

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Prof.^ª Keitty Aline Wille Becker

Prof.^ª Adriana Giovanela

Prof. Leonardo Furtado





Copyright © UNIASSELVI 2016

Elaboração:

Prof.^a Keitty Aline Wille Becker

Prof.^a Adriana Giovanela

Prof. Leonardo Furtado

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

658.4012

B395pBecker; Keitty Aline Wille

Planejamento estratégico/ Keitty Aline Wille Becker; Adriana Giovanela; Leonardo Furtado : UNIASSELVI, 2016.

200 p. : il.

ISBN 978-85-7830-980-0

1. Planejamento estratégico - Administração.

I. Centro Universitário Leonardo da Vinci

APRESENTAÇÃO

As organizações estão inseridas em um mercado em constantes transformações econômicas, tecnológicas, mudanças de comportamento e exigências dos clientes, fatores estes que exigem que as organizações também mudem e se ajustem às novas exigências.

Diante disso é importante que as organizações saibam sua posição neste mercado e determinem aonde pretendem chegar, definindo o que farão e como farão para alcançar os seus objetivos.

Identificar as ameaças e as oportunidades que cercam as organizações e os pontos fortes e fracos é imprescindível para que a organização possa traçar estratégias para cumprir a missão organizacional.

Para que isso seja possível, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta indispensável, pois permite que os gestores realizem um diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa.

Nesta primeira unidade, vamos iniciar compreendendo o que é estratégia e planejamento, assim que entendermos esses dois termos poderemos focar os estudos sobre o planejamento estratégico, bem como seus conceitos e sua importância para as organizações.

Para que possamos elaborar o planejamento estratégico é necessário conhecermos os ambientes em que as organizações estão inseridas, conhecer o ambiente interno do qual fazem parte a missão, a visão e a cultura organizacional e o ambiente externo, do qual fazem parte seus concorrentes, seus clientes, as ações governamentais, legislações, entre outros fatores que você poderá acompanhar na Unidade 2 deste Caderno de Estudos.

Além disso, você compreenderá como são formadas a missão e a visão de uma organização, poderá acompanhar exemplos destes fatores em organizações já constituídas e de grande eficiência. Conhecerá também ferramentas que irão lhe auxiliar para a formulação do planejamento estratégico, como a matriz BCG, a análise SWOT e outras ferramentas que contribuirão para o diferencial competitivo da organização.

O conteúdo que será abordado na Unidade 3 é fundamental para toda a função acompanhamento dentro do planejamento estratégico. A partir do estudo da ferramenta controle, o acadêmico irá perceber que situações como retrabalho ou problemas relacionados a execução de atividades e mesmo criação de estratégias, poderão ocorrer da melhor forma possível e com contínuo acompanhamento.

Nesta unidade de ensino também serão verificadas ações pertinentes à avaliação, tanto de pessoas, bem como de processos e estratégias dentro do planejamento estratégico e as suas proposições. Outro aspecto importante, é a verificação contínua que poderá ser realizada pela equipe de planejamento, bem como dos gestores da empresa em relação ao desempenho de pessoas e de possíveis ações a serem propostas dentro do planejamento estratégico.

No BSC – Balanced Scorecard serão averiguadas as formas de medir resultados em uma organização, bem como das ferramentas que são utilizadas no seu planejamento. Dentro de uma visão estratégica, o BSC trata de como a empresa precisa pensar e analisar aspectos mercadológicos como: clientes, questões financeiras, processos da organização e todo o aprendizado para que aconteça um crescimento organizacional, pela utilização desta ferramenta.

Bons estudos!

Prof.^a Keitty Aline Wille Becker

Prof.^a Adriana Giovanela

Prof. Leonardo Furtado



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades. ✓✓



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE. ✓✓



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**. ✓✓

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.



Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas. ✓✓



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE! ✓✓



SUMÁRIO

UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	1
TÓPICO 1 – ORIGENS E CONCEITOS DA ESTRATÉGIA	3
1 INTRODUÇÃO	3
2 HISTÓRIA DA ESTRATÉGIA	3
3 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	5
3.1 OS 5 Ps PARA ESTRATÉGIA	8
4 ESCOLAS DA ESTRATÉGIA	9
RESUMO DO TÓPICO 1	14
AUTOATIVIDADE	15
TÓPICO 2 – PLANEJAMENTO	17
1 INTRODUÇÃO	17
2 PLANEJAMENTO	17
2.1 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO	19
2.2 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO	20
RESUMO DO TÓPICO 2	24
AUTOATIVIDADE	25
TÓPICO 3 – ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	29
1 INTRODUÇÃO	29
2 NÍVEIS DE ESTRATÉGIA	29
3 TIPOS DE ESTRATÉGIAS	31
4 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA	36
RESUMO DO TÓPICO 3	38
AUTOATIVIDADE	39
TÓPICO 4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
1 INTRODUÇÃO	45
2 ORIGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	46
4 CARACTERÍSTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	49
5 OBJETIVOS E VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	49
6 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	51
6.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	52
6.2 FASE II – MISSÃO DA EMPRESA	53
6.3 FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS	53
6.4 FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO	54
LEITURA COMPLEMENTAR	56
RESUMO DO TÓPICO 4	61
AUTOATIVIDADE	63

UNIDADE 2 – METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	65
TÓPICO 1 – AMBIENTE ORGANIZACIONAL	67
1 INTRODUÇÃO	67
2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	67
2.1 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	68
2.2 FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS	77
2.3 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	81
2.4 EXEMPLOS PRÁTICOS DA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	88
RESUMO DO TÓPICO 1	90
AUTOATIVIDADE	91
TÓPICO 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL	93
1 INTRODUÇÃO	93
2 CONCEITO DE CULTURA	93
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	94
2.2 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	97
2.3 NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	98
2.4 FORÇA DA CULTURA	100
RESUMO DO TÓPICO 2	101
AUTOATIVIDADE	102
TÓPICO 3 – MISSÃO ORGANIZACIONAL	103
1 INTRODUÇÃO	103
2 MISSÃO	103
RESUMO DO TÓPICO 3	108
AUTOATIVIDADE	109
TÓPICO 4 – VISÃO ORGANIZACIONAL	111
1 INTRODUÇÃO	111
2 VISÃO DA EMPRESA	111
RESUMO DO TÓPICO 4	116
AUTOATIVIDADE	117
TÓPICO 5 – INTEGRAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS FATORES DA ANÁLISE INTERNA E EXTERNA	119
1 INTRODUÇÃO	119
2 FERRAMENTAS PARA INTEGRAÇÃO DOS FATORES DA ANÁLISE INTERNA E EXTERNA	119
2.1 MATRIZ PRODUTO – MERCADO	120
2.2 MATRIZ BCG	122
2.3 MATRIZ GE / ATRATIVIDADE DE MERCADO	124
2.4 MATRIZ DE PARENTESCO	126
2.5 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE NEGÓCIO	127
2.6 ANÁLISE SWOT	129
LEITURA COMPLEMENTAR	133
RESUMO DO TÓPICO 5	138
AUTOATIVIDADE	139

UNIDADE 3 – MECANISMOS DE CONTROLE	141
TÓPICO 1 – MECANISMOS DE CONTROLE	143
1 INTRODUÇÃO	143
2 O CONTROLE	143
LEITURA COMPLEMENTAR	146
3 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	148
3.1 O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	149
4 A GESTÃO DE PROJETOS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	150
4.1 PMBOK – CURIOSIDADES	150
4.2 AS ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	151
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E METODOLOGIA	152
6 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE E DA AVALIAÇÃO DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	155
7 A AVALIAÇÃO, O CONTROLE E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	156
7.1 OS NÍVEIS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO	157
RESUMO DO TÓPICO 1	159
AUTOATIVIDADE	160
TÓPICO 2 – AVALIAÇÃO	161
1 INTRODUÇÃO	161
2 A AVALIAÇÃO	162
2.1 VANTAGENS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	162
2.2 A IMPORTÂNCIA DA DESCENTRALIZAÇÃO PARA AVALIAÇÃO E CONTROLE	165
2.3 A INTEGRAÇÃO	169
3 A AVALIAÇÃO, INTEGRAÇÃO E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	170
4 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO PARA ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DO AMBIENTE	173
LEITURA COMPLEMENTAR	173
RESUMO DO TÓPICO 2	176
AUTOATIVIDADE	177
TÓPICO 3 – BSC – BALANCED SCORECARD	179
1 INTRODUÇÃO	179
2 CONCEITO E FUNÇÕES	179
3 OPERACIONALIZAÇÃO DO BSC	183
4 BSC E O RELACIONAMENTO COM CLIENTES INTERNOS	184
5 BSC E O RELACIONAMENTO COM CLIENTES EXTERNOS	185
6 O BSC, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO	189
LEITURA COMPLEMENTAR	190
RESUMO DO TÓPICO 3	193
AUTOATIVIDADE	194
REFERÊNCIAS	195



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- entender a origem da estratégia;
- compreender a definição de planejamento;
- conhecer o conceito de planejamento estratégico;
- assimilar a importância do planejamento estratégico na condução dos negócios.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em quatro tópicos, sendo que dentro de cada um deles, você encontrará atividades que o(a) ajudarão a reforçar o conhecimento adquirido.

TÓPICO 1 – ORIGENS E CONCEITOS DA ESTRATÉGIA

TÓPICO 2 – PLANEJAMENTO

TÓPICO 3 – ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

TÓPICO 4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ORIGENS E CONCEITOS DA ESTRATÉGIA

1 INTRODUÇÃO

Antes de tomarmos uma decisão e agirmos, seja em nossa vida pessoal ou profissional, devemos estudar, analisar a viabilidade dessa ação. Devemos nos questionar se essa ação é a mais correta dentre as diversas opções que temos, para isso é importante que saibamos qual é nosso real objetivo, onde queremos chegar.

Assim acontece nas organizações também, pois diante da competitividade, das mudanças que as organizações enfrentam elas devem definir, primeiramente onde querem chegar e a partir disso traçar os caminhos, estratégias, definir o que farão e como farão as coisas para que os objetivos sejam alcançados.

Estratégia é um termo que vem sendo muito usado no meio empresarial e é ferramenta fundamental para que a organização consiga atingir suas metas e objetivos. Pensar de forma estratégica possibilita que a organização se atente às oportunidades e às ameaças que cercam a organização.

2 HISTÓRIA DA ESTRATÉGIA

A estratégia não é algo novo na vida do homem, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o conceito de estratégia não é recente, pois para os autores, desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para obter sua sobrevivência, a estratégia sempre se fez presente como um plano antecipado do que fazer para ser vitorioso.

Os estudos das estratégias empresariais de acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 5) tiveram origem no cenário militar.

O estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos. Carl von Clausewitz, pai da estratégia militar moderna, definia três alvos para vencer o inimigo. O primeiro relacionava-se à avaliação das forças do inimigo; o segundo, avaliar os recursos do inimigo; e o terceiro alvo dizia respeito à sua disposição para lutar. Assim, Clausewitz enfatizava os fatores psicológicos da guerra, os fatores acidentais e por fim, o caráter situacional das estratégias.

