

## UNIDADE II – DIREÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### MÓDULO 1 – INTRODUÇÃO E A DIREÇÃO ESTRATÉGICA

**01**

#### 1 - FATOR HUMANO NA DIREÇÃO ESTRATÉGICA

As profundas transformações que se operam no conhecimento, na tecnologia, bem como no variável cenário externo, obrigam as empresas a estarem preparadas para assumir um criativo e inovador sistema de planejamento que permita “prever” o futuro. Considerando a rápida evolução do mercado e a própria evolução do trabalho em si, impõe-se uma empresa diversificada, com uma cultura e um desenvolvimento organizacional diferente, que esteja mais preparada a reagir antecipadamente e consequentemente para obter melhores rendimentos. Sendo assim, o grupo de trabalho da empresa ocupa um papel desafiador.

Não tem nenhum valor mudar a tecnologia, as estruturas, os sistemas e as estratégias, quando não se aperfeiçoam sistematicamente os seres humanos, ou seja, as **pessoas**, tanto no preparo de suas atividades, quanto no grau de implicação nos propósitos da empresa de suas atividades.

Podemos então afirmar que não se trata apenas de promover um planejamento estratégico potente e antecipador na empresa, isto só é alcançável quando se integra a inteligência, o consenso e a sinergia do conjunto de trabalhadores que ali trabalham. Esse princípio é a base que se sustenta o marketing interno ou clientes internos, ou seja, as pessoas que trabalham na empresa. Esses clientes internos totalmente satisfeitos podem provocar também a satisfação no cliente externo, ou seja, aquele que consome os produtos ou serviços das empresas, e reverterá em resultados economicamente desejáveis.



Essas considerações nos fazem concluir que o fator humano constitui a principal vantagem competitiva em qualquer setor, razão pela qual sua atenção deve-se converter no centro dos diretores que desejam a excelência nos serviços oferecidos, conjuntamente com os resultados financeiros. Seguindo nessa linha, os empregados da empresa seriam os primeiros “mercados” a serem atendidos.

**02**

#### 2 - MUDANÇA E PENSAMENTO NA DIREÇÃO ESTRATÉGICA

Introduzir mudanças profundas em uma organização é um risco elevado. Processos inovadores e práticas novas podem não ser bem aceitos pelas equipes internas e pelo mercado. Para que as pessoas aceitem esse risco de mudança, deverá ter condições de explicar que é maior o risco da empresa fracassar da maneira que está. Consequentemente requer uma constante renovação para alcançar o êxito na mudança.

Estamos em um período em que é cada vez menor o tempo destinado ao processo de reflexão ou renovação estratégica. Em outras épocas, esse processo de mudança era feito depois de anos de estudo, mas atualmente ocorre de forma contínua e acelerada. O mercado evolui todos os dias, e é imprevisível e instável. Temos também que pensar na concorrência, que está igualmente atenta a essas evoluções, fora as empresas que estão surgindo em um conceito inovador.



Essa reflexão é para enfatizar que não é aceitável ficarmos de braços cruzados. Não se trata apenas de se mover, mas sobretudo **para onde** mover-se. Ou seja, antes de se tomar uma atitude deve-se ter uma estratégia definida, sendo assim, o pensamento estratégico ocupa um papel primordial. Devemos nos antecipar e tentar prever o futuro, assim podemos conquistá-lo. Só se materializará uma verdadeira direção estratégica quando primeiro se pensa e depois se atua para alcançar o futuro.

### 03

A revista americana de negócios *Fortune*, anualmente apresenta a lista de empresas de ponta no mundo, são as mais reconhecidas e lucrativas. Procedem de diferentes setores, de diversas cidades e países, de histórias diferentes. No entanto, o que elas têm em comum é seu pensamento estratégico, a maneira que administram estrategicamente. Não apenas contemplam a realidade, mas tentam transformá-la prospectivamente. Isso significa pensar no futuro prospectando ações que poderão ocorrer devido aos acontecimentos do presente. Se esperarmos pelo colapso total para começar a preparar a mudança, chegaremos tarde demais e não poderemos enfrentar a grande competitividade das outras empresas do setor.

Há um ditado que diz “a sorte é o grande pretexto dos fracassados”. Os empresários sérios não acreditam na sorte, mas acreditam em uma direção estratégica com caráter científico e antecipador. Isso nos leva a outro pensamento interessante: “as mentes são como os paraquedas, só funcionam se estiverem abertas”.

Michael Dell, fundador da famosa empresa Dell, exibiu um pensamento estratégico avançado, que expressava uma única maneira de não ficar preso no passado, de não ser extrapolado pelas profundas mudanças que ocorrem de maneira inevitável em nosso ambiente, nem pelos movimentos mais dinâmicos e eficazes de nossos concorrentes, seu lema é **dirigir estrategicamente**. Deve-se pensar

agilmente, porém, no longo prazo, não se pode limitar e gerir dia a dia com o **pensamento** convencional e de sempre, há que desafiar o tradicional e as mudanças trilhadas.



O principal objetivo do pensamento estratégico é que a organização esteja de forma permanente e vitalícia preparada para o futuro, para assumir com antecedência as novas soluções para os velhos problemas.

### Pensamento

O pensamento estratégico consiste em pensar no futuro, proativamente, criativamente e antecipadamente, com projeção e alcance, aproveitando as potencialidades do talento coletivo e individual, escutando as opiniões de todos. Trata de buscar novas soluções para velhos problemas.

04

Como temos dito, a direção estratégica está ligada à mudança, à melhoria contínua organizacional ou empresarial.

Atualmente as empresas possuem estruturas rígidas, quase intactas, que podem interferir na execução do planejamento estratégico.

A escritora espanhola Martina Menguzzato, em seu **livro**, afirma que se deve pensar em uma estrutura teórica para a reflexão das grandes opções da empresa, que se sustenta em uma nova cultura e uma nova atitude dos diretores, que escapa da improvisação em busca do analítico e que integra o passo do estratégico ao operativo de forma sistemática e coerente. Ou seja, não se pode depender de uma estrutura rígida da empresa para se ter novas atitudes em novas culturas, por parte de seus diretores e gestores. A estratégia deve sair do papel e ser prática, atuante.

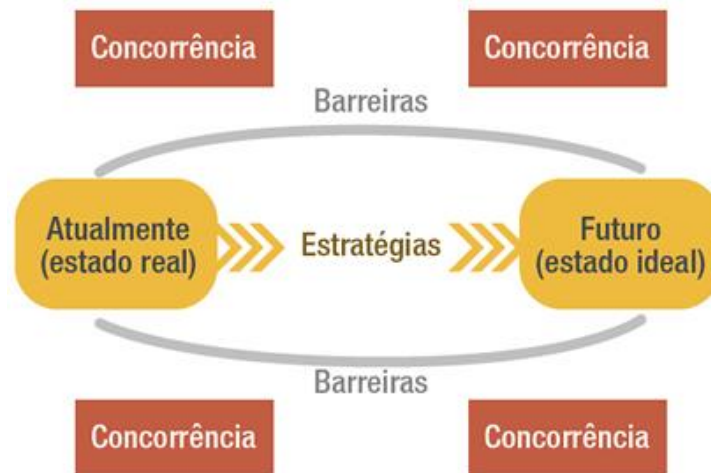
Sendo assim a direção estratégica consiste em um conjunto de passos, fases, etapas investidas, baseadas em instrumentos e modelos para engrenar, consolidar e sistematizar o pensamento estratégico.

Porém, um pensamento estratégico que não se apoie na tecnologia pode ser ineficaz, e pode ser ineficaz na sua implementação. Uma direção estratégica bem delineada e, sobretudo, assessorada por uma equipe consultora de experiência e talento pode contribuir decisivamente para um pensamento estratégico de maior alcance e proatividade.

### Livro

Martina MENGUZZATO; *La Direccion De Empresas Ante Los Retos Del Siglo XXI*. UNIVERSIDAD VALENCIA. Edição: 10-2009

Se conseguirmos em nossas empresas que o pensamento estratégico se estrutura em um processo estratégico bem gerido, então, conseguiremos que contribua notavelmente para aumentar e aprofundar o pensamento para alcançar resultados superiores.



Analisando a imagem, podemos definir que o pensamento estratégico consiste essencialmente a partir do conhecimento da situação real da empresa. Considerando a possível evolução de todos os fatores que integram o complicado entorno competitivo e atual, identificando as barreiras tanto objetivas como subjetivas, que às vezes se tornam mais perigosas. Sonhar com um futuro melhor ao qual pretendemos chegar, determina um modo transformador, ou seja, a estratégia para alcançar a visão do futuro em cima do estado atual. Logo a direção estratégica é o processo mediante o qual integramos o pensamento e a ação estratégica para a prática criadora.

### 3 - DIREÇÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

A direção estratégica é a visualização do funcionamento integral de uma organização imersa em um meio ambiente, sendo o processo contínuo de relacionamento entre as influências externas e internas, visando obter uma excelência a tratar de responder plenamente às exigências do mercado.

A estratégia da empresa deve ser a bússola, a luz e o guia que indica para onde se devem encaminhar as ações que lhe deem respostas ao destino desejado, tanto às questões de menor alcance, quanto as táticas ante as situações pontuais e os obstáculos que vão aparecendo no dia a dia da empresa.

