada um dos quadrantes, a ordem de importância dos itens citados.

Por exemplo: se a capacitação do pessoal e a boa saúde financeira foram identificadas como pontos fortes, deverá ser discutido qual deles é mais importante para o sucesso do negócio.

Os números de itens identificados são apenas referenciais. Não é necessário que eles coincidam, nem mesmo há limite para o número de itens. O critério é a correlação com o negócio e, claro, com a empresa que pretende desenvolvê-lo. Veja, abaixo, um quadro elucidativo!

<b>Listagem dos itens para análise SWOT</b>	
<b>Ambiente interno da empresa</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos (W)</b>
<b>Pontos Forte 1</b>	<b>Pontos Fraco 1</b>
<b>Pontos Forte 2</b>	<b>Pontos Fraco 2</b>
<b>Pontos Forte n</b>	<b>Pontos Fraco n</b>
<b>Ambiente externo da empresa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<b>Oportunidade 1</b>	<b>Ameaças 1</b>
<b>Oportunidade 2</b>	<b>Ameaças 2</b>
<b>Oportunidade n</b>	<b>Ameaças n</b>

85

**3º Passo – Elaboração da matriz SWOT** – O terceiro passo consiste na elaboração da matriz SWOT. A matriz possibilita a visualização da relação entre os itens identificados.

Respeitando a hierarquia definida, devemos partir para a análise da relação de cada ponto forte, identificando-a com as oportunidades e ameaças listadas. Em seguida, fazemos o mesmo com os pontos fracos.

O resultado é uma matriz de relacionamentos que será a base da análise a ser desenvolvida no próximo ponto.

Matriz SWOT	Oportunidades				Ameaças			
	OP1	OP2	OP3	OPn	AM1	AM2	AM3	AMn
Pontos Fortes	PF1	PF2	PF3	PFn	A	B		
Pontos Fracos	PFr1	PFr2	PFr3	PFn	C	D		

86

**4º Passo – Análise da matriz SWOT** – Depois de formatada a matriz, chegamos ao passo final e fundamental da análise: o cruzamento dos itens identificados.

Silveira (2001) nos diz que quatro situações típicas resultam da matriz SWOT. Veja essas situações na tabela abaixo:

**Obs.:** Clique nos quadros coloridos.

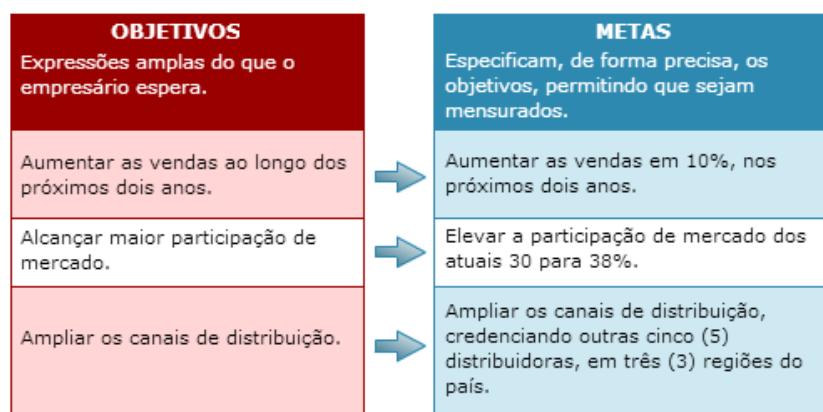
Matriz SWOT	Oportunidades				Ameaças			
	Op1	Op2	Op3	Opn	Am1	Am2	Am3	Amn
Pontos Fortes	PF1	PF2	PF3	PFn	A	B		
Pontos Fracos	PFr1	PFr2	PFr3	PFn	C	D		

87

### 3 – DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

Cada uma das situações identificadas na análise SWOT irá requerer um plano de ação a ser elaborado pelo empresário e sua equipe. No momento do plano, os objetivos e metas que serão perseguidos devem ser claramente colocados.

Mas, fique atento, porque objetivos e metas não são as mesmas coisas. E é isso que o quadro abaixo nos mostra.



Segundo Dornelas (2001), metas devem ser “SMART”, isto é:

- **E**SPECÍFICAS – voltadas para o alcance de determinado objetivo;
- **M**ENSURÁVEIS – sua realização ou não deve ser verificável, a partir de parâmetros objetivos;
- **A**TINGÍVEIS – devem ser possíveis (não constituem a expressão de “sonhos”);
- **R**ELEVANTES – devem indicar pontos importantes da viabilização e do desenvolvimento do negócio.
- **T**EMPORAIS – devem possuir prazo de execução e prazo para verificação de seus resultados.

A coerência e a precisão dos objetivos e metas com o conjunto do plano de negócio, em especial com a definição da estratégia, será item observado com cuidado por qualquer analista.

88

#### 4 – DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Tendo procedido à análise estratégica, percorrendo as três etapas, o empreendedor está em condições de definir, em seu plano de negócio, a estratégia que será seguida pela empresa.

Obviamente, cada empreendimento terá sua estratégia própria, adequada ao mercado em que está inserido. As estratégias são definidas por duas questões que o empreendedor pode se colocar:

- 1) Qual a minha vantagem competitiva? Custos ou diferenciação?
- 2) Qual o alcance da minha atuação? O mercado como um todo, um segmento de mercado ou, ainda, um nicho de mercado?

As respostas possíveis a essas duas questões definirão as quatro estratégias genéricas identificadas (Degen, 1989):

- diferenciação;
- menor custo;
- especialização com diferenciação;
- especialização com menor custo.

Nicho de Mercado, segundo Salim et al. (2001), “é a parcela de um segmento de mercado, escolhido para atuação da empresa, como decorrência de características especiais do seu produto/serviço, da sua localização, da experiência de seus técnicos ou de outros fatores, e que resulta numa sinergia especial com clientes desse nicho”.

89

Existem estratégias genéricas, entre as quais o empreendedor escolherá.

**1) Diferenciação** – A estratégia de diferenciação ocorre quando a empresa concentra seus esforços em recursos estratégicos valorizados pelos clientes. Os clientes, por sua vez, permitem que a empresa possa cobrar mais que seus concorrentes pelos mesmos serviços ou produtos.

É a situação típica de boutiques especializadas, em que o consumidor de artigos de moda, por causa da valorização de determinada marca (ou *griffe*), se dispõe a pagar mais por determinada roupa, mesmo que serviços similares possam ser oferecidos a custo menor por outras lojas.



**2) Menor custo** – A estratégia de menor custo, como o próprio nome indica, fundamenta-se na capacidade de a empresa prestar os mesmos serviços ou oferecer os mesmos produtos que os seus concorrentes a preço inferior. Essa capacidade advém de sua eficiência operacional. Isto é, sua capacidade de minimizar custos no processo produtivo.

Podemos perceber que se trata de estratégia muito exigente, não indicada, geralmente, para empresas que estão em seu início, pois dificilmente é possível atingir tal nível de competência operacional sem algum tempo de experiência e adaptação ao mercado.