As organizações passaram a utilizar esses métodos para a criação de estratégias para vencer as batalhas de mercado. Porém, tratando-se do meio empresarial existem outros fatores envolvidos além de vencer o inimigo – concorrentes. As organizações devem se preocupar com o futuro, com as oportunidades disponíveis no mercado, entre outros fatores que nós vamos abordar nas próximas unidades.

Outro estrategista que tem destaque durante as pesquisas sobre estratégia é o chinês Sun Tzu, que utilizou o termo estratégia há aproximadamente 3.000 anos. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), Sun Tzu apresenta em seu livro sobre a arte da guerra alguns princípios para a arte da guerra, tratando assuntos como a preparação dos planos, manobras, variações táticas, pontos fortes e fracos dos inimigos a organização do exército, etc. Na obra “A Arte da Guerra” de Sun Tzu (2002, p. 149) é mencionado que “as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos”.

Segundo Baptista (2009, p. 26),

Percebe-se que estratégia significava, inicialmente, a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000), um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano, como o político, o econômico e o contexto empresarial. Em todos os seus usos, mantém-se a mesma raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

Apesar de sua origem militar a estratégia evoluiu chegando às áreas da gestão, onde vem ganhando mais espaço nas organizações que desejam conquistar o mercado, ganhando destaque em relação aos seus concorrentes. A estratégia torna-se vantagem competitiva quando desenvolvida com comprometimento e dedicação de todos os envolvidos.



Vamos conhecer algumas das ideias de estratégias encontradas no livro *A Arte da Guerra* de Sun Tzu (2002):

A maior habilidade de um militar é conquistar as tropas inimigas sem lutar.

Atentar para as regras da guerra: se suas forças estão na proporção de dez para um em relação ao inimigo, faça-o render-se; se forem cinco para um, ataque-o; se duas vezes mais numerosas, divida seu exército em dois: um para atacar o inimigo pela frente e outro pela retaguarda; se ele responder ao ataque frontal, pode ser esmagado pela retaguarda; se responder ao da retaguarda, pode ser esmagado pela frente.

Quando em região difícil, não acampe. Em regiões que se cruzam boas estradas, una-se a seus aliados. Não demore em posições perigosamente isoladas. Numa posição desesperada, deve lutar. Há estradas que não devem ser percorridas e cidades que não devem ser sitiadas.

Não marche a não ser que veja alguma vantagem, não use suas tropas a não ser que haja algo a ser ganho; não lute a menos que a posição seja crítica. Nenhum dirigente deve colocar tropas em campo apenas para satisfazer seu humor; nenhum general deve travar uma batalha apenas para se vangloriar. A ira pode se transformar em alegria, o aborrecimento pode ser seguido de contentamento. Porém, um reino que tenha sido destruído jamais tornará a existir, nem os mortos podem ser ressuscitados.

3 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Vamos agora definir o que é estratégia.

“Estratégia é uma palavra de origem grega. *Strategus*, para os gregos antigos, significava o general superior ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general”. (FONTE: Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/11845/estrategias-em-financas>>. Acesso em: 20 mar. 2016.).

Para Camargo e Dias (2003), o termo originou-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como a virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se, para isso, de estratégias e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo.

Com o passar dos anos a estratégia passou a fazer parte das organizações, e com isso temos uma nova definição para estratégia, agora voltada para o ambiente empresarial.

Vejamos as definições de estratégia:

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Von Neumann e Morgenstern (1947, p. 79)	Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.
Chandler Jr. (1962, p. 13)	Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.
Tilles (1963, p. 113)	Conjunto de objetivos e de políticas importantes.
Wrapp (1967, p. 13)	Maneira de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.
Simon (1971, p. 79)	Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em um determinado período de tempo.
Andrews (1971, p. 28)	Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.
Rumelt (1974, p. 28)	Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa.
Buzzell et al. (1977, p. 116)	Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.
Steiner (1979, p. 5)	Futuridade das decisões correntes.
Glueck et al. (1980, p. 9)	Plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados.
Pascale e Athos (1982, p. 8)	Processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos.
Mintzberg (1983, p. 9)	Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em programa previamente estabelecido.
Sharplin (1985, p. 6)	Plano ou cursos de ação de vital, intensa e continuada importância para a empresa em sua totalidade.
Porter (1985, p. 21)	Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria.

Ohmae (1985, p. 42)	Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se da maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.
Ansoff (1990, p. 93)	Regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa.
Quinn (1992, p. 5)	Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequência de ações em um todo coeso.
Stoner e Freeman (1995, p. 141)	Programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta desta a seu ambiente através do tempo.

FONTE: Oliveira (2010, p. 183-185)

Perceba que desde o início de 1950 já haviam diversas definições para estratégia voltada ao ambiente empresarial. Podemos perceber que dentre as diversas definições apresentadas acima, existem algumas palavras que estão presentes na maioria das definições, como por exemplo: metas, objetivos, plano, ações, decisão, resultado.

Oliveira (2010, p. 185) em sua própria definição de estratégia a descreve como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”.

Outra definição é que “estratégia é um conjunto de ações que os gestores adotam para melhorar o desempenho de uma empresa em relação a seus concorrentes”. (HILL; JONES, 2004, p. 4). Os gestores possuem um papel fundamental para a construção e na aplicação das estratégias.

Tanto para Drucker (1961) quanto para Ansoff (1993 apud FERNANDES; BERTON, 2005, p. 15), a estratégia se constitui na “ideia de mapear as direções futuras da organização a partir dos recursos que possuem”.

Vimos anteriormente que a estratégia teve origem militar, e assim como os generais articulavam seus soldados de forma estratégica, os gestores devem conduzir seus colaboradores e os demais recursos organizacionais também de uma forma estratégica para que os resultados sejam alcançados.

As empresas utilizam estratégias para melhorar sua produtividade e seu resultado. Podemos usar a estratégia para nossa vida pessoal e profissional, para que possamos mudar da situação atual que nos encontramos para uma situação futura desejada.

3.1 OS 5 Ps PARA ESTRATÉGIA

A estratégia não é um conceito único e pode ser utilizado de diversas maneiras, sendo assim, Mintzberg et al. (2006 apud MARTINS, 2015, p. 37) apresentam cinco definições formais de estratégia: os 5Ps da Estratégia.

Estratégia como Plano: Nesta definição a estratégia é entendida como um curso de ações planejadas para se alcançar algo que é desejado. É um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação. Mintzberg descreve ainda que as estratégias como plano possuem duas características principais: são preparadas previamente as ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.

Estratégia como Pretexto: A estratégia pode ser usada com a finalidade de confundir, iludir o concorrente, onde ela age como uma “manobra” particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta na sua atuação no mercado.

Estratégia como Padrão: A partir do momento em que um plano estratégico está estabelecido em uma organização e ele traz resultados positivos, ele torna-se um padrão e é incorporado pela organização. Como padrão as estratégias são emergentes, surgindo muitas vezes, sem intenção.

Estratégia como Posição: Trata-se de uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente. A organização busca um nicho ou uma área de atuação que lhe permita sustentar-se e defender sua posição. Refere-se a como a organização é vista pelo mercado.

Estratégia como Perspectiva: De acordo com Mintzberg, todas as estratégias são abstrações que existem apenas na cabeça das partes interessadas, onde através do compartilhamento de ações e intenções pelos membros da organização através de ideias vindas da sua imaginação, a estratégia se difunde pelo padrão de pensamentos, ideologias, valores, culturas e percepção interna da organização.

A tabela a seguir ajudará você, acadêmico(a), a compreender os 5 Ps da estratégia:

TABELA 1 – DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA, SEGUNDO OS Ps DA ESTRATÉGIA

(P) Estratégia	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de 'manobrar' a concorrência.
Padrão	Consistência de Comportamento	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.

Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

FONTE: Mintzberg e Quinn (2001)

Segundo os autores, não é utilizado apenas um único conceito de estratégia para todas as organizações. O conceito de estratégia vai depender de cada organização e da atuação desta organização, para algumas a estratégia estará mais relacionada com planos, já para outras à forma de concorrer no mercado.

4 ESCOLAS DA ESTRATÉGIA

A estratégia é essencial para o sucesso de uma organização no mercado. A literatura nos sugere que a estratégia tem sido caracterizada por 10 (dez) diferentes dimensões, as chamadas escolas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sugerem dez escolas de estratégia divididas em: Escolas *Prescritivas*: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento; e Escolas *Descritivas*: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e *Escola de Configuração*.

Vejamos então, a filosofia de cada uma dessas escolas com relação à formação de estratégia.

Escola do Design: a formação de estratégia é vista como um processo de concepção. Busca uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, a fim de posicionar a empresa em seu ambiente. A responsabilidade pela percepção e controle da concepção estratégica é do executivo principal da organização, o que é criticado, pois a plena participação de outros atores enriquece a análise e escolha da melhor estratégia.

Exemplo: Fazer análise do ambiente utilizando a ferramenta Matriz SWOT, a fim de avaliar os pontos fortes e fracos da situação interna e as ameaças e oportunidades da situação externa, para criar/gerar a base da estratégia da empresa.



Matriz SWOT: Sua sigla significa: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Vamos estudar sobre a Matriz SWOT na próxima unidade.

Escola de Planejamento: a formação da estratégia é vista como um processo formal, sustentado por técnicas, programas, planos. É feito um estudo formal para “pensar a estratégia”. Deriva da escola de Design, mas é mais elaborada, com planos mais complexos e controles específicos.

Exemplo: as atividades de controle desenvolvidas pelo setor de Planejamento e Controle de Produção (PCP) de uma empresa. A partir de uma análise delas é possível verificar os pontos a melhorar na empresa, como por exemplo, melhorar a programação da produção de um setor químico com produção em bateladas.

Escola de Posicionamento: a formação de estratégia é vista como um processo analítico. O administrador é mais analista, faz uma análise dos fatos passados e dos dados estatísticos, a fim de planejar o futuro. Michael Porter foi o impulsionador desta escola, contribuindo com ferramentas como as “cinco forças de Porter”, que influenciam a concorrência, e as “estratégias genéricas de Porter” que busca alcançar um desempenho acima da média numa indústria. O papel desta escola é apoiar o processo de formulação de estratégia, e não criar estratégias, pois a análise de dados é um processo estático e ordenado e não dinâmico, rico e confuso como o de formulação de estratégia.

Exemplo: fazer análise da atratividade/competitividade de um setor, descrevendo as cinco forças de Porter referentes ao negócio, a fim de analisar a rivalidade dos concorrentes, as ameaças de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes. A partir da análise dos resultados, é possível pensar numa estratégia competitiva para entrar ou manter-se no mercado.

Escola Empreendedora: a formação de estratégia é vista como um processo visionário. Este processo está na mente do líder, o empreendedor que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a longo prazo. Assim, a visão estratégica é maleável, deliberada (foco no controle) e emergente (foco no aprendizado). As estratégias visionárias são proativas, com liderança personalizada, o que possibilita inovações e diferenciação para a organização. Contudo, por ser dependente de um único indivíduo – o líder – a estratégia possui um processo obscuro, enterrado na cognição humana.

Exemplo: pequenas empresas que são administradas pelo próprio dono e criador do negócio são dependentes das ideias e visões dele para formular estratégias de concorrência. Por exemplo, um posto de combustível num bairro, para aumentar suas vendas ou manter seus clientes, o líder/empreendedor passa a comercializar GNV, visto que é uma tendência de novo combustível que os clientes estão aderindo e não há nenhum posto na região oferecendo este produto.