A direção estratégica pode ajudar a implantar uma cultura organizacional, com as novas ideias, mostrando para os integrantes da empresa que novas estratégias podem indicar mudanças. Mudanças

para um futuro melhor, canalizado em práticas ao alcance de todos os envolvidos, com as prioridades necessárias e definidas para a implantação. **Mas o que é estratégia?** Veremos a seguir.

07

### 3.1- Definição de estratégia

O significado do termo estratégia provém da palavra grega *Strategos*, chefes de exército, tradicionalmente utilizada no terreno das operações guerreiras.

O uso do termo estratégia em gestão significa muito mais que as acepções militares. Para os militares, a estratégia é simplesmente a ciência e a arte de empregar a força armada de uma nação para conseguir determinados fins por seus dirigentes.

A estratégia em direção é um termo difícil de definir e pouquíssimos autores coincidem no significado da estratégia. Com as mudanças e o aceleração do mercado, as empresas necessitam da capacidade de criação e de inovação dos recursos da empresa. A estratégia passa a ser o descobrimento, o guiar, e por fim, liderar ideias.

Ter um propósito estratégico implica ter uma visão sobre o futuro, deve permitir orientar, descobrir, explorar. O sentido da orientação deve responder a seguintes questões:



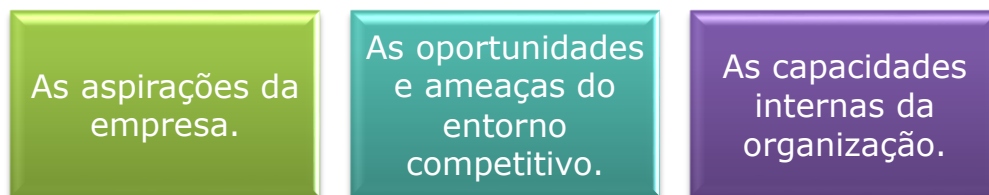
08

A estratégia é o modo com que uma empresa pode passar de onde está para onde quer ir. E a solução empresarial é ter claro o negócio atual e futuro. Não se pode decidir sem saber para onde se quer chegar.

O foco da estratégia gera um pensamento estratégico, que dá uma orientação às **dimensões táticas**, que se caracterizam por:

- a) planejamento partindo de condições estáveis;
- b) construção de cenários alternativos;
- c) centralizar no mercado e nas demandas dos clientes;
- d) conformar com uma cultura estratégica;
- e) priorização dos fatores do entorno competitivo;
- f) propiciar a descentralização e a autonomia;
- g) dar preferência às decisões colegiadas, ou seja, em equipe;
- h) ter planejamento, acompanhamento e avaliação;
- i) ter compromisso com os prazos longos, médios e curtos;
- j) ter visão do futuro, com caráter ativo e antecipado;
- k) fornecer um marco para uma direção unificada da organização em função das suas principais metas;
- l) orientar os recursos a se concentrarem no desenvolvimento de vantagens competitivas.

A estratégia guiará o comportamento e a atividade da organização no futuro sendo o resultado da conjunção de três elementos:



09

Conforme estudamos até aqui, temos um conceito mais preciso para estratégia, que seria:

“A estratégia é um conceito profundamente transformador do qual se gera um grupo de concepções coerentes, lógicas e criativas que levam à formulação de objetivos, das principais políticas, bem como de atribuição de recursos em função disso para conseguir a missão da empresa, na busca de uma posição competitiva mais sólida e oferecer com agilidade e antecipação uma resposta coerente ante o entorno competitivo atual e futuro”.



De modo resumido, podemos dizer que estratégia significa, portanto: imaginar, conceber, traçar planos para forjar projetos, minimizando as incertezas e diminuindo os riscos nas tomadas de decisões.

10

#### 4 - OS CINCO “P” DA ESTRATÉGIA

Mintzberg Henry é renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de Administração e livro sobre estratégia de Gerência e de Negócios. Possui mais de 140 artigos publicados e treze livros no seu nome. Seu livro mais produtivo é o “A Ascensão e a queda do Planejamento Estratégico”, onde faz crítica de algumas práticas de hoje do planejamento estratégico. O livro é considerado leitura essencial para qualquer um que queira fazer parte do processo de tomada de decisões dentro de sua organização.

Mintzberg apresenta uma das definições mais completas de estratégia, já que identifica cinco definições, a partir de variadas representações do termo denominado “5Ps de Mintzberg”, definidos abaixo como:

- a) A estratégia como plano;
- b) A estratégia como pauta de ação;
- c) A estratégia como padrão;
- d) A estratégia como posição;
- e) A estratégia como perspectiva.

##### **A estratégia como plano**

É um curso de ação que funciona como guia para a abordagem de situações. Este plano precede a ação e se desenvolve de maneira consciente.

##### **A estratégia como pauta de ação**

Funciona como uma manobra para ganhar um oponente.

##### **A estratégia como padrão**

Funciona como modelo em um fluxo de ações. Refere-se ao comportamento desejado e, portanto, a estratégia deve ser consistente com o comportamento, seja intencional ou não.

##### **A estratégia como posição**

A estratégia é uma posição com relação a um meio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre a organização e seu meio ambiente.

##### **A estratégia como perspectiva**

A estratégia como perspectiva corresponde a uma visão mais ampla, implica que não só é uma posição, mas também uma forma de perceber o mundo. A estratégia é um conceito, uma abstração na mente dos atores. O importante é que a perspectiva é compartilhada pelos membros da organização, através de suas intenções e ações.

## 5 - NÍVEIS DAS ESTRATÉGIAS

As estratégias se dividem de acordo com os níveis:



Um aspecto importante e que se deve cuidar é da integração entre todos os tipos de estratégias funcionais. A solução é ter um bom gerente ou administrador, para que se obtenha uma coerência e integração entre todas as estratégias, dos três níveis da estratégia.

### **Nível corporativo**

Nesse âmbito, estratégias corporativas, o chefe, a alta direção deve decidir como distribuir suas potencialidades e todo tipo de recursos entre a variedade de negócios existentes. Neste nível pode-se avaliar a possibilidade de novas diversificações, ou do contrário, o desaparecimento ou extinção de algumas das linhas atuais;

### **Nível de unidades de negócio**

É comum que as empresas diversificadas se caracterizem pelo multipropósito, que existam não só vários negócios, mas diferentes unidades estratégicas de negócios. Cada um desses necessita uma reflexão estratégica específica, porém, sustentada na estratégia global. Trata-se então, de determinar como competir melhor em um ou outro tipo de atividade específica, pois as unidades de negócio têm características muito diferentes;

### **Nível funcional**

Encontram-se focadas em alcançar uma ótima unificação estratégica dos recursos e competências dentro de cada área funcional e unidade estratégica de negócio. As estratégias funcionais devem sempre ser coerentes e convergentes com as de negócios. A busca da sinergia entre as atividades funcionais é elemento principal. Como funções da empresa que estabelecem estratégias deste tipo, entre outras podem-se destacar:

- Desenvolvimento e tecnologia;
- Inovação e tecnologia;
- Produção;
- Marketing e comercialização;
- Logística;
- Finanças.



## RESUMO

O fator humano constitui a principal vantagem competitiva em qualquer setor, razão pela qual sua atenção deve-se converter no centro dos diretores que desejam a excelência nos serviços oferecidos, conjuntamente com os resultados financeiros. Sendo assim é fundamental para enfrentar as mudanças do dia a dia do mercado, que nos leva a mudanças internas também.

Temos que compreender que introduzir mudanças em uma organização é um risco elevado. A concorrência está também atenta com essas evoluções e também está mudando, fora as empresas que estão surgindo em um novo conceito inovador.

O pensamento estratégico consiste em pensar no futuro, proativamente, criativamente e antecipadamente. A direção estratégica está ligada à mudança, à melhoria contínua organizacional ou empresarial. O significado do termo estratégia provém da palavra grega *Strategos*, chefes de exército. De modo resumido, podemos dizer que estratégia significa: imaginar, conceber, traçar planos para forjar projetos, minimizando as incertezas e diminuindo os riscos nas tomadas de decisões.

As estratégias se dividem em 3 níveis: nível corporativo, nível de unidades de negócio, nível funcional.

Mintzberg apresenta uma das definições mais completas de estratégia, já que identifica cinco definições, que chamamos de 5Ps de Mintzberg: plano, pauta de ação, padrão, posição, perspectiva. Outro ponto importante é que temos níveis de estratégia, possibilitando assim, compreendermos melhor as decisões que afetam toda a empresa.

## UNIDADE II – DIREÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### MÓDULO 2- MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

01

#### 1 - EXERCÍCIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma parte da direção estratégica. O planejamento estratégico representa uma forma concreta da tomada de decisões que aborda o futuro específico que se deseja para a organização, sendo um elemento chave da direção. Cabe dizer que o planejamento é a locomotiva que arrasta as atividades da organização, a direção e o controle.

O processo de planejamento estratégico estabelece e prepara a empresa para antecipar-se aos fatos e alcançar o estado ideal cobijado. Importante então que se faça **exercícios de planejamento estratégico** como meio de potencializar as ideias. Esse exercício permite estabelecer um programa geral de objetivos para a organização, bem como os meios para alcançá-los, além de introduzir transformações de forma não traumática. Como resultado desse exercício, a equipe da empresa compreende que a estratégia é o programa geral para definir e alcançar os objetivos da empresa em seu entorno competitivo, no transcurso do tempo, razão pela qual representa um dos resultados mais importantes e transcendentais do planejamento estratégico.