Além disso, a estratégia de menor custo reduz a possibilidade de obtenção de vantagens competitivas. Assim, outros itens, como qualidade no atendimento, progresso tecnológico, formas de pagamento diferenciadas, enfim, um conjunto de valores que poderia ser reconhecido pelo cliente acaba posto de lado.

**90**

**3) Definição de um nicho de mercado** – As estratégias expostas podem ser aplicadas a todo o mercado de um produto ou serviço ou a um segmento ou, ainda, a um nicho desse mercado. Ou seja, pode haver a estratégia de menor custo voltada para todo o mercado ou destinada a um público específico.

Algumas redes de supermercados, por exemplo, identificadas pela sua qualidade no atendimento e variedade dos produtos, têm lançado supermercados menores, com outra marca, para atender regiões periféricas das grandes cidades, com diferencial de menor preço. Nesse novo negócio, portanto, o próprio nome é alterado para não confundir o mercado-alvo de cada estratégia.

Por outro lado, pode haver também a estratégia de diferenciação voltada para um nicho de mercado. É estratégia geralmente indicada para pequenas empresas nascentes que, por seu pouco fôlego financeiro, experiência, reconhecimento e abrangência no mercado, dificilmente têm possibilidade de atender a todo o mercado. Então, a melhor opção é identificar um nicho e constituir um diferencial para

ele. Tal estratégia permite à empresa atender bem ao público a que se dirige e, ao mesmo tempo, aumentar as margens de lucro.

Tendo feito a análise estratégica, definidos objetivos e as metas do novo negócio, o empreendedor deve, então, deixar claro ao leitor que estratégia será utilizada para assegurar vantagens competitivas que viabilizem o crescimento e desenvolvimento da empresa.

O parâmetro para a definição é a análise estratégica; o critério é a priorização daquela estratégia em que ele efetivamente terá condição de desenvolver recursos estratégicos.

Não é necessário incorporar a análise SWOT ao plano de negócio, mas todos os planos de ação dela decorrentes e que integraram seu direcionamento estratégico devem ser expostos. A análise, em si, pode ser anexada ao plano para consulta do leitor.

91

## RESUMO

A análise estratégica é o estudo desenvolvido para definir a atuação da empresa no ambiente competitivo em que ela estará inserida, ou seja, sua estratégia.

A estratégia do negócio será o guia de suas ações no longo prazo. Assim, delimita e condiciona as ações em médio e curto prazo, necessariamente coerentes com as diretrizes no longo prazo. Logo, na elaboração do plano de negócio, a estratégia atua como “o fio condutor” e agrupa as ações propostas nas demais seções do plano.

O processo de análise estratégica compreende três etapas:

- definição da visão e missão da empresa;
- análise SWOT;
- definição dos objetivos e metas do novo negócio.

Definir a visão da empresa significa expor onde ela quer chegar e qual o seu modelo ideal de atuação no futuro. Já a missão, diz respeito à natureza e à forma de participação no mercado, explicitando as necessidades que o negócio irá suprir.

A análise SWOT, por sua vez, é a “espinha dorsal” da análise estratégica. Consiste na identificação dos pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças, com as quais a empresa irá se defrontar.

O resultado desta etapa é a demonstração dos fatores críticos de sucesso para o novo negócio, bem como das ações que precisam ser desenvolvidas para o adequado enfrentamento das pressões do ambiente competitivo.

Os dados da análise SWOT permitem que o empresário defina, com clareza, os objetivos e metas do novo negócio. Esses, evidentemente, devem ser adequadamente desenvolvidos em cada uma das seções do plano, assegurando a coerência das ações propostas.

O resultado da análise deve ser o de identificar os recursos estratégicos da organização, ou seja, os fatores que podem assegurar sua competitividade em seu microambiente competitivo. Isso orientará a definição da estratégia, e a decisão do empresário entre as opções de uma estratégia de diferenciação ou de menor custo, considerando o nicho de mercado identificado.

92

## UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### MÓDULO 8 – PLANO DE MARKETING

#### **1 - SISTEMA DE INFORMAÇÕES**

A essência do marketing, portanto, está na captação e no processamento de informações sobre os produtos ou serviços que a empresa oferece ou pretende oferecer. Convém que o processamento seja ininterrupto, com o empreendedor prevendo atividade sistemática de busca de informações cujas principais fontes, segundo Ferreira (1995), são:

- Dados internos: As funções habitualmente exercidas pela empresa geram dados que, analisados em conjunto, podem fornecer informações sobre a aceitação dos produtos e serviços da empresa. Dados sobre o comportamento das vendas, finanças e reclamações dos clientes podem ser muito elucidativos para as ações de marketing. Obviamente, a empresa nascente não pode contar com tal sistema.
- Dados externos: As informações externas são abundantes e podem ser identificadas em dados primários e secundários.
  - Os primários são oriundos de pesquisas de mercado mais ou menos elaboradas, que podem ser realizadas pelo próprio empreendedor sem condições de contratar empresa especializada.
  - Os secundários são recolhidos de publicações especializadas e pesquisas de mercado realizadas por entidades de classe ou associações comerciais. Em geral, os dados secundários constituem material suficiente para as primeiras definições do marketing do negócio.

93

Não é necessário que o sistema seja complexo. O empreendimento novo pode não ter condições de contratar pessoas dedicadas ou de instalar softwares que processem informações e forneçam relatórios detalhados.

Todavia, é preciso que todos os envolvidos no empreendimento sejam receptivos às informações do mercado. Tais informações podem ser levantadas pela conversa pessoal com o cliente, pela observação

ou pelo comentário de concorrente, pela relação com o fornecedor, leitura de revistas e jornais especializados.

É necessário, ainda, que o empresário e seus colaboradores saibam quais informações realmente interessam, bem como quais as principais fontes que usará.

No plano de negócio é fundamental que as definições fiquem explicitadas e o empreendedor demonstre como, ao longo do tempo, pretende estruturar seu sistema de informações e fazer as previsões de desenvolvimento do negócio.

94

## 2 – PLANO DE MARKETING

O marketing deve seguir plano pré-determinado, coerente com os elementos da análise de mercado e, fundamentalmente, com a definição da estratégia.

Identificadas as informações relevantes por meio do sistema de informações definido, a empresa torna-se capaz de responder às demandas identificadas.

Siegel et al (1996, p.93) sustentam que o objetivo do plano de marketing deve ser o de “explicar como uma empresa em projeto pretende manipular e reagir às condições de mercado para gerar vendas”. Embora o autor fale de empresa em projeto, podemos estender esta definição para o conceito que habitualmente temos usado de “negócio em projeto”, independentemente de esse negócio estar gerando nova empresa ou transformando uma empresa existente.



Nos dois casos, é finalidade do plano de marketing deixar claro como a empresa será capaz de reagir e agir no mercado.

Para atingir tal objetivo, o plano de marketing deve apresentar estrutura e estilo adequados. A estrutura do plano envolve o detalhamento da estratégia de marketing e da consequente previsão de vendas.