Escola Cognitiva: a formação de estratégia é vista como um processo mental. É o estudo de como os indivíduos processam as informações vindas do ambiente e formulam uma estratégia na mente, a fim de categorizar o processo em mapas, modelos, conceitos e esquemas. Assim, o mundo visto pode ser modelado, emoldurado e construído. Compreender a mente humana e como as várias áreas de conhecimento interagem na mente do estrategista é uma grande contribuição para a psicologia cognitiva. Apesar deste mapeamento ainda não ser possível, esta escola reconhece o processo criativo mental do estrategista e o quanto esta subjetividade cognitiva é uma incógnita interessante a ser desvendada.

Exemplo: perante um ambiente em crise econômica, como por exemplo, a crise mundial vivida em consequência do não pagamento das hipotecas nos EUA, o estrategista de uma empresa utiliza seu conhecimento inconsciente e/ou consciente, relacionando-o com a percepção do ambiente, e formula uma estratégia de sobrevivência financeira para a empresa.

Escola de Aprendizado: a formação da estratégia é vista como um processo emergente, que procede do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. A estratégia realiza-se ao longo do tempo, através de seus membros, individualmente ou coletivamente. Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem surgir. A contribuição desta escola é importante, pois nem sempre as empresas possuem um empreendedor visionário e elas precisam construir estratégias levando em conta os diferentes conhecimentos individuais e coletivos, para enfrentar ambientes dinâmicos e imprevisíveis.

Exemplo: o conhecimento tácito de um indivíduo pode visualizar coisas ocultas e formular ideias e estratégias que só pelo conhecimento explícito não seria possível. Por exemplo, os operários que trabalhavam no processo de fabricação de creme dental possuíam uma solução mais simples e barata do que os engenheiros para o problema de caixas de creme dental vazias, pois obtinham o conhecimento tácito do processo.

Escola do Poder: a formação da estratégia é vista como um processo de negociação, utilizando a influência do poder e da política. As estratégias tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas. É subdividida em micropoder (formação de estratégia pela

persuasão, barganha ou confronto direto entre os atores que dividem o poder na empresa) e macropoder (utiliza seu poder sobre os outros e parceiros de alianças para negociar estratégias coletivas de seu interesse). A dimensão política pode ter um papel positivo na organização, pois possibilita mudanças necessárias bloqueadas pelas formas mais estabelecidas e legítimas de influência. Por outro lado, também pode ser a fonte de muito desperdício e distorção, pois as forças integradoras de liderança e cultura são desprezadas pela escola.

Exemplo: vários municípios solicitam recursos federais para financiar obras de saneamento para a população. Todos se enquadram nos pré-requisitos definidos pelo governo, porém os recursos são limitados e não será possível atender a todos. Os prefeitos que possuem influência política com os governantes, geralmente por serem do mesmo partido, terão mais probabilidade de conseguir os recursos para seu município.

Escola Cultural: a formação da estratégia é vista como um processo coletivo, de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, as quais são adquiridas através de um processo de aculturação ou socialização. Assim, a estratégia assume a forma de uma perspectiva inconsciente e de interação social. Nesta visão, é difícil criar novas estratégias, pois dependem da aceitação cultural e consenso de expectativas.

Exemplo: uma estratégia de fusão de empresas pode acarretar em confronto de diferentes culturas. As diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união.

Escola Ambiental: a formação da estratégia é vista como um processo reativo. A organização é passiva, reage ao ambiente, isto é, cria estratégias a partir do que o ambiente apresenta. As organizações não visam umas às outras diretamente; em vez disso, é o ambiente que estabelece os critérios de adequação. Nesta escola, ambiente significa tudo o que não é a organização. Assim, os processos de estratégias são desenvolvidos pela percepção que se tem do ambiente.

Exemplo: um pequeno mercado num determinado bairro trabalha há anos no mesmo ritmo e forma. Não se preocupa em melhorar processos e inovar em produtos e serviços. Num determinado momento, abre um novo empreendimento no bairro: outro mercado concorrente, com maior diversidade de produtos e promoções atraentes. Ao perceber que o ambiente mudou e que está perdendo clientes, o mercadinho antigo reage com lançamento de promoções e busca adequar-se à nova realidade, melhorando seu empreendimento.

Escola da Configuração: a estratégia é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações. As organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Para haver uma mudança estratégica, a organização tem que mudar de configuração, ocorrendo assim, uma transformação da organização.

Exemplo: a empresa Fugui trabalhava com filmes fotográficos e mudou radicalmente sua estratégia a fim de adaptar-se às novas tecnologias do mercado fotográfico: passou a comercializar máquinas digitais ao invés dos filmes fotográficos.

FONTE: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/as-dez-escolas-da-administracao-estrategica/58015/>>. Acesso em 18 jan. 2016

As formulações da estratégia de uma organização baseiam-se nessas escolas, não apenas em uma, pois elas se misturam e se complementam, a estratégia adotada deverá ser aquela que atende à realidade em que a organização se encontra.



Quer saber mais sobre estratégia? Então sugiro a leitura "Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico" de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel. Porto Alegre: Bookman, 2000. Este livro apresenta o mais completo e profundo roteiro pelas diversas áreas do planejamento estratégico. Apesar da riqueza e do detalhamento da análise, que vai muito além de tudo o que já foi publicado sobre o assunto, este é um texto de leitura fácil e agradável. Se estratégia empresarial é um assunto do seu interesse, este é um safári que você não pode perder.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico vimos que:

- A utilização da estratégia estava ligada à ação de controlar e direcionar o exército para vencer o inimigo.
- Conhecemos diversos conceitos de estratégia.
- A estratégia é usada pelas organizações para melhorar seu resultado e que ela também pode ser usada em nossa vida pessoal.
- As cinco dimensões da estratégia, os chamados 5 Ps da Estratégia são: Estratégia como plano, Estratégia como pretexto, Estratégia como padrão, Estratégia como posição e Estratégia como perspectiva.
- As escolas de estratégia são divididas em: Escolas *Prescritivas*: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento; e Escolas *Descritivas*: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e *Escola de Configuração*.
- A formulação da estratégia de uma organização baseia-se nessas escolas, não apenas em uma, pois elas se misturam e se complementam.



1 Descreva com suas palavras o que é estratégia.

2 Vimos que existem 10 escolas que caracterizam a estratégia, sendo elas divididas em: Escolas *Prescritivas*: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento; e Escolas *Descritivas*: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e *Escola de Configuração*. Com relação a estas escolas, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as sentenças falsas:

- () A escola empreendedora sugere que a formação da estratégia é vista como um processo visionário, onde o empreendedor tem uma visão do futuro da organização e um senso de direção a longo prazo.
- () A escola de aprendizado sugere que a formação da estratégia é vista como um processo mental, onde estuda-se como o indivíduo processa as informações vindas do ambiente e formula uma estratégia na mente.
- () A escola de planejamento sugere que a formação da estratégia é como um processo formal, sustentado por técnicas, programas, planos.
- () A escola do poder sugere que a formação da estratégia é um processo de negociação, onde utiliza-se a influência do poder e da política.

Agora, assinale a alternativa correta:

- a) () V – F – V – F.
- b) () F – V – F – V.
- c) () V – V – V – F.
- d) () V – F – V – V.

3 Os 5 Ps da estratégia apresentam cinco definições para estratégia. Essas definições auxiliam a compreender a estratégia. Com relação aos 5 Ps da estratégia, associe os itens utilizando os códigos a seguir:

- I – Estratégia como plano
- II – Estratégia como pretexto
- III – Estratégia como padrão
- IV – Estratégia como posição
- V – Estratégia como perspectiva

- () É incorporado pela organização a partir do momento em que passa a trazer resultados para a organização.
- () É usado como forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, em relação aos concorrentes.
- () Está ligada aos pensamentos, ideologias, valores, culturas e percepções internas da organização.
- () É entendida como um curso de ações planejadas para que o objetivo seja alcançado.
- () É usada para confundir, iludir o concorrente, usada como “manobra” particular para eliminar ou enfraquecer e concorrentes.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) () III, IV, II, I e V.
- b) () II, IV, III, I e V.
- c) () III, IV, V, I e II.
- d) () I, III, V, IV e II.

PLANEJAMENTO

1 INTRODUÇÃO

Planejar é de vital importância para que as organizações consigam atingir seus objetivos. Com a competitividade e as mudanças que as organizações enfrentam, elas precisam se adequar, criar estratégias e realizar um planejamento de longo prazo para que possam ter mais lucros e destaque no mercado.

Infelizmente muitas empresas realizam o planejamento somente no início do negócio e depois param de realizá-lo. As empresas devem continuar traçando seus objetivos, suas estratégias, organizar suas atividades. Além disso, elas também devem fazer uma análise dos ambientes internos e externos para uma melhor aplicação do planejamento.

O processo de planejamento é um processo contínuo de pensar sobre o futuro, com base no que se almeja como estado futuro, avaliando as opções de ações que devem ser seguidas para que estes estados sejam alcançados.

Neste tópico vamos compreender o que é o planejamento, assim como a sua importância para o sucesso empresarial.

2 PLANEJAMENTO

O homem realiza o planejamento há muitos anos, desde o início de suas atividades de caça e pesca, na busca por proteção. Nos dias atuais também utilizamos do planejamento para nossas atividades. Nas organizações não é diferente, pois para que as organizações consigam alcançar seus objetivos elas precisam planejar as suas ações.

Você já deve ter realizado a atividade de planejar quando definiu suas férias, o destino que iria, quando iria, o que gostaria de fazer; ou para uma festa de aniversário ou casamento, onde teve que definir o local, convidados, decoração etc. Usamos o planejamento para várias atividades, tanto pessoais como em nosso trabalho em uma organização.

Para que as organizações consigam alcançar seus objetivos elas precisam planejar as suas ações, mapear seus planos, objetivos e metas em longo prazo.

Vejamos algumas definições de planejar e planejamento:

Tajra (2006) descreve que planejar é uma função administrativa que visa aprimorar o processo de tomada de decisão, ou seja, um meio sistemático para tomada de decisão, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro.

Prezado(a) acadêmico(a), como você já deve ter visto ao longo das demais disciplinas do seu curso, administrar envolve alguns processos, que são chamados de funções administrativas. Planejar faz parte das funções administrativas.

Para Oliveira (2010, p. 5), o planejamento pode ser conceituado como um processo, “desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Podemos perceber que planejar é muito importante para que as organizações consigam atingir seus objetivos escolhendo as melhores opções, otimizando esforços e recursos existentes na organização.

Já Pereira (2010, p. 44) diz que “planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”.

De acordo com Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 2010, p. 3), há cinco dimensões básicas do planejamento:

Primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser de produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc., ou seja, está relacionada com as funções desempenhadas pelas empresas. Segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, como propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, entre outros. Terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento que pode ser de curto, médio ou longo prazo. Quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, pode-se ter um planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócio, de departamentos etc. Quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que pode ser complexo ou simples, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, qualitativo ou quantitativo, formal ou informal, econômico ou caro.

O planejamento permite preparar a organização para as mudanças que ela pode enfrentar, sejam mudanças relacionadas às pessoas, à tecnologia ou sistemas. Trata-se de uma importante ferramenta que norteia a tomada de decisão.