O **exercício estratégico sempre será em grupo**, com a presença de todos os integrantes. Não podem faltar, de modo algum, os diretores principais, caso não estejam, o melhor a fazer é adiar. Todo o exercício de planejamento estratégico é direcionado por objetivos e resultados, concebem-se com o trabalho criativo em equipe, no qual deve prevalecer um altíssimo sentimento humano.

02

A seguir alguns pontos que devem ser levados para elaboração dos exercícios de planejamento estratégico:

- m) a motivação como aquilo que entende toda a ação humana, e que energiza nossa orientação e manutenção de nossas condutas;
- n) o trabalho criativo em equipe, na solução de problemas e na tomada de decisões, constituindo o núcleo do processo planejador;
- o) a comunicação a partir de uma escuta empática se converte na coluna vertebral da elaboração de estratégias;
- p) o planejamento estratégico tem entre um de seus pilares básicos a aprendizagem organizacional, que propicia o autocrescimento de todo o grupo;
- q) a teoria da mudança proporciona elementos conceituais imprescindíveis para passar do estado real ao desejado;
- r) o processo de planejamento estratégico e de elaboração de objetivos tem nos elementos de liderança uma contribuição. Em última instância um líder, é quem tem uma visão de futuro e uma atitude propensa à mudança, e quem consegue que as equipes trabalhem eficientemente;

- s) o clima sociopsicológico, a satisfação profissional e o enriquecimento do trabalho constituem elementos que se inter-relacionam com o processo de planejamento estratégico;
- t) a formatação, o desenvolvimento, a capacitação e o treinamento de cada trabalhador e especialmente dos diretores e profissionais em torno destes processos é muito importante.

Um aspecto importante no planejamento estratégico da empresa é constituído pela prospecção e pelo planejamento antecipado do compromisso humano, que necessitará cumprir o empenho traçado. Podemos concluir que essas experiências se completam de diversidades de ideias. Um conjunto de opiniões apresentadas pelos níveis inferiores da empresa é avaliado por quem elaborou inicialmente o planejamento.

A esse passo podemos chamar de **estratégia compartilhada**, que contribui muito para se considerar a opinião de vários membros e grupos da empresa, e essas pessoas e grupos se sentem mais envolvidos e motivados.

03

## 2 - DECLARAÇÃO DA MISSÃO

Ao se fazer o planejamento estratégico da empresa, deve-se ter em mente sua **missão**.

A **missão** é uma formulação geral de longo alcance que a empresa tentará obter constantemente e conscientemente, porém, cuja obtenção total se converte em praticamente impossível de materializar, pois o próprio caráter de movimento e mudança de sua expressão escrita impedirá.

A missão deve ser elaborada pela alta direção da empresa com uma ampla participação de todos seus integrantes. Uma missão deve ser formulada para responder algumas perguntas:

- u) Qual é a nossa razão de ser?
- v) Qual é nosso negócio principal?
- w) Como pensamos a respeito de nossos clientes?
- x) Que significado tem nossos trabalhadores?
- y) Que sistema de valores nos move?

Com relação à duração da missão no tempo e à sua amplitude, alguns autores sugerem que ela possa ser examinada, embora a tendência seja que tenha uma longa duração.



A missão potencializa a capacidade de resposta da organização ante às oportunidades geradas e seu entorno para a alta direção. A gerência orienta seus programas em uma forma clara e conhecida, para melhorar o rendimento de todos os setores da empresa. [Veja aqui](#) exemplos da missão de bancos no Brasil.

#### **Veja aqui**

Exemplos da missão de bancos no Brasil:

Banco Itaú - Fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes.

Caixa Econômica Federal - Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

Banco do Brasil - Ser um banco competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto a toda sociedade.

**04**

## **3 - FATORES E GRUPOS IMPORTANTES PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO**

### **3.1- Grupos envolvidos**

São as pessoas ou grupos de pessoas que já estão dentro ou fora da organização e que têm a ver significativamente com o cumprimento ou não da missão traçada. Sua importância reside em que todos os envolvidos devam se identificar para fazer conhecer o que se requer e se espera deles para garantir a excelência da empresa. Se algum colaborador ficar fora por esquecimento ou descuido, se consideraria excluído e conseqüentemente se limitaria sensivelmente sua participação no projeto.

### **3.2- Fatores-chave**

São aqueles conhecimentos, fatos ou fenômenos, tanto no campo econômico, político social, cultural ou qualquer outra perspectiva do entorno competitivo, que afetam ou favorecem o cumprimento da missão e sobre os quais a organização não tem jurisdição diretamente. Os fatores-chave têm uma incidência na posterior evolução do entorno competitivo, porque embora não se possa exercer uma ação direta sobre seu impacto, podemos considerá-lo, sobretudo quando temos a capacidade de anteciparmos a sua ocorrência.

**05**

### 3.3- Análise Interna

Tem como finalidade a identificação do conjunto de forças e fraquezas de caráter interno para a empresa e através dela pretende-se conseguir uma visão de conjunto sobre os recursos principais, os meios e as habilidades para enfrentar o entorno competitivo. Podemos então desenvolver em duas partes:

#### Diagnóstico da empresa

- Consiste na análise da estrutura interna da empresa e seus pontos fortes e fracos, para que se detecte quais são os fatores chave de êxito.

#### Análise do posicionamento

- É a avaliação da empresa em relação à concorrência, como pontos fortes e fracos.

A análise interna implica:

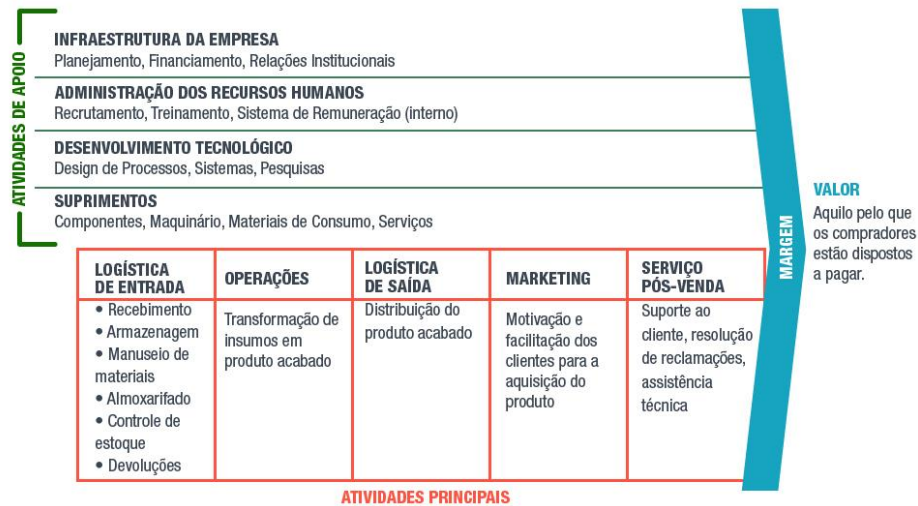
- z) análise dos recursos (financeiros, máquinas, equipamentos, matérias primas, tecnologia, etc) dos quais disponibiliza ou pode disponibilizar a empresa para suas operações atuais ou futuras;
- aa) situação do fator humano na ordem de competência e como está organizado e administrado;
- bb) análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, a divisão do trabalho nos departamentos e unidades, e como se distribuíram os objetivos organizacionais em objetivos por departamentos;
- cc) avaliação do desempenho atual da empresa, com relação aos anos anteriores, em função das utilidades, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios, etc.

**06**

A análise interna possui instrumentos, dos quais podemos citar alguns:

- análise funcional;
- perfil estratégico;

- cadeia de valor;



- análise dos recursos e capacidades;
- Indicadores financeiros.

#### análise funcional

Onde se realiza uma análise com o objetivo de estudar o que a empresa está realizando em cada uma de suas funções a fim de determinar os pontos fortes e fracos.

#### perfil estratégico

Costumam ser elaborados para a empresa, visualizando sua projeção entre a concorrência.

#### cadeia de valor

É uma forma estruturada e sistemática de estudar as atividades internas da empresa, com o objetivo de avaliar em que medida contribuem para a melhoria de sua posição competitiva.

#### análise dos recursos e capacidades

O objetivo é identificar o potencial da empresa para obter vantagens competitivas a partir dos recursos e habilidades que possui ou possa conseguir.

#### Indicadores financeiros

Os indicadores da empresa são importantes para acompanhar a saúde financeira e se a empresa está no caminho correto, na sua política de vendas e compras.

07

### 3.4- Análise Externa

Inclui uma série de ferramentas para análise do ambiente externo da empresa. Mostraremos duas: a análise de macroambiente e a análise das 5 forças de Porter.

### a) Análise do macroambiente

É um estudo sistêmico exaustivo do entorno competitivo empresarial e inclui:



#### **Análise política e legal**

Envolve um estudo da política atual e os aspectos legais da legislação em vigor, ou seja, as leis.

#### **Análise demográfica**

Envolve um estudo do local a ser implantada a empresa ou um produto e serviço. Importante essa análise, pois evita desperdício de tempo e dinheiro.

