



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Prof. Emanuel Gomes Marques, MSc



<http://www.google.com.br>

Roteiro da Apresentação

1. Conceitos de planejamento.
2. Os benefícios potenciais do planejamento.
3. Obstáculos potenciais ao planejamento.
4. Planos estratégicos e táticos.
5. Etapas no processo de administração estratégica.
6. Estratégias.
7. Análise SWOT.

O que é estratégia?

- **Estrategia** em grego antigo significa a **qualidade** e a **habilidade** do general. Desse conceito tem origem a palavra estratégia que pode se aplicar a situações envolvendo **políticas, guerras, jogos.**



<http://www.google.com.br>

- Dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo.

Como anda o ambiente no qual as organizações estão inseridas?

- Crise econômica mundial;
- Concorrência acirrada;
- Mudança de hábitos dos clientes;
- Globalização;
- Mudanças mais frequentes;
- Ascensão econômica brasileira.



<http://www.google.com.br>

Tais eventos exigem um reposicionamento das organizações!

O que é planejamento estratégico?

- O processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e estratégias para alcançá-los (SERRA, 2003).
- O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1962).

O que é planejamento estratégico?

Definir os objetivos ou metas da organização
estabelecer uma estratégia global para atingir
essas metas. (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Planejar envolve um modo de pensar e um modo
de pensar exige indagações; e quando se indaga,
se questiona sobre o que fazer, como e quando,
quanto, para quem, por quem e onde. Isto é
planejar! (OLIVEIRA, 2003)

Quais são os motivos que levam as organizações a fazerem planejamento?



Críticas ao planejamento formal

- Planejamento pode resultar em rigidez.
- Os planos não podem ser traçados para um ambiente dinâmico.
- Planos formais não podem substituir a intuição e a criatividade.

Planejamento e desempenho (pesquisa)

- Planejamento formal geralmente significa lucros mais elevados, maior retorno sobre o ativo e outros resultados financeiros positivos.
- A qualidade e a implementação do processo de planejamento provavelmente contribuem mais para um desempenho elevado do que o grau de planejamento.

- **Planos estratégicos**

Planos que envolvem a organização inteira, estabelecem objetivos globais e posicionam a organização em termos de seu ambiente.

- **Planos táticos**

Planos que especificam os detalhes de como os objetivos globais da organização serão atingidos.



bld055321 fotosearch.com.br

Planejamento estratégico

- Planos estratégicos
 - Aplicam-se amplamente à organização inteira.
 - Estabelecem os objetivos globais da organização.
 - Procuram posicionar a organização em termos de seu ambiente.
 - Proporcionam direção para impulsionar os esforços da organização para atingir suas metas.
 - Servem como base para os planos táticos.
 - Envolvem extensos períodos de tempo.
 - São menos específicos em seus detalhes.