Destacamos, caro(a) acadêmico(a), que o planejamento consiste em fazer uma leitura dos possíveis cenários futuros, tomando decisões presentes sempre buscando proteger a organização de riscos e ameaças futuras e aproveitar as oportunidades que surgem ao longo do caminho. Porém, antes de iniciarmos um planejamento temos que ter um objetivo, este é o primeiro passo para realizar um planejamento: saber onde você quer chegar.



Planejar não é uma atividade estática, afinal o planejamento deve ser revisto e ajustado sempre acompanhando o cenário em que a organização está inserida. Fatores como economia e governo podem fazer com que o planejamento deva ser ajustado.

2.1 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira (2010), o planejamento em uma organização deve respeitar alguns princípios para que os objetivos possam ser alcançados. Esses princípios são divididos em gerais e específicos. Vamos conhecer cada um desses princípios.

Princípios Gerais do Planejamento:

Os princípios gerais para os quais os executivos devem estar atentos são:

- O princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve visar sempre os objetivos máximos da organização.
- O princípio da precedência do planejamento: corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

É difícil de sequenciar as funções administrativas, mas podemos considerar de modo geral, que o planejamento estratégico “do que e como vai ser feito” está sempre no ponto mais alto do processo, assumindo uma importância maior no processo administrativo.

- O princípio da maior influência e abrangência: o planejamento pode provocar uma série de mudanças nas características e atividades da organização. Essas mudanças podem ser provocadas nas pessoas, tecnologia e sistemas.

FIGURA 1 – MODIFICAÇÕES PROVOCADAS PELO PLANEJAMENTO



FONTE: Oliveira (2010, p. 7)

- As alterações provocadas nas pessoas correspondem à necessidade de: treinamento; substituição; transferência; funções; avaliação etc.
 - As alterações da tecnologia podem ser apresentadas pela evolução do conhecimento, pelas novas maneiras de realizar os trabalhos, entre outros.
 - Nos sistemas podem ocorrer mudanças nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, comunicação, procedimentos, instrução, entre outros.
- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve ter como objetivo maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Procurando proporcionar para empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Princípios específicos do planejamento:

Ackoff (1974 apud OLIVEIRA, 2010) apresenta quatro princípios específicos:

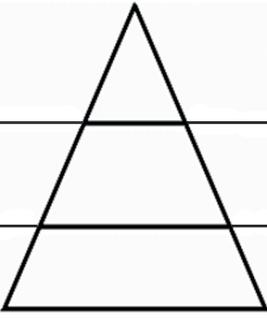
- a) **Planejamento participativo:** o principal benefício do planejamento não é o resultado alcançado, mas sim o processo desenvolvido. A principal função do responsável pelo planejamento não é apenas elaborá-lo, mas sim facilitar o processo de elaboração pela organização, devendo ser realizado por áreas relacionadas ao processo.
- b) **Planejamento coordenado:** todos os aspectos da organização projetados devem atuar de maneira interdependente, pois nenhum aspecto da organização pode ser planejado de maneira independente de qualquer outro aspecto.
- c) **Planejamento integrado:** os vários níveis organizacionais de uma empresa devem ter seus níveis integrados. Em organizações voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais prevalecem sobre os de seus membros, os objetivos são escolhidos “de cima para baixo” e os meios para alcançá-los “de baixo para cima”, sendo invertido o caso se a função da organização fosse servir seus membros.
- d) **Planejamento permanente:** é uma condição exigida pelo ambiente organizacional, pois nenhum planejamento mantém o seu valor com o tempo.

Ficar atento a estes princípios proporciona aos gestores um maior respaldo para os processos decisórios ligados aos processos de planejamento na organização.

2.2 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

Existem três níveis de classificação de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Podemos correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisões numa pirâmide organizacional, conforme podemos ver na figura a seguir proposta por Oliveira (2010).

FIGURA 2 – NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PLANEJAMENTO

Alta Administração		Nível Estratégico	Planejamento Estratégico
Média Administração		Nível Tático	Planejamento Tático
Baixa Administração		Nível Operacional	Planejamento Operacional

FONTE: Adaptado de: Oliveira (2010, p.15)

Vejamos a definição para cada um desses níveis:

Nível estratégico: para Oliveira (2010, p.17) este nível “é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”. Neste nível, as tomadas de decisão direcionam o rumo da organização, o caminho que ela deve seguir.

Nível tático: Oliveira (2010) define este nível como aquele que é desenvolvido pelos níveis intermediários, cuja finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos que já estavam fixados.

Nível operacional: neste nível temos as ações ligadas aos líderes, supervisores, responsáveis pelos processos internos da organização, com foco nas atividades do dia a dia da organização.

Você conseguiu compreender as diferenças entre o planejamento estratégico, tático e operacional?

De forma resumida, pode-se dizer que quanto aos níveis, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Já o planejamento operacional pode ser considerado como parte homogênea do planejamento tático, sendo a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Tem foco nas atividades do dia a dia.

De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da

organização. (ANDREUZZA, 2016, p. 9).

O planejamento estratégico possui projeções a longo prazo e envolve a organização como um todo; o planejamento tático apresenta projeções a médio prazo, geralmente para o exercício anual, preocupando-se com os objetivos de cada departamento; e o planejamento operacional envolve cada atividade, preocupando-se com metas específicas e a projeção é de curto prazo.

A formulação de um planejamento que aponte os caminhos pelos quais a sua empresa deve seguir é definitivamente um dos primeiros fatores a serem levados em conta ao empreender. A falta de planos, estratégicos e operacionais, é um dos principais motivos das empresas fecharem as suas portas antes de completar um ano de atividade, ou seja, podemos dizer que é uma questão de sobrevivência. Mas engana-se quem acredita que um bom planejamento é feito apenas para definir objetivos e metas iniciais do negócio: ele auxilia no estabelecimento de uma visão futura, garantindo a perenidade da empresa ao longo dos anos. (MARTINS, 2013, p. 1).

Planejar envolve pensar, antes de agir, indagar-se, definir as maneiras mais adequadas de realizar algo para que os objetivos desejados pela organização realmente sejam alcançados, lembrando que os objetivos traçados devem ser pautados na missão da organização.

O planejamento é uma ferramenta administrativa indispensável para que haja sucesso na gestão organizacional. Infelizmente muitas das empresas não possuem um planejamento. De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2011), de 70% a 80% das empresas brasileiras fecham suas portas antes de completarem dois anos de vida. Dentre os motivos temos a falta de planejamento, objetivos, metas, missão da empresa, que não são conhecidos por todos dentro da organização.

Um planejamento organizacional consiste em estruturar os objetivos e as ações de uma empresa.

Vantagens do Planejamento Organizacional:

1. Aumento do Foco e da Flexibilidade
2. Melhoria na Coordenação
3. Melhoria no Controle
4. Melhoria na Administração do Tempo
5. Empresa mais Lucrativa
6. Proporciona maior rapidez no processo
7. Reduz Distorções existentes na estrutura
8. Complementa a estrutura
9. Reduz carga de comunicação
10. Motiva e Integra as pessoas

(MARTINS, 2010, p. 1).

Conforme vimos anteriormente o planejar significa definir objetivos e qual caminho deve ser seguido para que os objetivos sejam alcançados. A partir do momento que as organizações realizam o seu planejamento e direcionam os esforços de todos para os mesmos objetivos, as chances de conseguir alcançá-los será muito maior.

Diante disso, podemos dizer que, a importância do planejamento para qualquer organização está ligada ao alcance dos objetivos e metas, com a colaboração de todos os envolvidos, visando a eficiência de todas as atividades, buscando evitar o desperdício tanto de tempo como também de recursos organizacionais.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico você viu que:

- Planejamento consiste em pensar em ações presentes que contribuirão para que a organização consiga atingir os objetivos desejáveis.
- O planejar não está presente somente nas ações empresariais, mas no nosso dia a dia.
- O planejamento respeita alguns princípios, sendo eles gerais e específicos.
- Nos objetivos gerais temos: princípio da contribuição aos objetivos, princípio da precedência do planejamento, princípio da maior influência e abrangência e princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.
- Os objetivos específicos têm: planejamento participativo, planejamento coordenado, planejamento integrado e o planejamento permanente.
- Existem três níveis de classificação de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.



1 Planejar é muito importante em nossas vidas e isso replica-se nas organizações. Existem diversas conceituações sobre a função de planejamento. Com relação ao planejamento nas organizações, analise as sentenças a seguir e assinale a alternativa correta:

- a) () Planejar está relacionado com a determinação das metas da organização não importando os meios que serão utilizados para atingi-las, desde que os interesses corporativos sejam atendidos.
- b) () O planejamento envolve a escolha de um curso de ação para que os objetivos sejam alcançados, a decisão de antecipar o que deve ser realizado e a determinação de quando e como a ação deve ser realizada.
- c) () O planejamento estabelece uma estratégia geral para que a organização consiga atingir seus objetivos, formulados pela administração e os objetivos individuais dos sócios e colaboradores.
- d) () O planejamento relaciona-se com o processo operacional vinculado aos interesses externos envolvendo a participação da organização nas decisões públicas locais, regionais e nacionais.
- e) () O planejamento implementa métodos e planos organizacionais adequados ao aproveitamento do potencial intuitivo de seus administradores e públicos de interesse da empresa.

2 Planejar requer uso de uma metodologia adequada para que seja possível contribuir para o sucesso da organização. Para cada nível organizacional temos diferentes tipos de planejamento, porém todos devem estar alinhados com os objetivos estabelecidos para a organização. Com relação aos diferentes níveis de planejamento, analise as sentenças a seguir:



- I - O planejamento estratégico tem um impacto amplo e profundo, e seu horizonte é de longo prazo na organização.
- II - O planejamento operacional tem como principal objetivo traduzir as decisões estratégicas em ações efetivas e seu horizonte é de médio prazo.
- III - O planejamento tático é direcionado para cada processo ou projeto da organização, sendo aplicado nas tarefas rotineiras da empresa, e o seu horizonte é de curto prazo.
- IV - O nível operacional está ligado aos supervisores dos processos internos da organização, estes funcionários têm a missão de fazer acontecer.

Agora, assinale a alternativa CORRETA:

- () As sentenças I e IV estão corretas.
- () As sentenças I, II e IV estão corretas.
- () As sentenças II, III e IV estão corretas.
- () As sentenças I, II e III estão corretas.

3 Por que é importante que as organizações façam o planejamento?

4 O planejamento respeita alguns princípios para que objetivos possam ser alcançados, sendo eles gerais e específicos, com relação a estes princípios, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as sentenças falsas:

- () O planejamento participativo é um dos princípios gerais do planejamento, onde o resultado não é o único benefício do planejamento, mas sim o processo desenvolvido que deve ser realizado por áreas relacionadas ao processo.
- () Como princípio geral do planejamento temos o princípio da maior influência e abrangência, onde o planejamento pode provocar uma série de mudanças nas características e atividades da organização.
- () Planejamento integrado é um dos princípios específicos do planejamento, onde os vários níveis organizacionais de uma empresa devem ter seus níveis integrados.
- () Planejamento coordenado é um dos princípios gerais do planejamento, onde todos os aspectos da organização projetados devem atuar de maneira interdependente, pois nenhum aspecto da organização pode ser planejado de maneira independente de qualquer outro aspecto.