A estratégia de marketing deve mostrar como a oportunidade de negócio identificada será explorada proativamente pela empresa.

95

A estratégia de marketing consiste, na definição de como o novo empreendimento lidará com as “ferramentas” de marketing que atuam sobre o chamado “mix” ou composto de marketing, conhecido como “**4 P**”, integrado pelas seguintes variáveis:

**Produto (ou serviço).**

**Preço.**

**Praça (distribuição).**

**Promoção (comunicação).**

O plano de negócio não requer estratégia apresentada de forma minuciosa. Entretanto, as políticas da empresa para cada P devem estar absolutamente claras. Também precisamos esclarecer o peso relativo atribuído a cada variável na estratégia de *marketing* e os orçamentos com os gastos previstos em sua execução, sem necessidade de prever, com riqueza de detalhes, todas as ações de *marketing* no longo prazo, bastando expor algumas iniciativas previstas.

A projeção de vendas precisa ser apresentada, pois é de grande utilidade no plano. Ela demonstra a eficácia esperada da estratégia de *marketing* e é decisiva na comprovação da viabilidade do negócio, além de ser a base para a projeção de um dos itens fundamentais do plano financeiro, a receita esperada com vendas.

96

### 3 – ELABORANDO O PLANO DE MARKETING

A elaboração do plano de marketing envolve a descrição da política da empresa para cada P, ou seja, como a empresa comporá seu “mix” de marketing. E é isso que, agora, passaremos a analisar: cada um dos “**4 P**”.

**Produto (ou serviço)** – No item “descrição da empresa” do plano de negócios, recomenda-se a descrição do processo operacional que levará a cabo o produto ou serviço a ser oferecido, como forma de atender às necessidades dos clientes identificadas pelo empreendedor.



A preocupação com o produto ou serviço, do ponto de vista do marketing, leva-nos a indagar se as necessidades estão sendo de fato atendidas ou se há real possibilidade de atendê-las com o plano formulado.

Trata-se de delinear, em item específico do plano de marketing, os atributos do produto/serviço que correspondem às necessidades identificadas e descritas na definição do negócio ou na análise de mercado.

Segundo Ferreira (1995. p.150), produtos e serviços podem ser diferenciados da seguinte forma: “Produto é bem com valor econômico fabricado por uma empresa, para atender determinada necessidade ou conjunto de necessidades do consumidor”.  
“Serviço é a oferta de certo tipo de habilidade ou competência, mediante valor atribuído, para atendimento às necessidades do consumidor e/ou para reduzir seus esforços, propiciando-lhe mais satisfação”.

97

Os atributos podem ser percebidos pelo cliente, tanto no aspecto tangível (as características físicas do produto, embalagem, rótulo e design) quanto no aspecto intangível (como o tipo de atendimento recebido e a sensação de ter feito bom negócio).

Sejam tangíveis ou intangíveis, os atributos devem ser coerentes, também, com a estratégia definida pela empresa. Esse é o posicionamento do produto no mercado.

O negócio voltado para determinado segmento de mercado, com a estratégia de diferenciação em relação aos competidores em função de uma qualidade superior, precisa deixar claro como tal qualidade superior será identificada, como valor, pelo cliente.

Da mesma forma, o serviço que quisermos estabelecer pelo preço deve apresentar, com clareza, como atenderá às necessidades dos clientes, mesmo cortando itens do serviço.

Portanto, a definição das características do produto ou serviço deve ser consequência lógica do que constar do plano de negócio.

98

**Desenvolvimento do produto ou serviço** – Outra questão deve ser refletida e exposta com precisão ao leitor do plano: qual a estratégia de desenvolvimento do produto ou serviço que se está propondo? A questão, na verdade, é levantada em função de dois aspectos geralmente observados pelos analistas de plano de negócios:

**1. Portfólio de Produtos ou serviços**

**2. Ciclo de vida do produto ou serviço**

Vejamos, inicialmente, o primeiro aspecto que diz respeito ao portfolio de produtos ou serviços lançados pelo empreendimento.

Geralmente a dúvida se apresenta ao empresário que, na previsão dos investimentos iniciais a serem feitos, poderá verificar a possibilidade de fornecer produtos correlatos ao produto principal ou serviços adicionais. No caso de uma empresa prestadora de serviços, pode-se pensar em serviços interdependentes.

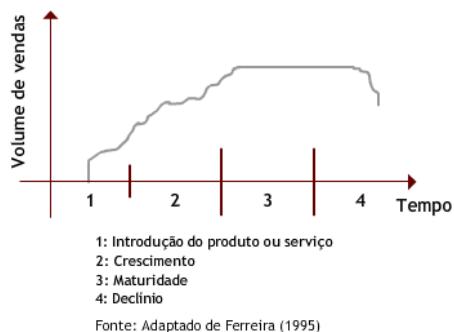
É decisão importante, que implicará em adequações no planejamento financeiro; os resultados até podem melhorar pela previsão de receita extra, e provocar mudanças estratégicas, o que pode levar a uma perda de foco do empreendimento.

Recomendamos, pois, em especial para pequenos empreendimentos, que centralizemos as atenções num produto ou serviço e que se ofereça, no plano, cronograma de introdução de novos produtos ou serviços.

**99**

Agora, analisemos o segundo aspecto, que se refere ao ciclo de vida de produtos e serviços.

Notadamente, produtos e serviços atravessam fases distintas de desenvolvimento, mas que percorrem caminho inevitável até o declínio.



Cada fase de um produto ou serviço exige um estilo diferenciado de mix de *marketing*. No início do ciclo de vida, um produto precisa de mais divulgação para ser conhecido. Na fase de crescimento, o objetivo é angariar maiores fatias de mercado. Na etapa de maturidade, é necessário continuar investindo em *marketing* para manter a posição adquirida e, mesmo na fase de declínio, o investimento deve ser mantido. Boa estratégia de marketing pode adiar o fim de um produto ou serviço.

**100**

Com a velocidade e a profundidade dos avanços tecnológicos, cada vez mais se encurta o ciclo de vida dos produtos e serviços. Mais do que isso, a intervenção de concorrência e mudanças na preferência do consumidor interferem na dinâmica de duração (Ferreira, 1995).

Esses aspectos tornam mais relevante para o analista de plano de negócios – especialmente quando ele é um potencial investidor – visualizar a possibilidade de renovação e expansão do negócio.

O empresário deve assinalar em que situação se encontra seu produto ou serviço. Isso demonstra seu conhecimento do mercado que, juntamente com o cronograma de introdução de novos produtos ou serviços, afirma-lhe o preparo para gerenciar o empreendimento.

**Preço** – A fixação dos preços praticados não é questão meramente contábil, em que se somam os custos e adiciona-se a taxa de lucro necessária para viabilizar o negócio. Ao contrário, a definição passa pelos objetivos estratégicos do empreendedor e, em última instância, pelo comportamento do mercado.