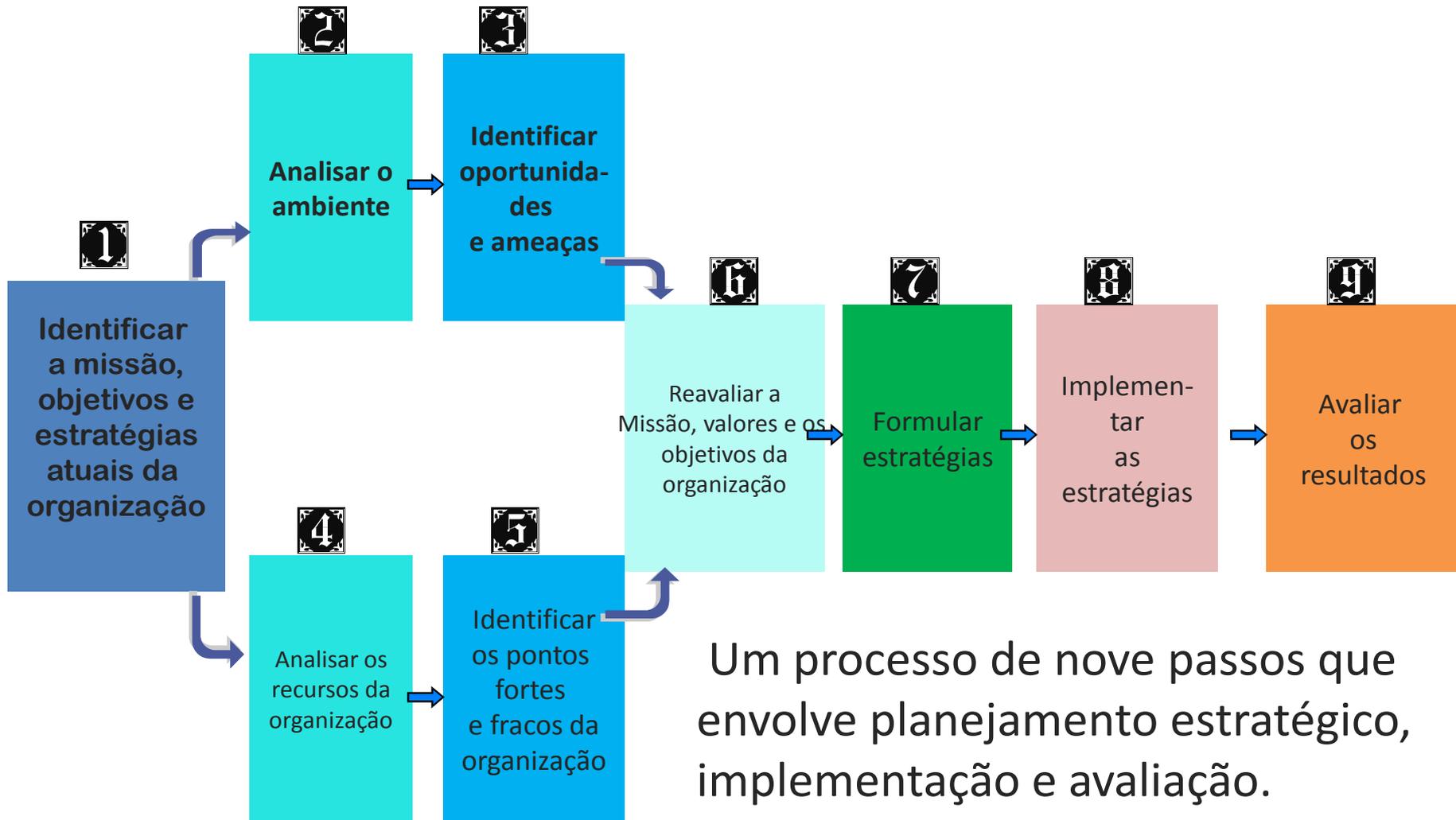
x14934736 fotosearch.com.br

Planejamento tático

- Táticos (planos operacionais)
 - Aplicam-se a partes específicas da organização.
 - Derivam dos objetivos estratégicos.
 - Especificam os detalhes de como os objetivos globais serão atingidos.
 - Envolvem períodos de tempo mais breves.
 - Devem ser atualizados continuamente para fazer frente aos desafios atuais.



Processo do planejamento



Identidade atual da organização

Declaração da missão

Define a razão de ser da organização. Ajuda a difundir o espírito da organização.

Valores

São princípios que as organizações escolhe para orientação de seus funcionários.

- **Objetivos**

- **Plano estratégico**

Um documento que explica a visão dos fundadores do negócio e descreve a estratégia e operações desse negócio.

Exemplo: **GOL** estratégia de operações

Low Cost, Low Fare

- Vantagem competitiva pelo baixo custo.
- Realização de vôos exclusivamente domésticos.
- Alcance de público tipicamente brasileiro.
- Redução de gastos em aeronaves, serviços, funcionários.
- Aumento do número de horas/vôo diárias dos aviões.



Missão

- **Missão da sony:** A sony abre caminhos e procura sempre o desconhecido. Pelo progresso, a sony deseja servir a humanidade.
- **Missão da Engepack:** Produzir e comercializar embalagens PET, visando atender as expectativas do mercado e proporcionando rentabilidade mediante as expectativas dos acionistas.



Valores da Apple

- **Espírito de equipe**- nos esforçamos para lograr um ambiente de trabalho cooperativo, amistoso que facilite tanto a colaboração individual como o esforço de equipe.
- **Reconhecimento individual** - todos são importante, todos tem a oportunidade e obrigação de ser diferentes.
- **Boa direção**- queremos criar um clima onde os valores da Apple floresçam



Análise do ambiente

Escaneamento ambiental

- Filtrar grandes quantidades de informação para detectar tendências emergentes e criar um conjunto de cenários.

Inteligência competitiva

- Informação acurada sobre os concorrentes, que permite aos gerentes antecipar-se às ações dos concorrentes em vez de simplesmente reagir a elas.

Identificando as oportunidades organizacionais

Análise de SWOT

- Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de uma organização a fim de identificar um nicho estratégico que a organização possa explorar.



SWOT, em inglês: **S**trengths (força), **W**eakness (fraqueza), **O**pportunities (oportunidades) e **T**hreats (ameaças).

Análise de SWOT

- **Pontos fortes** (estratégicos)
Recursos internos que estão disponíveis ou coisas que uma organização faz bem.
- **Pontos fracos**
Recursos que faltam a uma organização ou atividades que ela não faz bem.
- **Oportunidades** (estratégicas)
Fatores ambientais externos positivos.
- **Ameaças**
Fatores ambientais externos negativos.