#### **Análise tecnológica**

Como os seus concorrentes estão evoluindo tecnologicamente, quais produtos e facilidades estão lançando para os clientes.

#### **Análise macroeconômica**

Uma avaliação macro da economia do país, do Estado e às vezes do município que vai atuar.

#### **Análise do ambiente social e ambiental**

Envolve um estudo da parte social, ou seja, as pessoas que serão afetadas e o meio ambiente, é o respeito pela comunidade e o meio ambiente.

**08**

### b) Análise das 5 forças de Porter

Segundo essa técnica, a empresa deve assumir que conhece as principais características do entorno competitivo que a rodeia como elemento determinante de sua estratégia e da sua capacidade para sobreviver e obter benefícios, ou seja, por mais eficiente que seja uma empresa em seu funcionamento habitual, se o entorno é altamente competitivo e pouco atrativo não se pode esperar resultados positivos.

A análise a ser realizada é do tipo sistemática e inclui a avaliação das **cinco forças competitivas** a partir de uma série de variáveis que irão contribuir para identificar como oportunidade ou ameaça a natureza dos eventos externos que podem afetar a empresa.

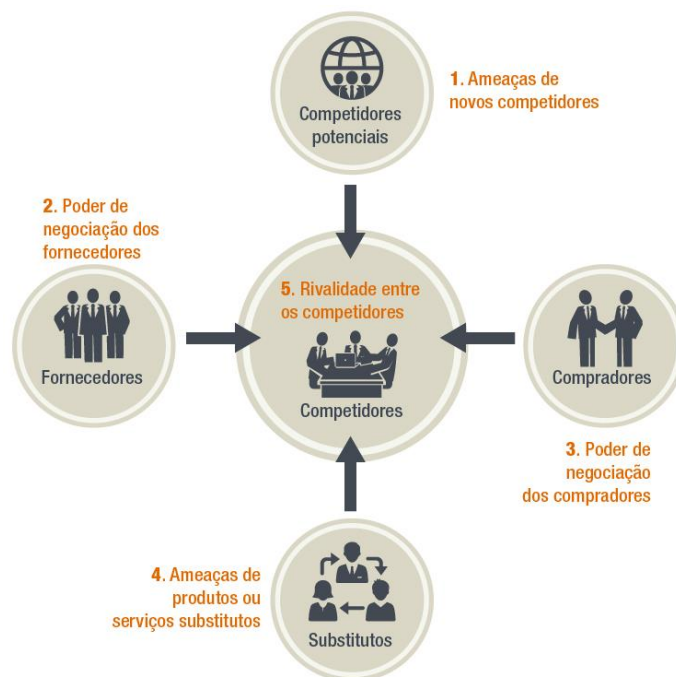
As cinco forças competitivas do setor não só oferecem a possibilidade de sistematizar a identificação de **oportunidade e ameaças** procedentes do entorno competitivo específico da empresa, como servem também para identificar o **grau de atrativo do setor**. Veja abaixo a importância de conhecer o grau de atrativo do setor.

Se um setor é **pouco atrativo** pode ser praticamente impossível alcançar posições de liderança porque a própria dinâmica do setor faz com que a possibilidade de obtenção de benefícios seja reduzida ou que possam manter só por pouco tempo.

Se um setor é **muito atrativo** pode implicar oportunidades que a empresa deve saber explorar, tentando evitar posições cômodas segundo as quais a própria rentabilidade do setor faz com que a empresa não se preocupe excessivamente em melhorar suas atividades.

09

As 5 forças competitivas do setor estão representadas na imagem abaixo:





- 1- **Ameaça de novos competidores:** possibilidade de novas empresas começarem a realizar suas atividades no mesmo setor, fazendo com que aumente a concorrência e reduzindo, portanto, o atrativo. Veja as [variáveis relacionadas](#).
- 2- **Poder de negociação dos fornecedores:** capacidade dos fornecedores para pressionar a seu favor fazendo com que se tornem mais difíceis as condições de trabalho no setor e reduzindo, portanto, seu atrativo. Veja as [variáveis relacionadas](#).
- 3- **Poder de negociação dos clientes:** capacidade de pressão dos compradores de produtos ou serviços que podem conseguir transações muito vantajosas em detrimento das empresas do setor faz com que seja menos atrativo. [Variáveis relacionadas](#).
- 4- **Ameaça de produtos ou serviços substitutivos:** possibilidade de que surjam no mercado produtos ou serviços alternativos que os clientes avaliam de forma similar ou superior fazendo com que se reduzam as vendas dos produtos ou serviços já consolidados e uma redução do grau de atrativo do setor. [Variáveis relacionadas](#).
- 5- **Rivalidade entre os competidores atuais:** nível de concorrência entre as empresas atualmente existentes em um determinado setor de atividade. Quanto maior a rivalidade, menores são as margens comerciais e, portanto, menor também o atrativo do setor. [Variáveis relacionadas](#).

**Variáveis relacionadas (1):**

- disposições legais sobre entrada ao setor;
- acesso às fontes de financiamento;
- acesso às fontes de matérias-primas;
- patentes e outros elementos.

**Variáveis relacionadas (2):**

- nível de concentração dos fornecedores;
- custos de mudança do fornecedor;
- possibilidades de absorção por parte das empresas fornecedoras;
- importância do volume de mercado.

**Variáveis relacionadas (3):**

- nível de concentração dos clientes;
- possibilidade de absorção por parte das empresas clientes;
- custos de mudança para o cliente;
- diferenciação do produto ou serviço ofertado.

**Variáveis relacionadas (4):**

- disponibilidade de produtos ou serviços similares;
- nível de inovação tecnológica e mudança no mercado;
- nível de diferenciação do produto ou serviço.

**Variáveis relacionadas (5):**

- nível de concentração do setor;
- índice de crescimento do setor;
- nível de diferenciação do produto ou serviço;
- facilidade de saída do setor.

## RESUMO

Vimos neste módulo que o planejamento estratégico é uma forma concreta da tomada de decisões que aborda o futuro específico que se deseja para a organização, sendo um elemento chave da direção. Um aspecto importante no planejamento estratégico da empresa é constituído pela prospecção e pelo planejamento antecipado do compromisso humano, que necessitará cumprir o empenho traçado. Outro fator importante é a definição da Missão da empresa. A Missão é uma formulação geral de longo alcance que a empresa tentará obter constantemente e conscientemente. Para o cumprimento da Missão temos os fatores e grupos importantes para o cumprimento da Missão, como os grupos envolvidos, fatores chave análise externa e interna, análise de macroambiente e uma ferramenta poderosa que é a Análise das 5 forças de Porter: ameaça de novos competidores, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutivos, rivalidade entre os competidores atuais.

## UNIDADE II – DIREÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### MÓDULO 3 - FERRAMENTAS UTILIZADAS – ITIL

**01**

#### 1 – O QUE É E PARA QUE SERVE O ITIL?

O ITIL surgiu de uma demanda do governo britânico para melhorar a qualidade nos serviços de TI.

O ITIL - *Information Technology Infrastructure Library* ou biblioteca de informações de infraestrutura de tecnologia é um modelo utilizado como referência pelas empresas para a prática de boas ações no âmbito de gerenciamento de serviços na área de TI.

Como o próprio nome sugere, trata-se de um manual de práticas para o gerenciamento de serviços de TI, com alinhamento com os negócios e necessidades da empresa. Foi desenvolvido com as melhores práticas para gerenciar a utilização eficiente e responsável dos recursos de TI. Todas essas práticas desenvolvidas são aplicáveis a todo tipo de organização, mesmo que a empresa tenha necessidades e negócios diferentes.

O ITIL foca na melhoria contínua, todo processo pode e deve sempre ser melhorado, todo o serviço deverá ter uma estratégia de execução.

Resumindo, ITIL é uma biblioteca que compõe as melhores práticas usadas para o gerenciamento de serviços de tecnologia da informação. Essas práticas já foram testadas amplamente e foram comprovadas na prática, sendo resultado de anos de observações e estudos.

A pessoa que quiser se aperfeiçoar no assunto e se tornar um profissional certificado deve procurar um curso, onde estudará profundamente a biblioteca. Atualmente as empresas buscam profissionais com esse conhecimento.

**02**

Serviços de TI para o ITIL é o meio para entregar valor aos clientes propiciando os resultados desejados.

Já **gerenciamento de Serviços de TI** é o conjunto de capacidades organizacionais, como processos, métodos de trabalho, funções, papéis e atividades. Essas capacidades são realizadas para prover valor sob a forma de serviços.

A biblioteca ITIL possui vários livros, que em todas as versões buscam propor, através de práticas, a garantia da satisfação do cliente da melhor utilização dos recursos disponíveis, agindo de forma

estratégica, alinhando a TI ao plano de negócios da empresa. A TI está cada dia mais envolvida com o negócio da empresa.

Dentre os vários livros do ITIL destacamos cinco, que são:

- Estratégia de Serviço;
- Desenho de Serviços;
- Transição de Serviço;
- Operação de Serviço;
- Melhoria Contínua de Serviço.

Abaixo estão ilustradas as capas dos cinco livros citados.