Ao abordarmos o preço, no plano de marketing, o objetivo não é informar ao leitor o quanto será cobrado pelo produto ou serviço. Isso poderá ser feito anexando-se lista de preços ou informando o preço e servirá de parâmetro, no plano financeiro. **O que se busca, assim, é a exposição da estratégia de preços que o empreendedor pretende adotar.**

Dornelas (2001) comenta que o preço é a mais tangível forma de ação no mercado. No produto (ou serviço), na praça e na propaganda, a ação de *marketing* focaliza elementos tangíveis e intangíveis, com preponderância dos últimos. O preço é rapidamente percebido pelo consumidor e produz, com a mesma rapidez, os efeitos esperados.

**101**

Qualquer alteração nos preços pode causar (Dornelas, 2001):

- **Mudanças na demanda:** produtos que apresentam alta elasticidade-preço da demanda podem ver suas vendas crescerem rapidamente com a baixa de preços ou despencarem quando os preços sobem.
- **Segmentação de mercado:** um dos critérios para segmentação de mercado é o nível de renda. A elevação dos preços pode excluir um grupo de consumidores, forçando uma segmentação do mercado.
- **Impactos no posicionamento do produto no mercado:** de forma similar à segmentação, o aumento ou baixa dos preços pode alterar o público-alvo de um produto. Assim, alteração estratégica, como a busca de mercado nas classes mais baixas, pode ser disparada imediatamente com a redução dos preços.

Alterações na política de preços podem afetar a imagem do produto. Um produto vinculado a nicho de mercado identificado com pessoas de alta renda, que prezam pela alta qualidade, ao ter seu preço rebaixado para tentar expansão da demanda, pode estar perdendo a relação com o seu nicho e sua identidade no mercado.

Na mesma perspectiva, uma alteração de preços tem impactos diretos nas previsões financeiras. Assim, eventuais promoções devem estar consubstanciadas pelo plano financeiro, evitando perdas que inviabilizem o negócio.

Elasticidade-preço da demanda é conceito relacionado com as alterações da demanda, quando se alteram os preços. Rigorosamente, é a derivada parcial da demanda, em relação ao preço. Isto é, o quanto varia a demanda, se o preço se altera em uma unidade. O conceito relacionado é o de Elasticidade-renda da demanda. Similarmente, o que é medido nesse caso são as alterações na demanda provocadas por alterações no nível de renda.

**102**

### Praça (canais de distribuição)

Esse item do plano de *marketing* trata da chegada do produto ou serviço ao cliente. Só essa constatação é bastante para verificarmos sua relevância.

A Praça envolve o processo de distribuição física dos produtos nos pontos de venda ou as formas pelas quais o cliente pode acessar os serviços oferecidos. Assim, considerações que vão desde a localização definida até opções de logística, devem ser colocadas à luz da estratégia definida.

Os canais de distribuição podem ser muito variados. Por exemplo: uma indústria, habitualmente, utiliza distribuidores atacadistas para que seus produtos cheguem ao comércio varejista e, finalmente, ao consumidor final.



Fundamentalmente, os critérios para definição dos canais estão relacionados com as características do produto ou serviço e com a forma de venda escolhida.

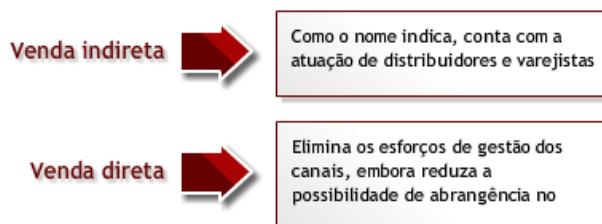
Produtos duráveis permitem canais de distribuição mais complexos, com vários níveis. Nesse caso, exigem cuidados com estrutura de armazenagem e localização de depósitos, embalagem, meios de transporte, requerendo, muitas vezes, a contratação de empresas especializadas em operação logística.

Já produtos perecíveis, assim como serviços, exigem proximidade maior entre a empresa e o cliente final.

Em linhas gerais, dizemos que quanto maior o número de canais de distribuição melhor, pois aumentam as possibilidades de cobertura geográfica e setorial, possibilitando que o potencial de vendas se multiplique (Ferreira, 1995). Entretanto, a gestão de canais de distribuição pode tornar-se muito complexa, à medida que eles crescem.

A gestão do canal de distribuição requer que a empresa esteja em contato permanente com os elos do canal, motivando-os para que o esforço de vendas seja mantido em patamares eficazes.

A forma de venda escolhida pelo empreendimento é outro critério fundamental para delimitação dos canais. Podemos optar pela venda direta ou indireta.



Vejamos um exemplo de venda direta. As vendas por catálogos, praticadas pela Avon e Natura, por exemplo, são formas criativas e eficazes de eliminar etapas nos canais de distribuição e, ao mesmo tempo, não perder abrangência. Entretanto, são empresas que possuem muitos anos de experiência, marcas reconhecidas e uma linha de produtos adaptada a esse tipo de comercialização.

### **Administração da Força de Vendas**

Ainda no caso da venda direta, há uma questão fundamental a ser observada: a administração da força de vendas.

A força (ou equipe) de vendas é elemento central na relação com o cliente. O *marketing* deve ser uma responsabilidade de todos os membros da empresa, mas a força de vendas é especialmente importante; isso porque o contato direto com o cliente possibilita que se percebam – ao mesmo tempo em que exerce a política da empresa –, imediatamente, as reações que podem provocar ajustes na estratégia de *marketing*.

Assim, decisões sobre como será a equipe de vendas – se com funcionários próprios ou profissionais comissionados, como representantes, corretores etc – precisam ser esclarecidas no plano de negócio, e mais especificamente no plano de *marketing*.

Itens como a forma de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da força de vendas, embora não necessariamente devam ser detalhados no plano, são fundamentais para que haja esforço coeso que viabilize o montante de vendas previsto.

105

### Promoção (comunicação)

Esse item do *mix de marketing* aborda, na verdade, muito mais do que propaganda. Diz respeito a toda a política de comunicação da empresa com seu mercado.

No período histórico em que vivemos, denominado por muitos como a era da informação, o processo de comunicação é um dos pilares do sucesso de todos os negócios. E as formas básicas de comunicação para a estratégia de marketing são (Ferreira, 1995):

- Propaganda
- Publicidade
- Promoção de vendas
- Relações públicas
- Merchandising

A definição da forma de comunicação mais eficaz só pode ser feita a partir do mercado potencial identificado pela empresa, isto é, dos elementos que estão descritos na análise de mercado e na estratégia definida.

Também a escolha dos veículos para esta comunicação deve seguir este critério e guardar coerência com a estratégia global da empresa. Assim, para comunicação que vise retorno rápido, por exemplo, a televisão e o rádio podem ser os meios mais indicados. A comunicação que pretenda o melhor registro dos dados expostos e permita ao consumidor recorrer a eles com a frequência que desejar, levará a empresa a optar por meios de comunicação impressos: revistas, jornais, panfletos.



106

As questões fundamentais a serem avaliadas por um analista de plano de negócio, pertinentes à comunicação prevista pela empresa são:

- A coerência entre os tipos de comunicação, os veículos de transmissão e recepção de mensagens escolhidos e a estratégia geral da empresa.
- A previsão de gastos com comunicação em função de suas consequências para avaliar econômica e financeiramente o negócio.