Aspectos a serem considerados na análise de SWOT

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
<p>Estratégia poderosa</p> <p>Forte condição financeira</p> <p>Marca (imagem ou reputação forte)</p> <p>Líder de mercado reconhecido</p> <p>Tecnologia própria</p> <p>Vantagens de custo</p> <p>Muita propaganda</p> <p>Talento para inovação</p> <p>Bom serviço ao cliente</p> <p>Melhor qualidade de produto</p> <p>Alianças ou parcerias</p>	<p>Falta de estratégia</p> <p>Instalações obsoletas</p> <p>Balanço ruim</p> <p>Custos mais altos do que os concorrentes</p> <p>Falta de habilidades importantes</p> <p>Lucros reduzidos</p> <p>Problemas operacionais</p> <p>Atraso em P&D</p> <p>Linha estreita de produtos</p> <p>Falta de talento em <i>marketing</i></p>	<p>Novos clientes</p> <p>Expansão geográfica</p> <p>Expansão da linha de produtos</p> <p>Transferência de habilidades para novos produtos</p> <p>Integração vertical</p> <p>Tirar mercado dos concorrentes</p> <p>Aquisição de rivais</p> <p>Alianças ou parcerias para expandir cobertura</p> <p>Explorar novas tecnologias</p> <p>Aberturas para extensão da marca</p>	<p>Novos concorrentes potenciais fortes</p> <p>Perdas de venda para substitutos</p> <p>Queda do crescimento do mercado</p> <p>Mudança nas taxas de câmbio e políticas de comércio</p> <p>Regulação que aumenta os custos</p> <p>Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores</p> <p>Necessidades reduzidas do produto para os clientes</p> <p>Mudanças demográficas</p>

Estratégias importantes

- **Estratégia de crescimento**
 - Uma estratégia na qual a organização tenta aumentar o nível de suas operações.
- **Estratégia de redução**
 - É característica de uma empresa que está reduzindo seu tamanho, geralmente em um ambiente de declínio.
- **Estratégia de combinação**
 - Busca simultânea de duas ou mais estratégias de crescimento, estabilidade e contenção por uma organização.
- **Estratégia de estabilidade**
 - Estratégia caracterizada pela ausência de mudança significativa.

Estratégias de crescimento

- **Expansão direta**

- Envolve aumentar o tamanho, as receitas, a operação ou a força de trabalho da empresa.
Ex: Ifal.

- **Fusão**

- Ocorre quando duas empresas, usualmente, de tamanho similar, combinam seus recursos para formar uma nova empresa. Ex: Anbeve.

- **Aquisição**

- Ocorre quando uma empresa de maior porte compra uma menor e incorpora as operações da empresa adquirida em suas próprias operações. Ex: Microsoft

Estratégias competitivas

Posicionam a organização de tal maneira que ela tem uma vantagem distinta em relação aos seus concorrentes.

– **Estratégia de liderança de custo**

Tornar-se o produtor com o menor custo de uma indústria. Ex: Gol, Magazine Luiza, Minha casa minha vida , etc.

– **Estratégia de diferenciação**

- Tentar ser única numa indústria dentro de um amplo mercado. Ex: BMW, Nestle, Ferrari, Dove.

– **Estratégia de foco**

- Tentar estabelecer uma vantagem (custo/diferenciação) num segmento de mercado estreito. Ex. TV Mulher, Grupo de Idosos.

Estratégia utilizada pela GOL

Liderança em custos

- Utilização de espaços vazios para transporte de carga – maximização dos lucros;
- Tecnologia associada à manutenção – resta mais tempo para as aeronaves estarem em atividade;
- Venda de passagens via internet – economia de 1,50 dólar por bilhete, além da redução das despesas no setor de vendas;
- Recrutamento de funcionários com experiência na área – redução de gastos com treinamento;
- Serviço de bordo simplificado – mais poltronas por avião, menor número de funcionários por avião e menores custos com limpeza.
- (Sinergia das atividades)

Avaliando a estratégia

Formulação da
estratégia

Implementação
e execução

Avaliação

Atividade de avaliação

Em equipe de até três componentes, pesquise na internet acerca de organizações públicas ou privadas que utilizam o processo de planejamento estratégico, e respondam as seguintes questões:

1. Qual o ramo de atividade da organização?
2. Qual a visão e a missão da organização?
3. Quais as ameaças que o ambiente apresenta?
4. Quais os pontos fortes da organização?
5. Qual o tipo de estratégia a empresa demonstra utilizar, e porquê?

Referências

- GHEMAWAT, Panjak. **A estratégia e o cenário dos negócios.** Ed. Bookman, Porto Alegre, 2000.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- MOTTA, Fernando C. P., VASCONCELOS, Isabella G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira, 2004.
- PETERS, Tom. **Reimagine!** Excelência nos negócios numa era de desordem. São Paulo: Futura, 2004.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva.** Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** *Harvard Business Review*, Maio/Junho, 1990.
- SERRA, F.; TORRES, A. P. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2003.
- STEPHEN P. Robbins; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Obrigado!