03

O ITIL possui algumas versões, então para efeito do nosso estudo, consideraremos a biblioteca do ITIL na versão 3. O núcleo é o livro de **Estratégia de Serviço**, que norteia os demais livros e os respectivos processos dentro dos outros livros, que são Desenho de Serviço, Transição de Serviço, Operação de Serviço e o livro de Melhoria Contínua de Serviço. Todos estão contidos nas fases do ciclo de vida dos serviços.

As fases são distribuídas ao longo do ciclo de vida, conforme a figura abaixo.



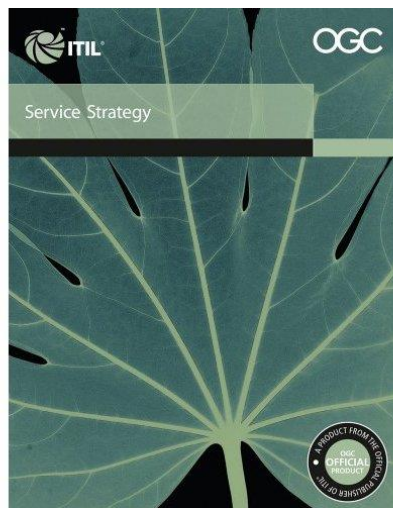
## 2 - TOP FIVE DO ITIL

Apresentaremos a seguir os cinco livros principais do ITIL.

### 2.1- Livro Estratégia de serviço

Essa fase é considerada o centro que move todo o ciclo. É aqui que começa a criação de valor, com o entendimento dos objetivos estratégicos da organização e necessidades do cliente.

Este livro orienta como ver o gerenciamento de serviços não apenas como uma habilidade organizacional, mas como um ativo estratégico.



O livro descreve princípios a serem usados para desenvolver políticas, objetivos, diretrizes e processos que serão usados nos outros estágios do ciclo de vida. O livro apresenta uma estratégia de TI alinhada com a estratégia do negócio, identificando quais serviços devem ser criados para atender as necessidades da empresa, as demandas dos clientes e o negócio. Inclui tópicos como entendimento de espaço de mercado, características de provedores internos e externos, ativos de serviço, portfólio de serviços e implementação da estratégia durante o ciclo de vida do serviço.

**O ciclo de vida do serviço** é um modelo que fornece uma visão dos estágios do serviço desde a sua concepção até a sua retirada, ou seja, do início ao fim. Representa uma melhor forma de abordagem de gerenciamento de serviços da ITIL.

Tendo como objetivo o desenvolvimento de estratégias e modelos organizacionais baseados em serviços, a estratégia de serviço engloba algumas questões:

- dd) Quais serviços serão oferecidos e para quais clientes?
- ee) Como criar valor para estes clientes?
- ff) Como fazer que percebam o valor criado?
- gg) Como desenvolver planos de negócio de modo a obter capacidades e recursos necessários aos serviços?

- hh) Como otimizar a alocação de recursos?  
ii) Como medir o desempenho dos serviços?

Conceitos importantes do livro:

- a) **4 Ps da estratégia de serviço;**
- b) **Fatores críticos de sucesso;**
- c) **Contabilidade orientada a serviços;**
- d) **Valor do serviço;**
- e) **Provedor de Serviço;**
- f) **Tipos de Provedores de Serviço;**
- g) **Ativos de serviço.**

#### **4 Ps da estratégia de serviço**

4 Ps da estratégia de serviço:

- Perspectiva – direcionamento, visão estratégica da organização sobre o mercado;
- Posição – como o mercado enxerga a organização, daqui derivam estratégias de diferenciação;
- Plano – traduz a estratégia para a produção / operação;
- Padrão – descreve características essenciais dos serviços, norteando o funcionamento dos serviços e da organização.

#### **Fatores críticos de sucesso**

São identificados e revisados periodicamente para garantir adequação do portfólio de serviços à estratégia. Indica para quais elementos é necessária atenção de modo que o serviço esteja alinhado à estratégia.

#### **Contabilidade orientada a serviços**

Forma de alinhar a Gestão de TI à Gestão Financeira. Nesta versão do ITIL, a gestão financeira não é mais apenas um balizador do SLA, é parte da estratégia, uma vez que além de demonstrar os custos da TI, também demonstra o valor dela para o negócio. SLA significa Service Level Agreement ou na tradução Acordo de Nível de Serviço (ANS).

#### **Valor do serviço**

É combinação da utilidade do serviço, mas a garantia, que devem crescer e avançar proporcionalmente.

#### **Provedor de Serviço**

É uma pessoa ou uma empresa, que fornece serviços de TI para clientes internos ou externos.

**Tipos de Provedores de Serviço:****Tipos de Provedores de Serviço:**

- Interno: atende a uma unidade de negócio apenas. Vantagem: atendimento dedicado às necessidades de negócio.
- Compartilhada: atende a várias unidades de negócio. Vantagem: padronização e redução de custos.
- Externo: atende a várias organizações. Vantagem: acesso facilitado a melhores práticas de mercado, manutenção do foco da organização no próprio negócio.

**Ativos de serviço**

Incluem qualquer coisa que possa contribuir para a entrega de um serviço. Para prover serviços, a empresa deve garantir que tem os ativos necessários. Ativos podem ser habilidades e recursos, e desenvolver ativos é parte da estratégia da empresa.

**06****2.2- Livro Desenho de Serviços**

Essa fase tem como objetivo o desenho e evolução de serviços para atender requisitos atuais e futuros de negócio. É um conjunto de especificações, em que se projeta e levanta o que é necessário para oferecer a solução para o gestor.

A fase também desenha recursos seguros de infra, ambiente, aplicações, dados e desenvolve métodos de mensuração e métricas. A fase de desenho de serviços projeta o serviço de TI e também os processos ao longo do ciclo de vida que norteiam este serviço.

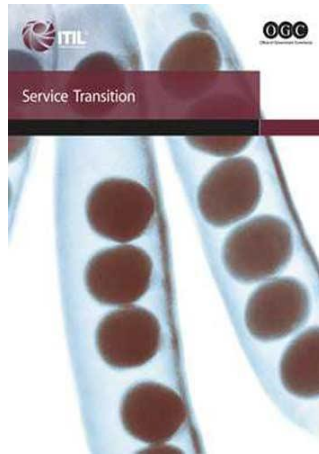
Esta etapa deve envolver outras gerências, caso necessário, tais como de Capacidade, Financeira, Fornecedores, além de funções como *Service Desk*. Dessa forma, o planejamento é completo sob diversas visões, lembrando que avaliações iniciais de análise de impacto do negócio e análise de riscos também são importantes.



### 2.3- Livro Transição de Serviço

Esse livro tem o propósito de mostrar o planejamento, o gerenciamento mudanças nos serviços e implantar liberações de serviços com sucesso no ambiente operacional.

A transição do serviço transfere o serviço novo ou alterado para o ambiente de produção de forma controlada, ou seja, implanta a mudança do aplicativo ou o projeto e também as manutenções solicitadas.



Os **objetivos** da fase de transição de serviço são:

- jj) Planejar e gerenciar os recursos de modo a estabelecer um novo serviço ou alteração de um serviço no ambiente de produção, com qualidade, custos previsíveis e dentro do prazo estimado.
- kk) Assegurar o menor impacto possível nos serviços em produção quando uma mudança ou um novo serviço for implantado.
- ll) Aumentar a satisfação dos clientes, usuários e equipe de suporte com práticas de transição que resultem em menor impacto para organização.
- mm) Fornecer plano compreensivo e claro para que os projetos de mudança estejam alinhados aos planos de transição de serviço.

Esta fase faz a transição entre o Desenho e a Operação. Deve implantar os serviços em produção com base nas especificações produzidas pelo estágio de Desenho. Também envolve a modificação do desenho e a reanálise das especificações.

O foco da transição está em todos os aspectos do serviço, incluindo o suporte a falhas.



A seguir alguns conceitos importantes contidos no livro Transição de Serviços:

- a) **Item de configuração;**
- b) **BDGC ou CMDB / Banco de Dados de Gerenciamento de Configuração;**
- c) **Sistema de Gerenciamento de Configuração (SGC);**
- d) **Sistema de Gerenciamento do Conhecimento de Serviço;**
- e) **Mudanças de Serviço;**
- f) **Tipo de Mudanças** – temos no ITIL os tipos: **Padrão**, **Normal** e **Emergencial**.

Para se realizar uma mudança é importante conhecer a solicitação que a originou. Para isso pode-se fazer algumas perguntas. Chamaremos de os **7 Rs do Gerenciamento de Mudança**, que são:

- nn) Quem REQUISITOU a mudança?
- oo) Qual é a RAZÃO da mudança?
- pp) Qual é o RETORNO esperado com a mudança?
- qq) Quais são os RISCOS envolvidos na mudança?
- rr) Quais RECURSOS são necessários para entregar (viabilizar) a mudança?
- ss) Quem são os RESPONSÁVEIS pela construção, teste e implementação da mudança?
- tt) Qual é a RELAÇÃO entre esta mudança com outras mudanças?

#### Item de configuração

É um ativo, um componente de serviço ou qualquer outro item sob controle do processo de Gerenciamento de Configuração (hardware, software, documentação, equipe).