O aspecto importante que pode contribuir para a avaliação positiva do plano é a contratação de profissionais especializados para cuidar da comunicação e da demonstração dos materiais publicitários propostos por eles (devem constar em anexo, se houver). Evidentemente, a importância disso é relativa ao apelo comercial do produto ou serviço e à capacidade financeira da empresa, de arcar com as despesas, no início de suas operações.

107

## 4 – PREVISÃO DE VENDAS

A previsão de vendas é consequência da estratégia de *marketing*. Tendo como base o mercado potencial em que a empresa irá disputar seu espaço, o conjunto das definições do plano de *marketing* – atributos do produto ou serviço, política de preços, canais de distribuição escolhidos e estratégia de comunicação definida – é possível definir o montante de vendas esperado.

Por conseguinte, a partir da previsão de vendas, podemos estabelecer a receita esperada com vendas (ou receita operacional) e os recursos necessários para a produção ou prestação do serviço correspondente.

A previsão de vendas pode ser apresentada em vários formatos:

- Vendas por período.
- Crescimento previsto das vendas.
- Vendas por produto ou serviço.
- Vendas por cliente.
- Percentual de participação projetada no mercado.

Independentemente do formato definido, a previsão deve ser ilustrada com gráficos e tabelas que permitam a fácil visualização pelo leitor. Além disso, para o primeiro ano, devemos apresentar a projeção mensal de vendas, tendo em conta variações possíveis em função da sazonalidade de produtos ou serviços. Para os anos seguintes, basta a previsão anual.

É recomendável que a projeção de vendas, assim como os demais orçamentos do plano de *marketing*, não seja para período inferior a três anos ou superior a cinco.

São as vendas em determinado período. Em geral, faz-se a previsão mensal ao menos para um ano.

É a projeção do “quanto” as vendas devem aumentar, em determinado período.

Ocorrem quando o negócio envolve mais de um produto ou serviço para demonstrar a importância relativa de cada um nas vendas e a evolução prevista para cada qual.

Indicam a importância relativa de determinado cliente. Um fornecedor de bebidas pode, por exemplo, ter 50% de sua venda voltada para uma rede de supermercados e 50% para o comércio em geral. Esse tipo de projeção pode demonstrar a dependência do negócio em relação a determinado cliente.

O percentual de participação projetada no mercado é utilizado para mostrar qual a participação de mercado estimada e, principalmente, a expectativa quanto à sua evolução nos próximos anos.

**108**

## RESUMO

A atividade de *marketing* é o elo entre a empresa e seu mercado, envolvendo o relacionamento com os atores deste mercado: clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes.

Portanto, a atividade de *marketing* requer um adequado sistema de informações e a elaboração de um plano de *marketing*.

O sistema de informações deve ser responsável por obter os dados relevantes, internos e externos, para que o empreendedor conheça todas as informações sobre seus produtos ou serviços e, também, o desempenho dos concorrentes.

O plano de *marketing*, por sua vez, deve demonstrar como a empresa pretende reagir às pressões do mercado e atingir os objetivos previstos na suas projeções de vendas.

O plano de marketing deverá, então, avaliar e definir o “mix” de *marketing*. Isto é, como a empresa se comportará em relação ao produto (ou serviço), preço, à praça e à promoção (os “4P”).

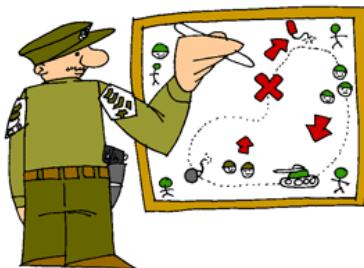
109

## UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### MÓDULO 9 – ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

#### 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.

110

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.

111

## 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.



### 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, breca 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.

**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.**

A estratégia de estabilidade 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.

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.

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.

114

**c) Estratégia de crescimento** - é adequada quando, mesmo que 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.

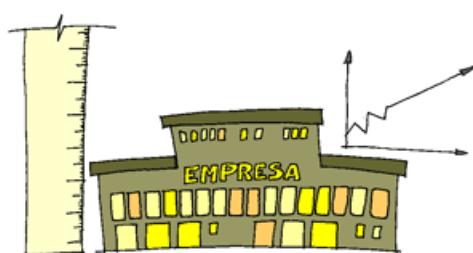
Algumas estratégias mais amplas de inovação podem ser também exploradas:

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

**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.

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

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).

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.

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.

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.

O desenvolvimento baseado na diversificação consiste em processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para a empresa ou entidade, partindo daí 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.

116

## 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 idéia 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.

117

**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 se 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.

**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 com as competências químicas, a empresa foi responsável por mais de 30

descobertas científicas ou itens com tecnologia de ponta, como *nylon*, o fio elastano *lycra* e o fluorcarbono *teflon*, fazendo com 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.

118

## 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. 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 está sendo utilizada pelos 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.

119

## 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.

Representação Gráfica da Formulação das Estratégias



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

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

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.

120

- 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:

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

**Avaliação da estratégia** - Trata-se da etapa que o executivo verifica se a estratégia implementada está promovendo o alcance dos objetivos e desafios da empresa. Entretanto, uma estratégia deve ser avaliada tanto para ser adotada quanto após a sua implementação. Para proceder a uma avaliação,

deve-se analisar a adequação da estratégia às dimensões externas e internas da empresa (estar de acordo com a cultura e clima organizacional); 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.

121

## 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; a mesma deverá ser uma opção econômica e viável.

A finalidade das estratégias 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. Tais tipos são estratégias: de sobrevivência; de manutenção; de crescimento; de desenvolvimento.

- **Estratégias genéricas** – Porter aponta as três categorias das estratégias: diferenciação, liderança do custo e foco.
- **Estratégias alternativas** – 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 uma vantagem competitiva.

**Escolha da estratégia** - 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. (Steiner, 1969).

**Implantação da estratégia** - geralmente está voltada para um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia; isso 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, pois se trata de verificar se a estratégia implementada está propiciando que os objetivos e desafios da empresa estejam sendo atingidos. Porém não se deve avaliar a estratégia tão somente depois de implementada; é preciso que ela seja avaliada para verificar a propriedade de sua adoção.

A **avaliação** é realizada por meio da análise da 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 sinético - 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.

**122**

## **UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **MÓDULO 10 – PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

#### **1 - Alianças estratégicas**

Nos últimos anos, o desenvolvimento tecnológico e a intensificação da concorrência são alguns dos motivos que tornam cada vez mais necessária a formação de alianças estratégicas.

Diversas organizações compreenderam que a cooperação entre elas se tornou importante aspecto do crescimento rápido e da legitimidade da empresa. Percebeu que estabelecer alianças e parcerias é das melhores maneiras de se manterem atualizadas com as mais modernas técnicas e procedimentos empresariais, o que possibilita a maximização dos resultados organizacionais. Apesar de essa nova relação empresarial estar sendo buscada, pela sua complexidade, ainda não se tornou prática comum, apesar dos avanços apresentados.