Agora, assinale a alternativa CORRETA:

- a) V - V - F - F
- b) F - V - V - F
- c) F - F - V - V
- d) V - F - V - V

5 Imagine uma organização que está elaborando o seu planejamento para um

período de cinco anos. Para isso ela fez um estudo do setor e de suas projeções para o mesmo período, adiante disso ela projetou as oportunidades e as ameaças que a empresa enfrentará. Foi realizada também uma análise interna, onde identificaram-se as fraquezas e as forças que a organização possuía. Diante dessa descrição assinale a alternativa que corresponde ao tipo de planejamento realizado.

- a) () Operacional de médio prazo, com análise das forças e fraquezas da empresa.
- b) () Tático de longo prazo, com análise das ameaças e oportunidades existentes no mercado.
- c) () Estratégico de longo prazo, com análise do ambiente interno e análise do cenário macroeconômico.
- d) () Técnico de médio prazo, com análise do ambiente interno e das forças e fraquezas.

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

1 INTRODUÇÃO

Com os cenários econômicos conturbados vivenciados nos últimos anos, e com os consumidores cada vez mais exigentes, a gestão estratégica torna-se uma ferramenta indispensável para dirigir as ações de qualquer organização que tenha interesse em continuar atuando no mercado, independente do seu ramo de atividade e de seu porte.

Administrar uma organização de forma estratégica demonstra excelência dos gestores. Os gestores que pensam de forma estratégica estão mais atentos às mudanças de cenários, conseguem identificar as oportunidades, as ameaças que cercam a empresa e estão sempre em busca de melhorias para as atividades.

As decisões organizacionais passam a ser tomadas de forma proativa nas empresas que praticam a administração estratégica, pois elas possuem um caminho definido do que devem fazer e quando fazer.

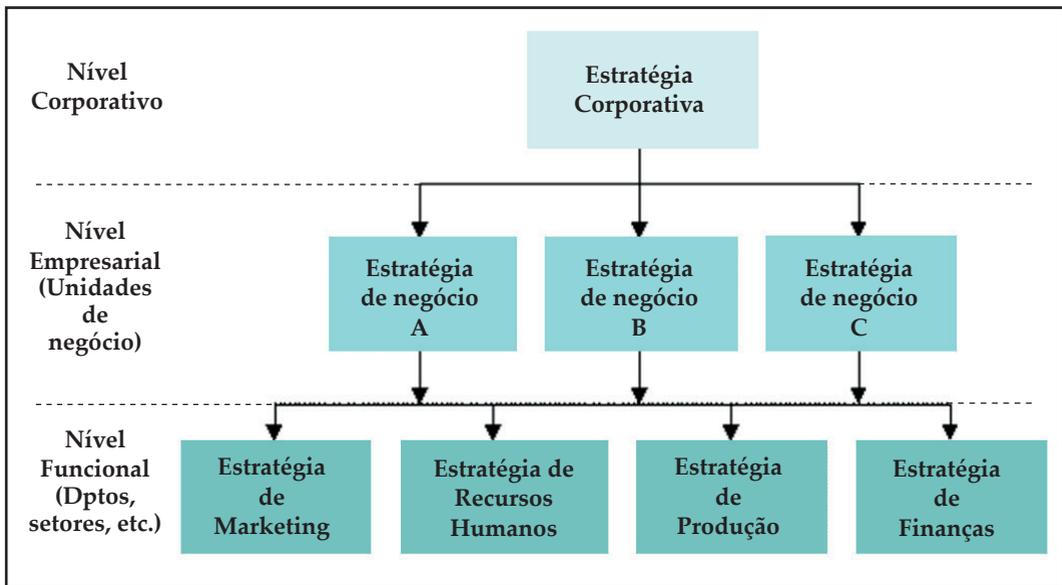
No primeiro tópico conhecemos a origem da estratégia e sua definição, neste tópico vamos focar nos diferentes tipos de estratégias que as empresas podem adotar, levando em consideração sua situação atual, seus objetivos e os seus fatores mais evidentes, como seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

2 NÍVEIS DE ESTRATÉGIA

A estratégia não deve se restringir somente aos níveis mais altos da organização, é importante que a estratégia seja distribuída para toda organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais.

A formulação da estratégia pode ser distinguida por três níveis: corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN) e funcional. Na figura a seguir podemos visualizar onde estes níveis de estratégias encontram-se na hierarquia.

FIGURA 3 – NÍVEIS DA ESTRATÉGIA



FONTE: Disponível em: <<http://www.cronosquality.com/ae6.html>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

Vamos conhecer cada uma dessas estratégias de acordo com a visão dos autores Fernandes e Berton (2005).

Estratégia corporativa: é formulada pela cúpula da organização, onde pretende-se supervisionar as operações e os interesses da organização composta por mais de uma linha de negócios. De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 12), “a estratégia corporativa responderá questões como: em que negócio estamos e em que negócios deveríamos estar?”.

Para Porter (1999), a estratégia corporativa justifica-se em situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial, as quais, se ignoradas, podem levar ao fracasso toda a estratégia de uma organização.

Estratégia de Unidade de Negócio: para Fernandes e Berton (2005, p. 12) “a estratégia de negócio foca nas unidades específicas, com produtos e serviços concebidos e vendidos para um grupo definido de clientes e com concorrentes conhecidos”. Aqui a questão é: como devemos competir no setor ou negócio escolhido?

A partir do momento em que as estratégias de alto nível estão desenvolvidas, as unidades de negócio traduzem em planos de ação, o que cada departamento ou divisão deve obter para que a estratégia alcance sucesso.

Estratégia funcional: refere-se às ações adotadas em áreas particulares da administração, como as estratégias de marketing, estratégias de recursos humanos etc. Podemos ainda dizer que a estratégia funcional é o detalhamento da estratégia mais ampla (corporativa e de negócio) para as áreas funcionais.

Pensar em uma única estratégia de gestão somente seria possível caso a empresa trabalhasse com apenas um tipo de produto, situação bastante rara para os dias de hoje, já que sabemos o quanto é importante a diversificação de negócios para a boa imagem organizacional. Assim, um planejamento estratégico deverá conter um plano de ações que contemple o maior número de estratégias para os diferentes níveis: corporativo, de negócio e funcional. (FONTE: Disponível em: <http://unipvirtual.com.br/material/UNIP/TECNOLOGICO/TERCEIRO_SEMESTRE/CADEIAS_DECISAO_GESTAO_NEGOCIOS/PDF/mod_10.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2016).

3 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Vamos conhecer alguns tipos de estratégias usadas pelas organizações. É importante lembrar que não existe um tipo único de estratégia que seja mais adequado para todas as empresas. A organização deve encontrar a estratégia que seja mais adequada para o momento da empresa.

Dentre os tipos de estratégias existentes as mais usuais são de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Vamos conhecer essas estratégias de acordo com a visão de Oliveira (2010).

Estratégia de Sobrevivência: As estratégias de sobrevivência, segundo Fernandes e Berton (2005, p. 12) “são adotadas quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência. Nessas situações a estratégia de sobrevivência deve somente ser adotada quando não existem outras formas de reverter o quadro de crise da empresa”.

Para Oliveira (2010, p. 189), “as estratégias de sobrevivência devem ser aplicadas em último caso, quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou quando as perspectivas são caóticas”. Segundo o autor, os tipos de estratégia que se enquadram no cenário de sobrevivência da organização são:

- **Redução de custos:** consiste na estratégia de reduzir todos os custos possíveis da organização, como: redução de pessoal e de nível de estoque, de aquisição, diminuir custos de promoção, entre outros.
- **Desinvestimento:** é uma estratégia que consiste em excluir da linha de produção os produtos e serviços que não são mais interessantes para o mercado, ou seja, que não atendem mais à necessidade dos clientes e conseqüentemente não geram lucro suficiente para a organização.
- **Liquidação do negócio:** conforme Oliveira (2010), esta é a última opção da empresa quando não existe outra saída, a não ser o encerramento das atividades da organização.

Estratégia de Manutenção:

Mesmo diante das ameaças identificadas, a empresa possui diversos pontos fortes que permitem que ela consiga sobreviver e manter sua posição no mercado. De acordo com Oliveira (2010, p. 190), “a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”.

A estratégia de manutenção, segundo o mesmo autor (2010), apresenta três formas:

- **Estratégia de estabilidade:** objetiva um estado de equilíbrio que pode estar ameaçado. O desequilíbrio que incomoda a empresa geralmente é o financeiro.
- **Estratégia de nicho:** este tipo de estratégia busca dominar um segmento do mercado em que a empresa atua, com isso a organização dedica-se apenas a um único produto ou na atuação de um mercado exclusivo.
- **Estratégia de especialização:** a empresa visa conquistar ou manter a liderança no mercado e para isso ela concentra esforços de expansão numa ou em poucas atividades da relação produtos e serviços versus segmentos de mercado. Neste tipo de estratégia a vantagem é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa, já a desvantagem é a dependência de poucas formas de provimento de produção e vendas.

Estratégia de Crescimento

De acordo com Oliveira (2010), mesmo que a empresa possua pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem ser transformadas em oportunidade de lançar um novo produto e serviço, aumentar o volume de vendas etc.

As estratégias de crescimento se apresentam em quatro formas. Vejamos quais são essas estratégias de crescimento de acordo com Oliveira (2010):

- **Estratégia de inovação:** as empresas procuram um diferencial estratégico, por meio de inovações, lançamento de produtos e serviços, objetivando o fortalecimento de sua imagem no mercado em que atuam.
- **Estratégia de internacionalização:** voltado para empresas de grande porte, essa estratégia busca a extensão geográfica de mercados da empresa.

- **Estratégia de “joint venture”:** utilizada para inserir em um novo mercado, as empresas associam-se para a fabricação de um produto. Neste caso cada organização divide tarefas, uma entra com a tecnologia e a outra entra com o capital.
- **Estratégia de expansão:** consiste na expansão dos negócios da empresa no segmento de mercado atuante.

Estratégia de Desenvolvimento

Na visão de Oliveira (2010), a estratégia de desenvolvimento é usada quando predominam na situação da empresa os pontos fortes e oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa através de duas direções: pode-se procurar novos mercados e clientes ou então, novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação destas, permite ao executivo construir novos negócios no mercado.

A estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações, segundo Oliveira (2010):

- **Desenvolvimento de mercado:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados.
- **Desenvolvimento de produto ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Este desenvolvimento pode ocorrer através de novas características do produto/serviço; variações de qualidade; ou diferentes modelos e tamanhos (proliferação de produtos).
- **Desenvolvimento financeiro:** união de duas ou mais empresas através da associação ou fusão, para a formação de uma nova empresa. Isto ocorre quando uma empresa apresenta poucos recursos financeiros e muitas oportunidades; enquanto a outra empresa tem um quadro totalmente ao contrário; e ambas buscam a união para o fortalecimento em ambos aspectos.
- **Desenvolvimento de capacidades:** ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais.
- **Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Oliveira (2010) destaca que a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação. A diversificação consiste numa estratégia com a qual a empresa pretende investir na produção de novos produtos ou serviços e destinados a diferentes mercados. Vejamos as características da estratégia de diversificação, apontadas por Oliveira (2010):

- **Diversificação horizontal:** através desta estratégia, a empresa concentra o seu capital pela compra ou associação com empresas similares. A empresa atua em ambiente econômico que lhe é familiar, porque os consumidores são do mesmo tipo. O potencial de ganhos de sinergia neste tipo de diversificação é baixo, com exceção da sinergia comercial, uma vez que os mesmos canais de distribuição são usados.
Por exemplo, no caso de uma empresa que trabalha com produção de leite e decide produzir queijo. A produção de queijo é um novo tipo de produto adicional aos seus produtos já existentes.
- **Diversificação vertical:** ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica.
Por exemplo, uma empresa que realiza remodelação de casas e escritórios e esta mesma empresa começa a vender tintas e outros materiais de construção a serem utilizados nas remodelações.
- **Diversificação concêntrica:** diversificação da linha de produtos, com o aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo-se uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. A empresa pode ter ganhos substanciais em termos de flexibilidade.
Como exemplo podemos citar uma padaria que começa a produzir produtos de pastelaria e massas.
- **Diversificação conglomerada:** consiste na diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas.
- **Diversificação interna:** corresponde a uma situação em que a diversificação da empresa é, basicamente, gerada pelos fatores internos, e sofre menos influência dos fatores externos.
- **Diversificação mista:** trata-se de uma situação em que a empresa apresenta mais que um tipo anterior de diversificação ao mesmo tempo.

Na figura a seguir temos um resumo dos diferentes tipos de estratégias que podem ser usadas de acordo com a situação da empresa, ou seja, diante da predominância de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades ou ameaças.

FIGURA 4 – TIPOS BÁSICOS DE ESTRATÉGIA

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Postura estratégica de sobrevivência	Postura estratégica de manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização
	Predominância de oportunidades	Postura estratégica de crescimento	Postura estratégica de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> – horizontal – vertical – concêntrica – conglomerada – íntima – mista

FONTE: Oliveira (2010, p. 196)

Ao escolher a estratégia ou conjunto de estratégia que será adota pela empresa, o gestor deve analisar o momento em que a empresa está e identificar dentre as estratégias básicas aquela que for mais viável.

O gestor em momentos de mudanças, sejam externas ou internas, deve possuir estratégias competitivas capazes de se adaptar ao cenário exposto. Assim, a estratégia torna-se uma importante condutora da ação da mudança, sendo capaz de ajustar e equilibrar a organização perante as necessidades impostas pelo seu mercado consumidor. Porém, não se deve negligenciar a cultura interna organizacional, pois esta é que vai dizer sim ou não às mudanças. (SAMPAIO; FREITAS; MÁXIMO, 2007, p. 8)

As estratégias devem estar relacionadas com o propósito da organização, com o que ela almeja alcançar, com a sua razão de ser, com as suas limitações, com os valores de cada organização.

4 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

A estratégia nunca foi tão importante para as empresas como é hoje. Mas afinal, por que a estratégia é tão importante assim para as organizações? Diante de um cenário muitas vezes instável e incerto, sobrevivência empresarial está diretamente ligada às definições dos objetivos empresariais e à definição antecipada dos possíveis caminhos que a organização deve percorrer para atingir os objetivos.

Fernandes e Berton (2005) comentam por que as organizações e os gestores devem dedicar-se a criar, adaptar e reformular as estratégias.

- **Assumir o controle do destino:** a administração estratégica estabelece objetivos, meios e instrumentos de controle para encaminhar a organização à sua meta.
- **Enxergar as oportunidades:** quando focamos apenas nas atividades operacionais do dia a dia, a tendência é continuarmos a fazer as coisas que sempre fizemos, talvez com pequenas mudanças incrementais. O pensamento estratégico sinaliza as oportunidades de negócio quando nos convida a olhar além: o que acontece no mundo, na sociedade e na nossa cidade.
- **Transformar ameaças em oportunidades:** na maior parte dos setores, as novidades tecnológicas surgem a cada momento. Sem dúvida, uma delas vai substituir ou, pelo menos, aperfeiçoar os produtos ou serviços que nossas empresas oferecem hoje. Se as organizações assistirem passivamente a esse movimento, como Nero ao ver Roma incendiar-se, talvez seu destino seja as cinzas.
- **Definir novos rumos para a organização:** destaca a importância de um esforço ativo para romper a inércia de repetir e repetir-se no modo de fazer negócios.
- **Introduzir a disciplina de pensar no longo prazo:** talvez um dos grandes méritos da administração e, particularmente, do planejamento estratégico, é que, quando sistematizado, incute na organização o hábito de pensar a organização no longo prazo. Do contrário, o dia a dia absorve toda a energia dos gestores.
- **Desenvolver um processo educacional e incentivar a interação e a negociação:** quem sabe um dos maiores benefícios em pensar e envolver vários níveis da organização na concepção de uma estratégia esteja em desenvolver competências nas pessoas, enriquecendo seu entendimento, compartilhando os objetivos organizacionais e incentivando o pensamento alternativo em sintonia com os propósitos gerais. É possível afirmar que um dos maiores produtos do planejamento não é o plano em si, mas o próprio processo de planejamento.
- **Mobilizar recursos para o objetivo comum:** a estratégia ajuda a unificar os esforços da organização. Sem uma estratégia comum, entendida e compartilhada, cada área enfatizará seu interesse particular e parcial.

- **Promover a mudança:** para envolver todos em uma mudança, é importante propor o plano de ação e sensibilizar cada componente da importância da estratégia.
- **Vender ideias:** apresentação de uma reflexão estruturada, baseada em análise cuidadosa do mercado e da organização tem maior poder de persuasão do que a simpatia ou insistência. Vender ideias é de especial interesse aos líderes interessados em alcançar a adesão de grupos importantes para a implementação da estratégia.

Para Oliveira (2010, p. 187) “a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a estratégia”.

Além de escolher a estratégia mais viável é necessário planejar e aplicar a estratégia da melhor forma para que a empresa possa ter ótimos resultados. Passa a ser necessário o desenvolvimento de uma metodologia, em forma de um planejamento, como um plano estratégico para a alocação dos recursos humanos, estruturais e financeiros, com ações estratégicas efetivas e eficazes.



O livro "A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante", de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, apresenta uma nova maneira de pensar sobre estratégia, resultando em uma criação de novos espaços (o oceano azul) e uma separação da concorrência (o oceano vermelho). Os autores estudaram 150 "ganhadores" e "perdedores" em 30 indústrias diferentes e viram que explicações consideradas tradicionais não explicavam o método dos "ganhadores". O que eles chegaram à conclusão é que empresas que criam novos nichos, fazendo da concorrência um fator irrelevante, encontram um outro caminho para o crescimento. O livro pretende ensinar como colocar em prática essa estratégia. Vale a pena ler!

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico você viu que:

- As estratégias são divididas em níveis, sendo eles: corporativo, empresarial ou unidade de negócio e funcional.
- Existem diversos tipos de estratégias, sendo que as mais usadas são as estratégias de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.
- Na estratégia de sobrevivência temos as estratégias voltadas à redução de custo, desinvestimento e liquidação do negócio.
- Na estratégia de manutenção temos as estratégias de estabilidade, de nicho e de especialização.
- A estratégia de crescimento é composta por estratégias de inovação, de internacionalização, *join venture* e de expansão.
- A estratégia de desenvolvimento pode ser composta pelas estratégias de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou serviço, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidade e desenvolvimento de estabilidade.
- A estratégia de desenvolvimento também é composta pelas estratégias de diversificação, sendo elas: diversificação horizontal, diversificação vertical, diversificação concêntrica, diversificação conglomerada, diversificação mista e diversificação interna.
- É importante que os gestores se dediquem às estratégias para que possam: assumir o controle do destino, enxergar as oportunidades, transformar ameaças em oportunidades, definir novos rumos para a organização, dentre outros fatores.



1 As estratégias são classificadas em níveis, onde temos as estratégias corporativas, as estratégias de unidade de negócio e as estratégias funcionais. Com relação aos níveis da estratégia, associe os itens utilizando os códigos a seguir:

- I - Estratégia Corporativa.
- II - Estratégia Unidade de Negócios.
- III - Estratégia Funcional.

- () É desenvolvida por critérios de atividades e seus objetivos são definidos pela administração da UN. São estratégias desenvolvidas pelas áreas funcionais de uma UN, com funções inter-relacionadas, que podem assumir várias formas.
- () Neste tipo de estratégia, os objetivos são definidos pela administração da corporação, seu desenvolvimento implica em como competir com êxito em determinado setor, podendo ser considerado um conjunto de estratégias genéricas para orientar as organizações.
- () O nível mais elevado da estratégia empresarial e que abrange questões como a determinação da forma de competição e diversificação das UNs, englobando assim os outros dois níveis da estratégia.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a ordem CORRETA:

- a) () II – I -III
- b) () III – II – I
- c) () I – II – III
- d) () III – I – II

2 A estratégia tem sido muito usada pelas empresas que desejam prosperar no mercado, mas algumas ainda não estão adequadas a esta nova administração. Quando a empresa não faz uso da estratégia empresarial, podemos dizer que:

- a) () A empresa é muito dependente dos fatores externos.
- b) () A empresa consegue administrar as mudanças de forma mais eficaz.
- c) () A empresa tem mais flexibilidade de agir de várias maneiras.
- d) () Os objetivos são alcançados de forma natural.

3 Existem diversos tipos de estratégias que as empresas podem adotar dependendo do seu diagnóstico. São consideradas estratégias de manutenção:

- a) () desinvestimento, nicho e *join venture*.
- b) () estabilidade, nicho e especialização.
- c) () diversificação, de redução de custo e expansão.
- d) () diversificação, de capacidade e *join venture*.

4 Dentre as estratégias de desenvolvimento mais fortes temos as estratégias de diversificação. Com relação às estratégias de diversificação, associe os itens utilizando os códigos a seguir:

- I – Diversificação horizontal
- II – Diversificação vertical
- III – Diversificação conglomerada
- IV – Diversificação mista

- () Refere-se à aquisição de novos negócios que possam ser atrativos para os grupos de clientes que a empresa já vem trabalhando.
- () Quando a empresa realiza mais de uma estratégia de diversificação ao mesmo tempo.
- () Quando a empresa retrocede para estágios anteriores do seu ciclo de produção ou avança para estágios subsequentes do mesmo ciclo – a produção de matérias-primas ou distribuição do produto final.
- () Acontece quando a empresa investe em algo novo, mas que não terá como aproveitar as tecnologias que já possui.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () I – IV – II – III
- b) () II – IV – III – I
- c) () III – I – IV – II
- d) () I – IV – III – II

5 Leia o texto e responda às perguntas.

A Estratégia do Oceano Azul – O Caso Gol Linhas Aéreas

Em janeiro de 2001, a **Gol Linhas Aéreas** iniciou suas atividades, a partir de um **grupo empresarial** oriundo do ramo de transporte terrestre, e começou uma das mais fantásticas **trajetórias empresariais** brasileiras. A empresa recém-criada tinha inicialmente um patrimônio de 20 milhões de reais, quantia irrisória para o setor da aviação moderna. Após seis anos de uma verdadeira “aventura” empresarial, passando pela abertura de seu capital

na bolsa de valores, a empresa foi avaliada em 12 bilhões de reais e teve um crescimento de 17 vezes em seu faturamento. Em 2007, para fechar com chave de ouro este ciclo de sua trajetória, arrematou a Varig, ex-empresa líder, e abriu caminho para novas **possibilidades de crescimento**.