#### BDGC ou CMDB / Banco de Dados de Gerenciamento de Configuração

É um repositório de informações sobre os registros de itens de configuração. Cada item deve ter nesse BD um registro único, com os campos que o identifiquem. Atualmente o termo mais utilizado entre as empresas é CMDB.

#### Sistema de Gerenciamento de Configuração (SGC)

Para gerenciar serviços de TI é necessário um sistema de suporte, que faça a gestão da configuração dos ativos. Podemos categorizar em quatro camadas:

- Camada de apresentação: formatação de informações em relatórios específicos para determinados públicos;
- Camada de processamento de conhecimento: é onde se produzem as queries (consultas) para extrair os dados para serem exibidos em relatórios;
- Camada de integração de informação: coleta e estrutura os dados;

<ul style="list-style-type: none"> <li>Camada de dados: dados e informações de diferentes origens, como CMDB, ferramentas de inventário, informações de projetos.</li> </ul>
<b>Sistema de Gerenciamento do Conhecimento de Serviço</b>  É formado por um conjunto de dados em base central. Os CMDBs alimentam o SGC, que fornece informações ao SGCs e estas informações suportam a tomada de decisões.
<b>Mudanças de Serviço</b>  Mudança em um serviço existente ou uma introdução de novo serviço no ambiente de produção.
<b>Padrão</b>  Indica que ela muda um serviço ou infraestrutura e é pré-autorizada pelo Gerenciamento de Mudança.
<b>Normal</b>  Trata de mudança solicitada a partir de uma pessoa ou organização, sendo necessários autorização e planejamento antes da execução.
<b>Emergencial</b>  Necessita urgência para implantação, em resposta a um incidente.

10

## 2.4- Livro Operação de Serviço

Tem como objetivo entregar aos clientes e usuários os níveis de serviço acordados e gerenciar as aplicações, tecnologia e infraestrutura que suportam a entrega do serviço.

Essa fase mantém o serviço em um bom estado operacional. Inclui processos e atividades de rotina.

Este é o único estágio em que os serviços efetivamente entregam valor ao cliente, uma vez que para o cliente o valor está no serviço de TI em produção. Produção é o termo utilizado para se dizer implantada, ou seja, **pronta** para ser usada pelo cliente.

A seguir alguns conceitos importantes do livro Operações de Serviços:

- Requisição de serviço;**
- Evento;**
- Alerta;**
- Incidente;**
- Problema;**

- f) **Solução de contorno;**
- g) **Erro conhecido;**
- h) **Base de erros conhecidos;**
- i) **Impacto, urgência e prioridade;**
- j) **Importância da comunicação.**

<p><b>Requisição de serviço</b></p> <p>É o pedido de informação para uma mudança ou o pedido para acessar um serviço de TI. É geralmente atendida pela Central de Serviço e não requer a abertura de uma requisição de mudança.</p>
<p><b>Evento</b></p> <p>É um status report (relatório de situação) criado por um serviço, item de configuração ou ferramenta de monitoramento causado pela alteração no desempenho da infraestrutura ou de entrega de serviço. Geralmente requer que incidentes sejam registrados e uma ação seja tomada pelo pessoal de operações de TI. É uma mudança de estado significativa para um item de configuração ou serviço.</p>
<p><b>Alerta</b></p> <p>É um aviso ou advertência sobre uma meta, mudança ou falha que ocorreu. É produzido e tratado por ferramentas de gerenciamento de sistemas e pelo processo de gerenciamento de eventos.</p>
<p><b>Incidente</b></p> <p>Interrupção inesperada ou redução na qualidade de um serviço de TI. Pode ser uma falha de um item de configuração que ainda não tenha impactado o serviço, mas que possa fazê-lo em breve.</p>
<p><b>Problema</b></p> <p>É a causa de um ou mais incidentes. O processo de Gerenciamento de Problemas é responsável pela investigação da causa raiz.</p>
<p><b>Solução de contorno</b></p> <p>Resolve uma dificuldade ou questão de forma temporária, paliativa.</p>
<p><b>Erro conhecido</b></p> <p>É um problema que tem a causa raiz documentada e uma solução de contorno identificada. Erros conhecidos são identificados no ciclo de vida do processo de Gerenciamento de Problema.</p>
<p><b>Base de erros conhecidos</b></p> <p>Registro centralizado de erros conhecidos. Tais registros são utilizados pelo processo de Gerenciamento de Incidente para resolver incidentes. Esta base, por sua vez, faz parte do SGCs (Sistema de Gerenciamento do Conhecimento de Serviço). Esta base pode ser disponibilizada para que os usuários façam o próprio atendimento.</p>
<p><b>Impacto, urgência e prioridade</b></p>

A avaliação de impacto e da urgência de incidentes, problemas e mudanças é importante para determinar suas prioridades. A prioridade determina a ordem de execução. Determiná-la baseado na combinação entre impacto x urgência é uma boa prática. O impacto considera quantas pessoas, clientes ou quanto do negócio será afetado, enquanto a urgência determina a velocidade em que o incidente precisa ser resolvido.

### Importância da comunicação

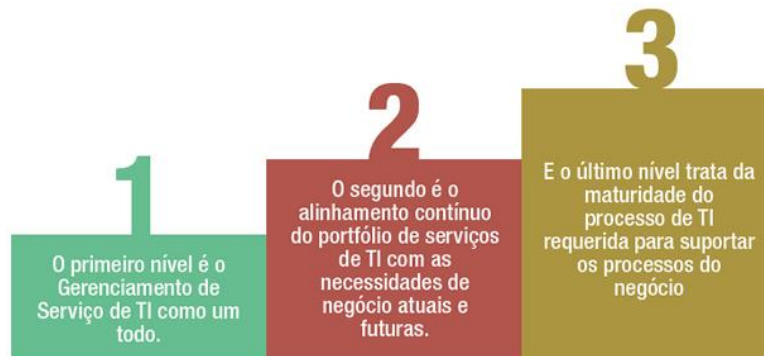
A comunicação entre as equipes de TI, departamentos, usuários, clientes é primordial na Operação de Serviço. Uma política de comunicação em cada equipe ou departamento e para cada processo deve ser estabelecida. A comunicação pode ser formal, mas não necessariamente burocrática.

11

## 2.5- Livro Melhoria contínua de serviço

Tem como objetivo oferecer guia prático de avaliação e melhoria da qualidade de serviço, bem como melhoria geral do ciclo de Gerenciamento do Serviço de TI e processos correlatos.

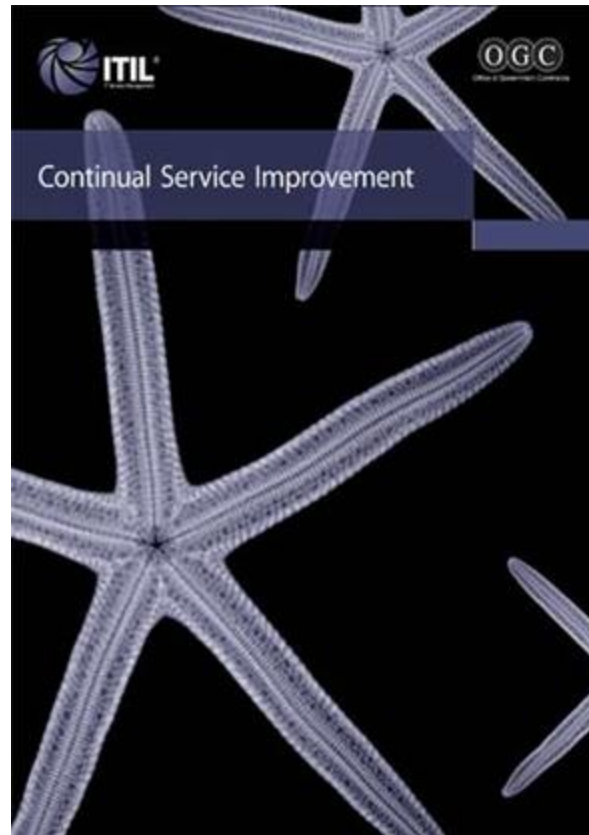
Possui três níveis:



A melhoria tende a otimizar o serviço e processos para continuar gerando valor (benefícios) para o cliente e negócios.

12

Importante elencar que a fase de melhoria contínua de serviço, ao contrário dos demais livros da biblioteca, não é uma fase separada, **suas atividades são executadas durante todo o ciclo de vida**. O foco é aumentar a eficiência, maximizar a efetividade e otimizar o custo dos serviços e processos relacionados ao gerenciamento de serviço de TI. A melhoria de serviço contínua atua integrando todo o ciclo de vida, fazendo melhorias em cada fase ou no total delas.



Os principais **objetivos** da fase são:

- uu) Aperfeiçoar a qualidade do serviço, da eficiência e da eficácia dos processos;
- vv) Buscar o custo efetivo na entrega de serviços de TI;
- ww) Verificar se os níveis de serviços estão sendo alcançados;
- xx) Assegurar que os métodos de gerenciamento da Qualidade suportem as atividades de melhoria contínua.

**13**

### 3 - ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

Segundo o ITIL, uma organização pode não ter todas as habilidades necessárias para desenvolver e prover um serviço de TI. A solução sugerida é a terceirização utilizando uma das seguintes estratégias:

- **Insourcing**

A organização desenvolve ou tem todas as habilidades necessárias para desenvolver o serviço. Resulta em melhor controle sobre a entrega, mas o custo também é maior.