Mas, o que vêm a ser parcerias e alianças estratégicas? De que forma elas se dão? Quais os aspectos dessas associações que exigem maior atenção das organizações?

Extrapolando a simples relação de troca e de atendimento de interesses mútuos, há a necessidade de um parceiro buscar no outro os recursos e as capacidades de que não dispõe, mas que são necessárias, convertendo-se em forma de ampliar sua competitividade.

A participação requer habilidade. Por isso, ela ainda não é relação empresarial tão frequente. Poucas vezes as organizações estão preparadas para gerir a relação de parceria, implementando formas de acompanhamento, discussão e renegociação dos termos do trabalho conjunto e das bases que o motivaram.

Parcerias são determinadas formas de cooperação, entre organizações, que indicam ação conjunta, diante de interesses e objetivos comuns. Nesse ambiente, cada empresa mobiliza recursos para atingir tais objetivos. O que determina a parceria é, principalmente, o modo como organizações, com interesses, recursos e atribuições diversas e diferentes constroem o espaço em que contribuem igualmente.

123



Ao falar-se em parcerias, sempre surgem questões do tipo:

- Como cada organização parceira manterá sua identidade em projeto comum?
- Quais são as responsabilidades e limites de cada uma das partes?
- Como trabalhar sem perder a autonomia?

O processo de comunicação, desde o início, torna-se fundamental para responder-se a essas questões. Após a empresa ouvir a outra, é necessário que os pontos de identidade sejam identificados e que a soma das capacidades individuais resulte em benefício para todos os participantes.

124

### O que são alianças estratégicas?

"(...) as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum. Sem necessidade mútua as empresas podem ter o mesmo objetivo, mas cada uma pode atingi-lo sozinha. Se elas não compartilharem de riscos significantes, não poderão esperar compromissos mútuos (...)" . (LEWIS, 1994)

Ainda que a organização seja maior ou mais conhecida que a outra, é possível a realização de **aliança estratégica**, desde que sejam unidas as principais capacidades de cada parceiro. A aliança estratégica funciona melhor quando cada parceiro reconhece que não pode evoluir sem a cooperação do outro, quando deseja abordagem revolucionária ou deseja iniciar novo empreendimento.

Porém, não se devem idealizar essas relações e esperar blocos de lealdade permanentes. As alianças mais duradouras apenas se constroem como opções que vão se renovando no tempo, a partir da experiência da troca, do conhecimento mútuo, do aumento da confiança e do desenvolvimento de uma identidade maior em torno de valores, objetivos amplos e modos de atuação.

**125**

## 2 - DIFERENÇAS ENTRE PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A parceria ou aliança para umas organizações pode não ser necessariamente considerada dessa forma por outras.

*"Parceria define relações de curto prazo, relações pontuais em que as organizações se unem para um projeto comum. (...) A aliança envolve um comprometimento mais duradouro e de envolvimento maior entre os parceiros, (...) a diferença reside na duração e na forma com que se estabelece o relacionamento". (NOLETO, 2000)*

**Quadro-síntese das diferenças entre parceria e aliança estratégica**

PARCERIA	ALIANÇA ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de um projeto específico; associação que se dá em apenas um projeto ou em uma ação eventual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As ações de longo prazo ou uma associação permanente que buscam uma aliança estratégica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquire características diferentes daquelas que buscam uma atuação conjunta em longo prazo ou em uma ação mais continuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São formações cooperativas realizadas entre parceiros que buscam os mesmos resultados e objetivos, em longo prazo ou em uma ação mais continuada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Está associada à idéia de ações mais pontuais.</li> </ul>	

126

O início de alianças e parcerias depende da discussão e equalização de três dimensões:

- 1. aspectos culturais de confiança** (cooperação entre as empresas) e de interesse de pessoas e empresas;
- 2. cultura da competência** (questões voltadas para as competências essenciais de cada parceiro);
- 3. cultura da tecnologia de informação** (agilização do fluxo das informações entre as empresas que pretendem firmar uma aliança/partneria).

As empresas buscam associações devido à convicção de que a operação em rede é mais eficiente e flexível que a atuação individual e de que a atuação conjunta pode gerar **um algo mais** para os clientes e para as empresas. Para se desenvolver a parceria ou estabelecer a aliança estratégica sólida, é fundamental que se faça a avaliação dos parceiros.

127

### 3 - AVALIANDO O PARCEIRO

O nascimento de alianças e parcerias se dá por fases que devem ser seriamente observadas para facilitar uma formação com perspectivas de sucesso (Dal Piero, 2000):

**1ª Fase: Identificação do parceiro ideal** – definição clara da estratégia e dos objetivos da aliança comuns às empresas parceiras. Os objetivos da cooperação também deverão focar a remoção das deficiências em termos de recursos e competências necessários à competição, inclusive em nível internacional (internacionalização), se for o caso. Porém, é preciso não perder o foco da aliança, pois muitas empresas parceiras não buscam a internacionalização, seja pelo seu porte ou pelo seu tipo de interesse. Independentemente dessa questão, além das estratégias e dos objetivos de cooperação precisarem ser comuns aos parceiros, também devem responder às seguintes questões:

<b>Produtos e/ou serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o produto ou serviço que se espera como resultado dessa cooperação?</li> </ul>
<b>Benefícios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os benefícios, inclusive sociais, a serem alcançados?</li> </ul>
<b>Prazos, investimentos e responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o prazo a ser estabelecido?</li> <li>• Qual o tipo de investimento a ser feito?</li> <li>• De quem são as responsabilidades em capital, tecnologia, pesquisas, infra-estrutura, informação e pessoal técnico?</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais recursos informacionais serão utilizados?</li> </ul>
<b>Acompanhamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tipo de monitoramento das parcerias envolvidas deve existir para dar visibilidade ao desempenho de cada parceiro, bem como o redirecionamento de recursos e responsabilidades, caso se tornem necessárias?</li> </ul>

Exemplos de objetivos de alianças e parcerias bem-sucedidas.

Internacionalização - a maioria das empresas brasileiras, por não terem estratégias e objetivos de internacionalização, acabam fazendo parte da estratégia das empresas estrangeiras. O crescente número de empresas brasileiras que vêm sendo adquiridas por empresas estrangeiras, ou passando seu controle a elas, reforçam essa observação.

Exemplo - 01 - Elaborar parcerias que não sejam apenas intercâmbio de serviços.

Exemplo - 02 - Alinhar sua empresa com uma outra de porte e cultura diferentes.

Exemplos - 03 - Utilizar a pesquisa para antecipar e vencer a resistência de parceiros em potencial.

Exemplos - 04 - Transformar a bagagem de conhecimento das empresas em novos produtos baseados na informação.

Exemplos - 05 - Associar-se a uma outra empresa de tecnologia, a fim de atingir novos mercados.