Mas qual a explicação para tamanho **desempenho**? Como pode um grupo empresarial, aparentemente sem nenhuma experiência no ramo da aviação, sair de uma participação de mercado de menos de 5%, e conquistar 37% do mercado em apenas seis anos de vida, passando por cima de empresas gigantes e tradicionais no setor da aviação. Será que este desempenho excepcional é apenas fruto da genialidade de alguns homens, ou eles tiveram muita sorte? Acreditamos que, conscientemente ou não, a GOL empreendeu esta aventura utilizando um conjunto de ações e **estratégias competitivas**, que a exemplo de outras empresas no Brasil e em outros países, foram responsáveis pelo seu formidável **sucesso**.

Empresas internacionais como o McDonalds, a Microsoft, o Cirque du Soleil e mais recentemente a Google, e as brasileiras Alpargatas, Casas Bahia, Dedini Indústria de Base, Taurus e mais recentemente as lojas Ricardo Eletro, fizeram algo diferente das demais empresas de seu setor de atividade e por isto se modificaram a ponto de conquistarem uma “**inovação de valor**” significativa para seus **clientes** e, com isto, deixaram seus concorrentes para trás.

Existe um padrão de **comportamento** nestas empresas, e segundo os autores do livro “**A estratégia do oceano azul**”, este padrão, ou método de trabalho, pode ser sistematicamente modelado, copiado e executado por qualquer outra empresa ou **profissional**. Compreender o que ocorreu com empresas como a GOL, pode ser útil e permitir que outras **organizações**, mesmo em segmentos de **mercados** diferentes, possam copiar as ideias básicas, à luz da teoria da “Estratégia do Oceano Azul” e aplicá-las em seu contexto particular.

Neste texto vamos analisar as ações que foram implementadas pela GOL, e compará-las com algumas técnicas sugeridas pelos autores do livro, assim ficará mais fácil entender o funcionamento da teoria na prática. Cham Kim e Renee Malbourne sugerem que é preciso realizar quatro passos para visualizar o contexto da **empresa** no mercado e assim implantar a estratégia.

Segundo os autores, é preciso começar com uma **mudança de foco** e parar de olhar apenas para as **empresas concorrentes**. É necessário pensar em novas oportunidades. Buscar competências alternativas, pesquisar as empresas estratégicas que estão se saindo bem no mercado, inclusive em outras áreas, examinar sua **cadeia de clientes**, pois seu futuro cliente pode estar atualmente em um mercado complementar ao seu. Examinar a oferta de produtos e competências complementares e observar as tendências de mercado e não apenas os modismos.

A seguir os quatro passos de visualização desta estratégia:

Passo 1 – O despertar visual

Para realizar o **despertar visual**, é preciso analisar suas competências e suas qualidades positivas e negativas. Uma empresa como a GOL, ao analisar suas **competências**, compreendeu que tinha diversas qualidades para competir no mercado da aviação, mas também diversos “defeitos”, ou limitações.

Como qualidade, a GOL tinha a experiência de ter sido bem-sucedida no ramo de transporte terrestre, tinha uma estrutura de custos enxuta, tinha a humildade de saber que era uma pequena empresa num mercado de grandes corporações e tinha um grande conhecimento de relacionamento com clientes de baixa renda.

Como “defeito”, a GOL tinha uma grande limitação de recursos e pouca experiência no ramo da aviação. Provavelmente estas “limitações” ajudaram a empresa a desenvolver **estratégias** diferenciadas das outras empresas do setor, o que, em grande medida, foi responsável por seu **sucesso**.

Passo 2 – A exploração visual

Uma vez consciente de suas qualidades e limitações, a empresa precisa conhecer agora o mercado, os concorrentes e os clientes. É necessário imaginar as **tendências futuras** e perceber antes dos concorrentes o que é valor hoje e o que será valor amanhã para o mercado. Para isto, é preciso pesquisar, conhecer, conversar com **clientes**, ir ao mercado, descobrir tudo que puder sobre os clientes e sobre os concorrentes.

Nesta etapa, provavelmente a GOL estudou o comportamento de seus principais concorrentes e tentou imaginar uma forma de agir diferente para poder competir num mercado tão difícil.

Ao analisar a concorrência a GOL percebeu que era inútil tentar vencer em um mercado tão competitivo disputando os mesmos espaços que as empresas tradicionais no setor, assim buscou encontrar fórmulas alternativas de atuação. A resposta óbvia para os executivos da GOL era tentar conquistar o tipo de cliente que ela conhecia tão bem, ou seja, os usuários das linhas de transporte terrestre. Dessa forma, montou toda sua estratégia para conquistar este tipo de cliente que vinha sendo negligenciado pelas outras companhias.

Passo 3 – Visualização da estratégia

Nesta etapa é preciso montar seu plano **tático-estratégico**, uma vez que a empresa já fez uma análise de suas próprias competências e já conheceu melhor o mercado para definir qual será o melhor plano estratégico a executar.

A GOL tinha definido competir na parte baixa do mercado da aviação civil, ou seja, conquistar os clientes de baixa renda que teriam interesse em utilizar os seus serviços, desde que tivessem condições para tal. Para isto, a GOL buscou implantar um sistema de custos reduzidos que pudesse viabilizar sua estratégia.

Começou por mudar a forma de comercialização das passagens, realizando praticamente todas suas operações pela internet, e eliminando os intermediários, o que significou uma redução significativa em seus custos. Em seguida, implantou um sistema de viagens sem luxo algum, em termos de atendimento de bordo, o que era comum na aviação. O resultado? Mais **redução de custos**.

Outra “cartada genial”, foi a utilização de promoções noturnas, com passagens a baixíssimo custo. Os aviões que antes ficavam parados no pátio dos aeroportos, passaram a realizar viagens noturnas, “lotados”, o que significou uma entrada de dinheiro extra, que não viria de outra forma.

A estratégia obteve tanta aceitação, que a GOL não apenas conseguiu conquistar novos passageiros para a aviação civil, oriundos das companhias terrestres, como também, seduziu antigos passageiros que utilizavam a aviação comercial e que toparam viajar de acordo com as novas regras, pagando preços mais acessíveis.

Parte 4 – Fazendo a comunicação ao mercado

Montada a estratégia, só restava à GOL comunicar seu plano ao mercado, e a companhia o fez de forma competente, sem vergonha alguma. A mensagem era a seguinte: “olha pessoal, chegou a hora de popularizar o transporte aéreo, viajar de avião pagando preço de passagem de ônibus”.

Como tinha um sistema de custos operacionais que chegavam a ser 60% menores do que seus principais concorrentes, a GOL conseguiu viabilizar sua estratégia. Em muitos casos, numa viagem entre Rio e São Paulo, ou São Paulo e Belo Horizonte, por exemplo, era mais econômico viajar de avião do que de ônibus leito.

A partir da comunicação de sua estratégia ao mercado, a GOL rapidamente construiu novas fronteiras para o mercado da aviação civil, e passou a ocupar sozinha este mercado. Como não tinha concorrentes, a empresa passou a nadar no oceano azul da aviação civil.

A lição que se pode tirar deste caso: competir em mercados altamente disputados exige um enorme esforço e os resultados em geral são sempre abaixo das expectativas da maioria das empresas competidoras. Mas ao contrário, competir em mercados inexplorados, ou oceanos azuis como estamos denominando, permite às empresas experimentar grande crescimento de demanda e obterem ótimos resultados financeiros.

Portanto, sugerimos às empresas de qualquer setor da economia que, a exemplo da GOL, realizem os quatro passos para visualização da estratégia do oceano azul, e descubram novos mercados ou novas fronteiras para seu antigo mercado, criando uma “inovação de valor” e construindo as bases para seu crescimento presente e futuro

FONTE: Disponível em: <<http://www.arilima.com/a-estrategia-do-oceano-azul-o-caso-gol-linhas-aereas/>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

Com base no texto, responda às questões a seguir:

- a) Qual foi a estratégia, segundo o texto, que a Gol Linhas Aéreas utilizou para seu formidável sucesso?
- b) Quais foram os pontos analisados pela Gol Linhas Aéreas que fizeram com que ela alcançasse o sucesso?
- c) Descreva de uma forma breve e com suas palavras os passos utilizados pela Gol Linhas Aéreas para implementar estratégias de sucesso.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1 INTRODUÇÃO

As empresas sempre desejam crescer, ter mais destaque no mercado, conquistar mais clientes, ou seja, querem que o seu futuro seja diferente do seu passado, diferente no sentido de melhor, é claro.

Para que as empresas estejam preparadas para o futuro o planejamento estratégico é essencial. Através do planejamento estratégico os gestores das empresas passam a pensar no que fazer, como fazer, quando, para quem, por que e onde, sendo assim, analisa-se o reflexo que as ações feitas no presente terão no futuro.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo que afetam a direção e a viabilidade da empresa. Planejar de forma estratégica consiste em conhecer o presente, acompanhando suas mudanças, identificando quais são as limitações que a empresa possui e buscar meios, alternativas que orientem a empresa para que o futuro seja melhor.

Neste tópico veremos algumas definições sobre planejamento estratégico que facilitarão a sua compreensão sobre o tema. Além disso, vamos compreender a importância desse instrumento de gestão que os executivos devem utilizar para buscar melhores resultados para suas organizações.

2 ORIGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir do momento em que as organizações sentiram a necessidade de se manterem alertas às mudanças de cenário e aperfeiçoar seus processos de gestão, o planejamento estratégico surgiu. Até então o planejamento que era realizado não possuía objetivos a longo prazo.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento estratégico nos anos de 1950 e 1960, teve destaque na literatura devido às contribuições dos trabalhos de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff.

Chiavenato e Sapiro (2009), relatam que em 1954, Peter Drucker apresentou sua abordagem de Gestão por Objetivos (*Management by Objectives* – MBO), onde ele destaca que uma organização sem objetivos é como um navio sem leme e que estabelecer objetivos e monitorar seus progressos deveria fazer parte de toda a organização.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), Alfred Chandler identificou que o crescimento organizacional dava-se devido a utilização dos recursos organizacionais de forma inteligente, aproveitando as oportunidades do ambiente. Alfred reconheceu que o planejamento estratégico deveria desenvolver estratégias coordenadas, numa perspectiva de longo prazo. Essa coordenação daria à organização suas estruturas, direção e foco.

Chiavenato e Sapiro ainda relatam que em 1957, Selznick apresentou a concepção de cruzar os fatores internos (pontos fortes e fracos) da organização com os fatores ambientais (oportunidades e ameaças) o que levou à criação da Matriz SWOT.

Essas contribuições aumentaram o interesse pelo planejamento estratégico, visto que no início dos anos de 1960 a maioria das grandes corporações americanas já possuía um departamento de planejamento, cujas funções estavam ligadas à preparação de previsões e estudos de tendências e decisões de investimentos para planos de longo prazo.

De acordo com Kotler (1993), o planejamento estratégico surgiu nos anos 70, pois, na década anterior, o ambiente era relativamente estável e os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional.