- **Outsourcing**

Usa recursos de uma organização externa para desenvolver e manter um serviço. Menor controle sobre a entrega.

- **Cosourcing**

Combinação dos dois anteriores, com a vantagem de ter-se melhor controle sobre a entrega do serviço em relação ao Outsourcing.

- **Parceria ou multisourcing**

Organizações fazem arranjo formal para trabalhar em conjunto. Distribuem as atividades entre vários fornecedores, contratando-se os melhores da categoria, ao invés de ficarem presas a apenas um. É uma terceirização de menor risco, por ser mais seletiva.

- **Business Process Outsourcing**

Uma organização fornece e gerencia totalmente processos de negócio da outra, como por exemplo, os Call Centers.

- **Application Service Provision**

Trata de estabelecer acordo com um ASP (Provedor de Serviços de Aplicação) para fornecer serviços compartilhados, como, por exemplo, aplicações na nuvem, onde a empresa obtém o benefício do *software* sem necessidade de manter a infraestrutura de suporte. Reduz custos, mas não é aplicável a sistemas críticos para o negócio.

- **Knowledge Process Outsourcing (KPO)**

Terceirização de expertise de processos de negócio. É um movimento recente, de empresas que têm expertise em determinado processo e transformam dados em informação estratégica.

14

## RESUMO

Vimos nesse módulo que o ITIL, atualmente (2016), está na versão 3, e seu significado é *Information Technology Infrastructure Library*, o qual traduzido para o português significa uma biblioteca de informações de infraestrutura de tecnologia. O ITIL possui vários livros e cada livro possui vários processos que controlam a fase de vida de cada ciclo de serviço, sempre visando a evolução da empresa e o foco principal de todas as empresas, a satisfação do cliente. Destacamos, neste módulo, cinco livros: Estratégia de Serviço, Desenho de Serviços, Transição de Serviço, Operação de Serviço, Melhoria Contínua de Serviço.

Complementando o assunto ITIL apresentamos conceitos importantes sobre a estratégia para prover serviços, fazendo na própria empresa ou contratando. Esses tipos ganham variedades de termos como Insourcing, Outsourcing, Cosourcing, Multisourcing, Business Process Outsourcing, Application Service Provision e Knowledge Process Outsourcing.

## UNIDADE II – DIREÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### MÓDULO 4 - FERRAMENTAS UTILIZADAS – COBIT E MATRIZ SWOT

01

#### 1 - O QUE É E PARA QUE SERVE O COBIT?

O COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology* ou Objetivos de Controle para Informações e Tecnologia relacionada é um conjunto de boas práticas e recomendações de governança de Tecnologia da Informação, mundialmente reconhecido, que contém um modelo para governança e gestão de TI da organização.

A finalidade do COBIT é fornecer aos gerentes e donos de processos de negócios um modelo de governança de TI que ajude não apenas a entregar valor com TI, como a compreender e gerenciar os riscos associados à TI. [Saiba+](#) sobre o COBIT.

COBIT é de grande auxílio para preencher as lacunas entre requisitos de negócios, necessidades de controle e problemas técnicos. Trata-se de um modelo de controle para suportar as necessidades de governança de TI e tem como objetivo **garantir a integridade das informações e sistemas de informação**.

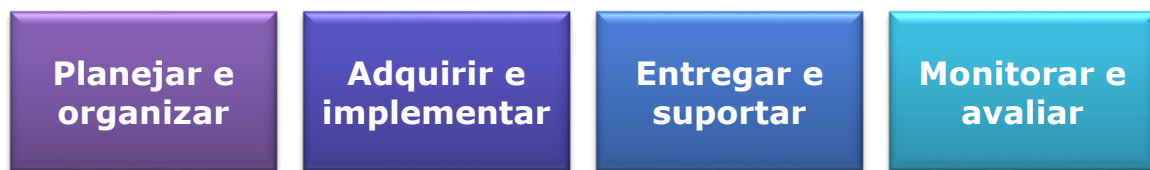
Sabe-se que a TI se tornou parte integrante e imprescindível a todos os processos da organização. Vale ressaltar, portanto, que donos de processos de negócios têm responsabilidade sobre a tecnologia implantada dentro dos limites do seu processo. Isso porque eles farão uso dos serviços fornecidos pelas partes especializadas como a TI tradicional ou serviços terceirizados. O COBIT é usado largamente por aqueles que têm responsabilidades sobre processos de negócios e de tecnologia, aqueles que dependem de uma TI confiável, significativa e controlada, não se limitando apenas a ser aplicado pela TI, mas para o negócio como um todo.

#### Saiba+

O COBIT é mantido pelo ISACA - *Information Systems Audit and Control Association* ou Associação de Auditoria e Controle de Sistemas de Informação, um instituto internacional formado por mais de 180 empresas de TI ao redor do mundo, que teve sua fundação em 1967, quando um pequeno grupo de indivíduos com controles de empregos de auditoria semelhantes nos sistemas de computador que estavam se tornando cada vez mais críticos para as operações de suas organizações. O ISACA administra certificações de segurança, governança, auditoria e riscos. Também tem como atividade a publicação de materiais de boas práticas para o mercado de TI. Tem mais de 15 anos de uso e aplicação práticas do próprio COBIT por muitas organizações e usuários das comunidades de negócios de TI.

O COBIT fornece aos donos de processos de negócios um quadro de controle geral, incluindo as partes de TI relevantes ao funcionamento do referido processo de negócio. Como resultado natural, passa a existir então o alinhamento entre a TI e o negócio, porque a parte implantada de TI é exatamente o que o processo de negócio precisa.

Atualmente (2016) o *framework* COBIT está em sua quinta versão, contando com uma arquitetura formada por quatro domínios:



Essa organização é bastante funcional e possui ainda 34 processos e 210 pontos de controle. O COBIT é de fato focado no negócio da empresa, diferentemente de outras metodologias que são direcionadas apenas aos serviços de TI, como o ITIL. Ao manter a atenção no negócio em si, as orientações do *framework* **auxiliarão na melhoria da governança de TI** com base em princípios e recomendações que ajudarão a alinhar os processos e serviços de TI ao negócio da empresa.

**A governança de TI é responsável por administrar as informações da empresa**, controlar os serviços de TI e garantir que a Tecnologia da Informação seja uma aliada para os colaboradores. Nesse contexto, o *framework* COBIT é capaz de ajudar a empresa a estabelecer seus processos de segurança da informação, de administração de dados e de gerenciamento de problemas da própria gestão da TI.



É fundamental, no entanto, entender que, sozinho, o COBIT não é capaz de implantar ou gerenciar a governança de TI da empresa. Por esse motivo, a simples implantação das práticas do COBIT não solucionará os problemas existentes se concomitantemente não houver o engajamento dos funcionários.

Além disso, para que seja possível adotar o COBIT na empresa, é fundamental que se realize um estudo prévio, a fim de elucidar problemas para então adaptar as práticas do *framework* à realidade da empresa.

Baseado nas práticas que já funcionam no mundo todo, o modelo COBIT pode ser considerado um manual que possui os melhores procedimentos de governança de TI existentes no mundo corporativo



atual. Assim, ele deverá ser usado para **servir de referência a gestores**, administradores e funcionários da Tecnologia da Informação para alinhar princípios e processos à realidade da empresa.

Espera-se que, dessa forma, a governança de TI seja mais bem estruturada, possibilitando resultados positivos para toda a organização e não apenas para os funcionários do departamento de TI, já que os demais também serão atendidos de forma cada vez mais eficaz.

04

## 2 - PRINCÍPIOS DO COBIT 5

O COBIT é regido por cinco princípios básicos:

- **Princípio 1:** Atender ou satisfazer as necessidades dos *stakeholders* ou das partes interessadas;
- **Princípio 2:** Cobrir a Organização de ponta a ponta ou envolver todas as áreas da empresa;
- **Princípio 3:** Aplicar um modelo ou uma estrutura única e integrada;
- **Princípio 4:** Permitir ou possibilitar uma abordagem holística;
- **Princípio 5:** Distinguir ou separar a governança de gerenciamento ou gestão.



### Princípio 1 - Atender ou satisfazer as necessidades dos *stakeholders* ou das partes interessadas

As Organizações existem para criar valor para suas partes interessadas, mantendo o equilíbrio entre a realização de benefícios e a otimização do risco e uso dos recursos. Essa versão do COBIT fornece todos os processos necessários e demais habilitadores para apoiar a criação de valor para a organização com o uso de TI. Como cada empresa tem objetivos diferentes, pode ser personalizado

de forma a adequar ao próprio contexto da empresa, traduzindo os objetivos corporativos em alto nível em objetivos de TI específicos e gerenciáveis, segundo o COBIT.

**Princípio 2 - Cobrir a Organização de ponta a ponta ou envolver todas as áreas da empresa**

O COBIT 5 define que a governança e a gestão de TI devem abranger toda a organização, com o objetivo de integrar a governança de TI com a governança corporativa.

**Princípio 3 - Aplicar um modelo ou uma estrutura única e integrada**

Existem várias normas, boas práticas e as mais recentes normas e *frameworks* utilizadas.