**128**

**2ª Fase: Buscar o teste do mercado** – para fazer esse teste, pode-se partir das seguintes questões: A associação pretende aumentar a competitividade no mercado? A parceria vai construir uma nova entidade mais forte, equilibrada, equipada e competitiva no mercado? Se não houver aumento de competitividade, por que arcar com os ônus da parceria sem os bônus no mercado?

**3ª Fase: Procurar o candidato cujo perfil melhor se enquadre nas estratégias e objetivos das organizações** - É preciso atentar para os seguintes aspectos:

- **analisar** os potenciais parceiros, extrapolando a questão das suas competências e da sua posição no mercado. Aspectos menos tangíveis como os culturais e a idoneidade, por exemplo, precisam ser considerados;
- **questionar** se as instituições que estão procurando associação têm, entre si, identificação de princípios, de valores, de cultura, de estratégias, de modos de operacionalizar as atividades, de rapidez de resposta e de porte. Qualquer divergência sobre esses pontos pode levar os pretendentes a reconsiderar suas intenções. Entretanto, diferenças não significam incompatibilidades. As diferenças são a principal razão para a aliança ou parceria, pois se identifica aí uma oportunidade de aproveitamento da complementaridade entre as instituições;
- **identificar** os pontos de empatia entre os principais dirigentes das organizações: pergunte-se se há um canal de comunicação franco, sincero, rápido, flexível e efetivo nos mais altos níveis de cada instituição, para tratamento e solução rápida e satisfatória dos problemas operacionais que ocorrem em qualquer parceria.

**129**

**4ª Fase: Avaliação técnica** – momento em que se deve:

- determinar as competências que fazem diferença para a aliança;
- verificar o nível da interdependência: a parceria vai engessar pelo menos uma, das instituições ao ponto de ela perder muito ou totalmente a sua autonomia; ou poderá continuar operando com certo grau de independência?

**5ª Fase: Outras formas de auxílio** - É prudente buscar contribuições de pessoas experientes que dominem as técnicas para se estabelecerem as negociações iniciais.

Algumas dicas

**Algumas dicas para escolher parceiros (Adaptado de Junqueira, L.A.C.)**

- “Antes de escolher, converse com parceiros dos seus parceiros potenciais;
- Bom relacionamento pessoal facilitará a parceria;
- Busque pessoas com orientação grupal (‘nós’ e não ‘eu’);
- Identifique pessoas/empresas com objetivos e prioridades comuns às suas;
- Não tenha pressa; “namore” antes de casar...”

**130**

#### **4 - FATORES DE SUCESSO DE ALIANÇAS E PARCERIAS**

Para KANTER et al. (1997), num espaço onde todos são fortes e apresentam valores a serem compartilhados, o sucesso de ações conjuntas depende, principalmente:

- a) do nível da interdependência das organizações;
- b) do grau e tipo de investimento (os parceiros investem um no outro como forma de comprometimento);
- c) do tipo e forma de informação (comunicação aberta);
- d) do nível de confiança entre as partes;
- e) da integridade dos membros;
- f) da cultura organizacional dos parceiros.

- **Cultura organizacional** - aspecto crucial para o sucesso - Para que a negociação não “morra” logo de início, os executivos que buscam parcerias e alianças precisam estar atentos ao aspecto da cultura organizacional. Todo homem de negócios é consciente de que as diferenças culturais podem ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Os executivos devem estar sintonizados para onde se manifestam as diferenças culturais e quais os seus efeitos no processo de negociação. Afinal, a meta é que os dois lados ganhem.

A questão cultural é particularmente preciosa para que o comércio internacional funcione. Porém, mesmo diante das diferenças culturais, existem certos comportamentos humanos que são comuns, aplicáveis nas negociações: todos, independentemente das origens culturais, querem ser respeitados e ter seus objetivos levados a sério. Por outro lado, há distinções culturais significativas que são trazidas à mesa de negociação e que afetam as atitudes e os procedimentos.

*"(...) existem certos padrões de negociação que podem ser considerados permanentes e universais. A par desses, entretanto, há notáveis diferenças causadas por caráter nacional, tradição e rituais".* (NICHOLSON, Harold. **Diplomacia**, 1939)

131

**Parcerias e alianças em redes digitais** - Estudos atuais têm chamado a atenção para o termo parceria ao se falar em redes digitais. Elas permitem, cada vez mais, que as organizações solidifiquem suas parcerias. A Internet, por exemplo, está abrindo caminho para nova forma de relacionamento no mundo dos negócios. Os computadores tornam-se, cada vez mais, o elo das cadeias produtivas, permitindo aprimorar os processos, seja na produção, na distribuição, no desenvolvimento de produtos ou na prestação de serviços. Tudo isso, porque tornam mais profundos e eficientes os relacionamentos que as empresas já têm hoje com seus parceiros.

Junqueira (2000) chama esse modelo de “comércio colaborativo” e diz que “(...) nada mais é do que negócios em parceria”. Muitas organizações têm adotado essa forma de parceria e/ou aliança. A *Dell Computers*, empresa da indústria do segmento de computadores, é um exemplo. Ela integrou inteiramente em rede seu sistema de produção aos seus fornecedores. O seu diretor de marketing e vendas corporativas busca estabelecer relações mais duradouras com os parceiros:

*“Trata-se de uma política de longo prazo, sem negociações predatórias, que visa a formatação de parcerias interligadas em rede mais sólidas.”* (Eduardo Strazzeri, Diretor de marketing e vendas corporativas da Dell Computers).

132

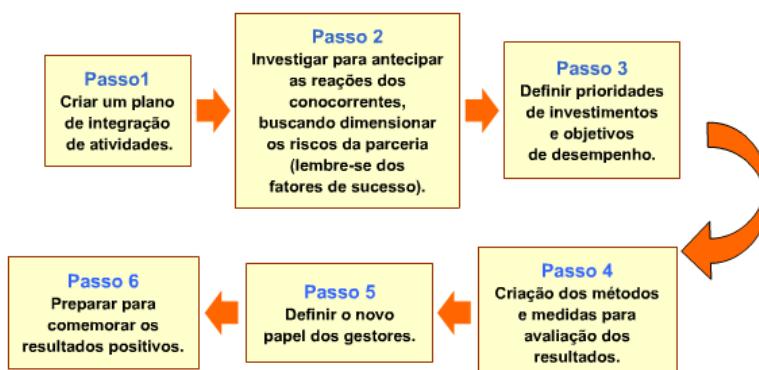
**Exemplo de uma parceria bem-sucedida** - Empresa que vende flores pelo marketing direto, a Calyx & Corolla necessitava de se tornar independente do florista (intermediário). Veja a parceria feita por Ruth Owades, fundadora dessa empresa e suas consequências.

- **Parceria inovadora** – Realização de intercâmbio eletrônico, ligando a central de pedidos da Calyx & Corolla aos cultivadores de flores e à FedEx (empresa de entrega rápida dos Estados Unidos, similar ao Sedex brasileiro). Com isso, o tempo de entrega de seu produto foi reduzido em 90%. Houve aumento da qualidade e da satisfação do cliente, uma vez que agora os arranjos de flores podiam ser feitos exatamente como mostrava o catálogo.