**Princípio 4: Permitir ou possibilitar uma abordagem holística**

O COBIT 5 define um conjunto de facilitadores, que apoiam a implementação de um sistema abrangente de gestão e governança de TI na organização. Esses facilitadores são geralmente definidos como qualquer coisa que possa ajudar a atingir os objetivos corporativos. As sete categorias de facilitadores são:

- Processos;
- Estrutura;
- Cultura, ética, e comportamento;
- Princípios, políticas;
- Informação;
- Serviços, infraestrutura e aplicações;
- Pessoas, habilidades e competências.

**Princípio 5: Distinguir ou separar a governança de gerenciamento ou gestão**

O COBIT 5 faz uma clara distinção entre governança e gestão. Essas duas áreas englobam vários tipos de atividade, exigem diferentes estruturas organizacionais e servem a propósitos diferentes.

05

### 3 - DIFERENÇA DA GOVERNANÇA E A GESTÃO SEGUNDO O COBIT 5

O COBIT 5 distingue de forma determinante a governança da gestão de TI em um de seus cinco princípios: **Distinguir governança de gestão**. Essas duas áreas abrangem diferentes responsabilidades e atividades, exigem diferentes estruturas organizacionais e servem a propósitos diferentes.

Segundo o COBIT,

### Governança

- Garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam **avaliadas** a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; **definindo a direção** através de priorizações e tomadas de decisão; e **monitorando** o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos.

### Gestão

- É responsável pelo **planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento** das atividades em consonância com a direção, definida pelo órgão de governança, a fim de atingir os objetivos corporativos.

Na governança, são debatidos e aprovados as políticas e os planos de alinhamento estratégico, a implementação de processos e os mecanismos de controle que direcionarão a gestão da TI. Já a gestão de TI implica o uso ponderado de meios (recursos, pessoas, processos, práticas) visando alcançar um objetivo. Dessa forma, atua no planejamento, construção, organização e controle das atividades operacionais e se alinha com a direção definida pela organização.



De forma sucinta, podemos afirmar que a gestão controla tarefas operacionais, enquanto a governança controla a gestão.

06

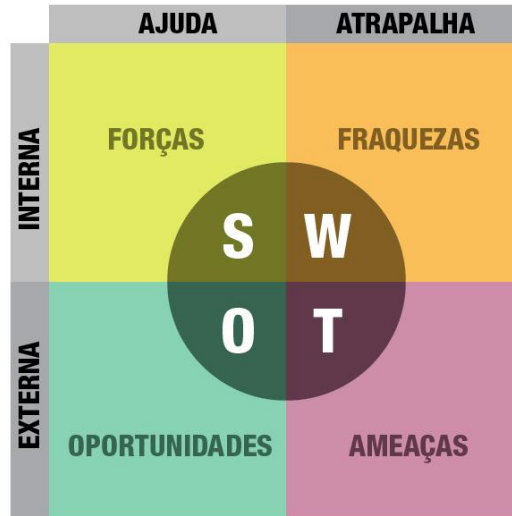
## 4 - ANÁLISE SWOT OU FOFA

**SWOT** é uma sigla que significa *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Muitos chamam de matriz **FOFA**, tradução para o português. [Saiba+](#)

Assim, na sua utilização a análise SWOT divide-se em dois ambientes:

- o **interno** (forças e fraquezas) e
- o **externo** (oportunidades e ameaças).

O primeiro ambiente se refere basicamente à própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o segundo ambiente diz respeito às questões externas, ou seja, questões de força maior, que estão fora do controle da empresa. As forças e fraquezas são avaliadas a partir do momento atual da organização. Elas serão seus pontos fracos, recursos, experiências, conhecimentos e habilidades. As oportunidades e ameaças serão as previsões de futuro que estão ligadas direto ou indiretamente aos fatores externos.



#### Saiba+

A matriz de SWOT foi desenvolvida na década de 60 na Universidade de Stanford e, rapidamente se transformou num exercício e método utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias.

07

Como vimos, a matriz SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta.

A Análise SWOT é uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado.

É importante que a Análise SWOT seja desenvolvida e interpretada de forma a unir os principais componentes que atuam como elementos da análise externa e interna. A sua construção deve ser confiável na informação que oferece, integrando as necessidades apresentadas na gestão estratégica com o intuito de fundamentar o planejamento de médio e longo prazo da organização. Essa ferramenta da administração auxilia a empresa em diversos aspectos, principalmente, na tomada de decisão.

A seguir veremos com detalhes cada um dos elementos que compõem a matriz SWOT.

08

#### 4.1- Detalhando a matriz SWOT ou FOFA

##### Força

As forças são elementos internos que trazem benefícios para o seu negócio, ou seja, está relacionado às vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes.

Outra maneira de pensar sobre isso é imaginar os elementos que estão sobre o seu controle, ou seja, você consegue decidir se mantém ou não a situação. Podemos dizer que são as aptidões mais fortes de sua empresa. Para ajudar a defini-las, é possível fazer uso de algumas [perguntas](#).

### Fraquezas

As fraquezas são elementos internos que atrapalham o negócio.

De modo complementar as forças, são aquelas características dentro do seu controle, mas que não ajudam na realização da missão. É muito importante haver sinceridade nesta etapa da análise. As fraquezas encontradas precisam ser examinadas e observadas de forma isolada, para que assim, seja possível nulificar os problemas que ocasionam. Se não for possível corrigir as fraquezas a curto prazo, o ideal é que sejam estudados métodos para minimizar seus efeitos ou tentar contorná-los de modo que se tornem forças relevantes para o negócio. Use [perguntas](#) para encontrar as fraquezas.

### Oportunidades

As oportunidades são as situações externas à empresa que podem acontecer e afetar positivamente no negócio.

Estes [fenômenos](#) normalmente estão fora do controle da empresa, mas há possibilidade de acontecerem.

### Ameaças

As ameaças são situações externas à empresa que podem atrapalhar o negócio.

[Saiba+](#) sobre as ameaças.

#### Perguntas (forças)

Para ajudar a definir as forças, faça uso de algumas perguntas:

- Quais as suas melhores atividades?
- Quais seus melhores recursos?
- Qual sua maior vantagem competitiva?
- Qual o nível de engajamento dos clientes?

#### Perguntas (fraquezas)

Pode-se encontrar as fraquezas de acordo com as seguintes perguntas:

- A mão de obra é capacitada?
- Existem lacunas de treinamento?
- Por que a concorrência foi escolhida?
- Por quê meu engajamento não funciona?

#### **Fenômenos**

Como exemplo podemos citar a criação de uma nova lei.

#### **Saiba+**

Assim como as oportunidades, estão fora do controle da empresa, mas sabe-se que existe uma chance de acontecerem. Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas que influenciam negativamente a empresa. Devem ser tratadas com muita cautela, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico da companhia, como também, diretamente em seus resultados. Como exemplo podemos citar entrada de um concorrente internacional no mercado.

**09**

#### **4.2- Regras simples para uma Análise SWOT bem-sucedida**

Para se ter uma análise SWOT com eficácia e eficiência, devem ser observadas algumas regras:

- a) A análise SWOT deve distinguir o momento atual e o momento futuro da empresa;
- b) A análise deve ser feita em áreas específicas. Áreas de atuação da empresa;
- c) Deve sempre ser aplicada levando em conta a concorrência;
- d) Deve ser curta e simples, evitando complexidade;
- e) É importante lembrar que se trata de uma análise subjetiva e não objetiva.

A seguir exemplo de uma matriz Swot ou Fofa:

	POSITIVO	NEGATIVO
ORIGEM INTERNA:	<b>Forças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais especializados e treinados para o atendimento à pacientes críticos.</li> <li>• Manuais com todas as técnicas e procedimentos descritos detalhadamente</li> <li>• Controle de satisfação dos clientes externos (pacientes e acompanhantes) e internos (profissionais)</li> </ul>	<b>Fraquezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controle adequado de materiais e medicamentos</li> <li>• Número insuficiente de pessoal</li> <li>• Falta de controle de empréstimo de equipamentos</li> </ul>
ORIGEM EXTERNA:	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditação Hospitalar</li> <li>• Implementação de residência multiprofissional</li> </ul>	<b>Ameaças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificações na política econômica</li> <li>• Quadro de recessão</li> <li>• Baixa capacidade de manutenção de contratos com convênios</li> <li>• Avanços tecnológicos dos concorrentes</li> </ul>

10

## RESUMO

Aqui foram abordados os temas que tratam o COBIT e uma ferramenta que apoia o planejamento estratégico, a Análise de SWOT ou FOFA.

O COBIT é formado por um conjunto de boas práticas e recomendações de governança de Tecnologia da Informação, práticas que são mundialmente reconhecidas.

Ele é mantido pelo ISACA, um instituto internacional formado por mais de 180 empresas de TI ao redor do mundo, sendo fundada em 1967. Você viu que o COBIT possui cinco princípios, sendo assim práticas que já funcionam no mundo todo.

Outro assunto de estudo desse módulo é a Matriz de SWOT, também chamada de Matriz FOFA. A Análise SWOT se trata de uma ferramenta estrutural da administração. Ela foi desenvolvida na década de 60 na Universidade de Stanford. A Análise SWOT se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, buscando os pontos positivos e negativos. A Matriz de SWOT ou FOFA significa Força, Oportunidade, Fraqueza, Ameaça.