- Ultrapassando a resistência de parceiros potenciais** A pesquisa feita para escolher os melhores parceiros também deu suporte para responder a todas as perguntas feitas pelos seus gerentes. Diante das suas argumentações, a própria FedEx adotou o mesmo sistema.
- Integração operacional** - A Calyx & Corolla ligou seus parceiros por uma rede de computadores. Também por compartilharem de procedimentos operacionais, os parceiros precisaram ser convencidos a deixar certas práticas comerciais e a adotarem as mudanças.
- Um sistema de comunicação contínuo e transparente** - Ruth Owades e sua equipe gerencial frequentemente visitam os cultivadores de flores, além de manterem contínua e aberta comunicação com os diversos níveis do pessoal da FedEx.

133

A implementação dos acordos incluem os seguintes passos:

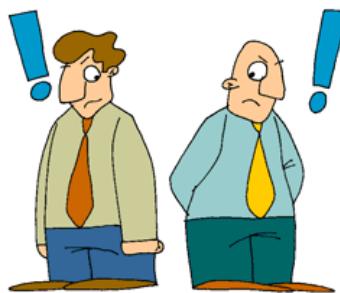


134

A construção de alianças e parcerias precisa considerar algumas fases e por isso, não acontece de uma hora para outra. Que tensões e conflitos podem surgir? A partir de determinadas posturas, alguns problemas podem ser solucionados, conforme se pode ver no quadro abaixo:

Principais problemas	Possíveis soluções
<ul style="list-style-type: none"> <li>Questões culturais podem dificultar a sua viabilização, pois pressupõem que o individualismo seja abandonado. Isso significa que os participantes aceitam um antigo concorrente como atual parceiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequente avaliação da parceria; suprimento adequado de informações entre os parceiros; garantia de que os membros se incentivem mutuamente e que continuem interessados em participar</li> </ul>

<p>Demonstram que sabem tolerar, ceder e que estão comprometidos com o negócio. Não é fácil ver o concorrente como aliado; é bem difícil, para quem antes vivia em “pé de guerra”, agora pensar em cooperar ou, para quem antes sempre atuou sozinho, ter que trabalhar entre mais sócios. Isso exige mudança cultural diante das culturas individualistas das empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da parceria (Wildeman, 1999).</li> <li>• Exercício da sensibilidade para com a cultura e a maneira de pensar do parceiro.</li> <li>• O oportunismo individual deve dar lugar aos interesses compartilhados; troca de conhecimentos e informações, tomada de decisões de forma colegiada, ser solidário com colaboradores e ver o concorrente ou fornecedor como aliado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O individualismo é o maior dificultador da permanência de uma parceria ou aliança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementaridade dos objetivos dos parceiros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfiança, falta de comprometimento, comunicação ineficiente entre outros fatores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas gerenciais apropriadas e intenção de aprender com a experiência do empreendimento e com o próprio parceiro.</li> </ul>



135

**Enfrentando os problemas** - Após uma empresa identificar os principais problemas, deve procurar a organização parceira para conversa sobre os pontos de interesse. É importante que a empresa parceira faça avaliação ou exercício semelhante. Dependendo do tipo e da profundidade da relação entre as empresas, seria muito positivo confrontar as visões de ambas. Antes de a reunião ser realizada, é necessário preparo adequado. O estabelecimento de qual problema será foco de discussão e a definição do objetivo do encontro devem ser resolvidos em comum acordo.

- Cuidados a serem tomados:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atentar para o clima da reunião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não deixar lacunas de informações que gerem</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar os tempos de tomada de decisões.</li> <li>• Não interferir nos assuntos internos da outra organização.</li> <li>• Se as organizações parceiras tiverem estabelecido novas parcerias, atentar para que isso não seja visto como ameaça por aquele que se sente excluído.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>interpretações equivocadas e façam diminuir a confiança, sem abrir mão da própria autonomia ou questionar a da sua parceira.</li> <li>• Evitar consensos frágeis porque eles costumam durar somente até o dia seguinte.</li> <li>• Aponte possíveis soluções para serem adotadas por todas as empresas parceiras, identificando o que cada uma pode fazer para melhorar a situação.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

136

## RESUMO

### Diferenças entre parcerias e alianças estratégicas

**Parcerias** – Organizações que entram em cooperação entre si, em ação conjunta pontual, em relações de curto prazo e com interesses e objetivos comuns. Cada empresa aloca recursos para atingir esses objetivos;

**Alianças estratégicas** - As empresas, além de cooperarem entre si devido às suas necessidades mútuas, compartilham dos riscos para alcançar objetivo comum. Pressupõe comprometimento mais a longo prazo e de grande envolvimento entre as partes.

**Início de parcerias e alianças** - Depende da discussão e equalização dos aspectos culturais de confiança e de interesse de pessoas e empresas; da cultura da competência e da cultura da tecnologia de informação.

### Fases da avaliação do parceiro

- **Fase 1** - Identificação do parceiro ideal. Definição clara da estratégia e dos objetivos da aliança comuns às empresas parceiras.
- **Fase 2** - Realização de teste do mercado;
- **Fase 3** - Procura de candidato cujo perfil melhor se enquadre com as estratégias e objetivos das organizações.
- **Fase 4** – Avaliação técnica para determinar as competências diferenciais da aliança e verificar o nível da interdependência dos parceiros.

- **Fase 5** – Busca do auxílio de pessoas experientes que dominem as técnicas para se estabelecerem as negociações iniciais.

### **Passos para a implementação dos acordos**

Passo 1 - criar um plano de integração das atividades comuns;  
Passo 2 - investigar para antecipar as reações dos concorrentes, buscando dimensionar os riscos da parceria;  
Passo 3 - definir prioridades de investimento e objetivos de desempenho;  
Passo 4 – criar métodos e medidas para avaliação dos resultados;  
Passo 5 - definir o novo papel dos gestores e preparar para comemorar os resultados positivos.

### **Fatores de sucesso de alianças e parcerias**

1. Nível da interdependência das organizações.
2. Grau e tipo de investimento (os parceiros investem um no outro como forma de comprometimento).
3. Tipo e forma de informação (comunicação aberta).
4. Nível de confiança entre as partes.
5. Integridade dos membros.

**Principais problemas nas alianças e parcerias** - Individualismo, desconfiança, falta de comprometimento, comunicação ineficiente, questões culturais.

**Possíveis soluções** – Avaliação contínua da parceria; fornecimento adequado de informações entre os parceiros; garantia de que os membros se incentivem mutuamente e que continuem interessados na parceria; exercício da sensibilidade para com a cultura e a maneira de pensar do parceiro; oportunismo individual cedendo lugar aos interesses compartilhados; troca de conhecimentos e informações; tomada de decisões de forma colegiada, ser solidário com colaboradores e ver o concorrente; ter visão de complementaridade dos objetivos dos parceiros; realizar práticas gerenciais apropriadas; buscar aprender com a experiência do empreendimento e com o próprio parceiro.