Nos anos 70, devido a crises do petróleo, o baixo custo e a alta qualidade dos produtos japoneses, as novas tecnologias, mudanças velozes na economia, dentre outros fatores, fizeram com que o ambiente das empresas mudasse de forma significativa, o que demandou de reformulação no processo de planejamento.

A partir da década de 80, o enfoque do planejamento estratégico ganhou destaque, dando origem à administração estratégica.

3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vejamos algumas definições de planejamento estratégico:

Para Oliveira (2003, p. 47-48), “o planejamento estratégico é o procedimento administrativo que proporciona sustentação metodológica para se constituir a melhor direção a ser adotada pela empresa”, visando aperfeiçoar o grau de influência com o ambiente e desenvolvendo ações de maneira inovadora e diferenciada.

Para Pereira (2010, p. 47)

planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competência) e fracos (incompetência ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externos, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégias com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

O planejamento estratégico deve analisar o ambiente interno e externo que envolve a organização, direcionando o caminho que a organização deve seguir e monitorar suas ações, garantindo que o que foi planejado esteja sendo feito.

Para Maximiano (2006) o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Cooper, Innis e Dickson (1992, p. 3) definiram o planejamento estratégico como “O processo de identificação das metas de longo prazo de uma entidade (onde queremos estar) e os passos necessários para atingir essas metas sob a perspectiva de longo prazo (como chegar lá), incorporando as preocupações e as expectativas futuras dos principais acionistas”.

A alta gestão da organização deve estar envolvida na elaboração do planejamento estratégico, pois é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. As implicações futuras dessas decisões devem ser tomadas no presente.

Já para os autores Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) “o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”. Além disso os autores destacam que “o planejamento estratégico busca maximizar os resultados e minimizar as deficiências, utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade”.

Frequentemente somos cobrados para que sejamos mais eficientes, mais eficazes e mais efetivos, mas você sabe a diferença entre esses termos? Vejamos o quadro a seguir:

QUADRO 2 – PRINCÍPIOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Eficiência é:	Eficácia é:	Efetividade é:
Fazer as coisas de maneira adequada;	Fazer as coisas certas;	Manter-se sustentável no ambiente;
Resolver problemas;	Produzir alternativas criativas;	Apresentar resultados globais ao longo do tempo;
Cuidar dos recursos aplicados;	Maximizar a utilização de recursos;	Coordenar esforços e energias, sistematicamente.
Cumprir o dever;	Obter resultados;	
Reduzir custos.	Aumentar o lucro.	

FONTE: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 40)

Você conseguiu compreender o que são esses termos? Para simplificarmos, vamos imaginar uma corrida de Fórmula 1.

O piloto **eficaz** é aquele que cruza a linha de chegada mesmo que para isso ele saia algumas vezes da pista. Seu foco está **no resultado, ou seja**, chegar ao fim da corrida, sem se preocupar se está fazendo a coisa da melhor forma.

Na eficiência, o que temos que ter em mente é o **foco no processo**, em como chegaremos ao resultado desejado. Somos eficientes quando chegamos no resultado usando a menor quantidade de recursos possíveis, com uma produtividade acentuada. O piloto que faz o percurso sem sair da pista com menos gasto de combustível é considerado um piloto **eficiente**.

Efetividade é a capacidade de fazer uma coisa (eficácia) da melhor maneira possível (eficiência). Continuando com o exemplo da corrida, um piloto efetivo é aquele que consegue cruzar a linha de chegada em primeiro lugar, fazendo o melhor percurso possível e surpreende quebrando o recorde do circuito.

De acordo com Oliveira (2003, p. 64), através do planejamento estratégico, a empresa espera:

Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes. **Ponto forte** é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial. Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos. **Ponto fraco** é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. Conhecer e usufruir as oportunidades externas. **Oportunidade** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, enquanto perdura. Conhecer e evitar as ameaças externas. **Ameaça** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil. Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almeçadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa; o quê, como, quando, por quem, e onde devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar recursos.

Com o planejamento estratégico é possível conhecer as potencialidades do mercado e da empresa; visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo, assim como detectar ameaças e oportunidades, visando encontrar saídas viáveis.

4 CARACTERÍSTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vejamos algumas características fundamentais do planejamento estratégico de acordo com Matos e Chiavenato (1999, p. 30):

1 - O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável: ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais; 2 - O planejamento estratégico é orientado para o futuro: seu horizonte de tempo é o longo prazo; 3 - O planejamento estratégico é compreensivo: ele envolve a organização como uma totalidade; 4 - O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso: por causa da diversidade de interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos no futuro que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos; 5 - O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional: por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento é uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível às mudanças.

5 OBJETIVOS E VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vimos o que é o planejamento, e através das definições apresentadas é possível compreender a sua importância para as organizações no mundo de hoje. Vamos agora analisar e compreender os objetivos e a importância acerca do planejamento estratégico.

Pereira (2010, p. 48) lista os seguintes objetivos do planejamento estratégico:

- Levar a organização a atingir a resolutividade;
- Aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais;
- Manter os seus potenciais de competitividade da organização;
- Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- Pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro;
- Integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças, Recursos Humanos, Produção e Serviço e Marketing, Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização;
- Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Já Oliveira (2010, p. 18) aponta que as organizações utilizam o planejamento estratégico para:

- Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- Otimizar o modelo de gestão da empresa;
- Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;

- Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Realizar o planejamento estratégico é importante devido à velocidade da mudança em um ambiente de negócio, onde temos o aumento do risco de fracasso ou a perda de posição no mercado. Sem o planejamento os gerentes acabam consumindo muito de seu tempo “apagando incêndios”, ou seja, em vez dos gestores anteciparem estratégias de mudanças e formas de lidar com as crises, eles acabam apenas reagindo a elas.

Quando o planejamento estratégico é utilizado de forma adequada, ele proporciona para a organização uma série de vantagens. As vantagens do planejamento estratégico de acordo com Oliveira (2010) são:

- Identifica áreas que exigem decisões e garante que a devida atenção lhes seja dispensada tendo em vista os resultados esperados.
- Estabelece um fluxo mais rígido de informações importantes para os tomadores de decisões e que sejam as mais adequadas para o processo;
- Facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos, através de uma comunicação aprimorada e adequada;
- Procura o envolvimento dos vários profissionais da empresa para os objetivos, desafios e metas, através do direcionamento de esforços.
- Facilita e agiliza o processo de tomada de decisão.
- Facilita a alocação de recursos na empresa.
- Possibilita maior consenso, compromisso e consciência entre os profissionais da empresa.
- Cria alternativas administrativas bem como planos alternativos.
- Possibilita o comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais da empresa.
- Possibilita à empresa manter maior interação com o ambiente.
- Incentiva e facilita a função de direção da empresa.
- Transforma a empresa reativa em empresa proativa e, em situações otimizadas, em empresas interativas.
- Facilita e desenvolve um processo descentralizado de decisão na empresa.
- Cria situações em que os executivos da empresa se sentem obrigados a se afastarem das atividades rotineiras.
- Incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros.
- Orienta o desenvolvimento de outros planejamentos em táticos e operacionais;
- Possibilita a obtenção de melhores resultados operacionais; e
- Fortalece e agiliza o processo orçamentário.

O planejamento estratégico possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, com isso é possível que a organização obtenha melhores resultados operacionais, além de orientar o processo decisório.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30), apresentam os benefícios do planejamento estratégico, com base em uma pesquisa com 50 organizações em vários países e setores. Destacam-se nesta pesquisa os seguintes benefícios:

1. Um claro sentido de visão estratégica para a organização.
2. Compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável e competitivo.
3. Foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para a organização no futuro, com objetivos de longo prazo.
4. Comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo, de modo interdependente com os elementos do ambiente interno.
5. Comportamento sistêmico e holístico envolvendo toda a organização.
6. Interdependência com o ambiente externo.

As empresas que adotam a gestão estratégica estão continuamente reavaliando suas estratégias para criar valor para a organização e desenvolvendo nas pessoas que ocupam função gerencial o pensamento estratégico. O pensamento estratégico é o processo de pensamento que se dá na mente das pessoas-chave da organização que as ajuda a determinar a aparência da organização em determinado momento futuro. Este processo, que contribui sobremaneira para elevar o nível da função gerencial, pode por si só constituir uma vantagem competitiva importante para uma organização. (BARBASSA, 2009, p. 1).

Se bem aplicado o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta competitiva da empresa, onde é utilizado como ferramenta de comunicação, de acompanhamento e para crescimento da organização.

6 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vimos que o planejamento estratégico é usado pelas organizações que criam suas diretrizes e definem qual é a melhor direção a ser seguida a um longo prazo, analisando os fatores internos e externos para que os objetivos sejam atingidos.

Mas, afinal, como é realizado um planejamento estratégico?

Oliveira (2010) propõe uma metodologia que é composta de quatro grandes fases, sendo elas:

Fase I: Diagnóstico estratégico.

Fase II: Missão da empresa.

Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos.

Fase IV: Controle e avaliação.

Vamos ver o que compreende cada uma dessas fases de acordo com a visão de Oliveira (2010).



Alguns pontos destas fases serão trabalhados de forma mais aprofundada nas próximas unidades.

6.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Nesta fase se determina as condições atuais da empresa, ou seja, como a empresa está, verifica-se todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. A fase de diagnóstico estratégico pode ser dividida em cinco etapas, sendo elas:

a) Identificação da Visão: onde são identificados os desejos e as expectativas da alta administração da empresa.

Como exemplo de visão, vamos conhecer a visão da **Kopenhagen**, tradicional grife de chocolates finos: “ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, através de um portfólio de produtos com qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas”. (KOPENHAGEN, 2016).

b) Identificação dos Valores: representa o conjunto dos princípios, crenças, ética da organização, os valores fornecem sustentação para as principais decisões que envolvem a organização.

Lideranças interativas; trabalho em equipe; proatividade; qualidade; ética e respeito são os valores definidos pela Kopenhagen. (KOPENHAGEN, 2016).

c) Análise Externa: nesta etapa verificam-se as oportunidades e ameaças que estão no ambiente da empresa. Oliveira (2010) destaca alguns assuntos que devem ser considerados na análise externa: mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, mercado financeiro, dentre outros.

d) Análise Interna: nesta etapa analisam-se os pontos fracos, fortes e neutros. Oliveira (2010) destaca que pontos neutros são pontos identificados pela empresa como sendo importantes, mas que não há parâmetros que permitam classificá-los como fortes ou fracos.

Na análise interna existem alguns fatores que devem ser considerados, apontados por Oliveira (2010): produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços, promoção, imagem institucional, comercialização, sistema de informação dentre outros.

e) Análise dos Concorrentes: mesmo fazendo parte da análise do mercado, a análise dos concorrentes é realizada separadamente para enfatizar sua importância, pois proporciona a identificação das vantagens competitivas da própria organização e dos concorrentes.

6.2 FASE II – MISSÃO DA EMPRESA

Nesta fase é estabelecida a razão da empresa existir. Além disso, define-se a postura que a empresa terá perante o mercado. Vamos conhecer as etapas que compõem essa fase:

a) Estabelecimento da Missão da Empresa: ao identificar a missão da organização, determina-se o motivo de existência da empresa.

Como exemplo citamos a missão da **Kopenhagen**, que é: “fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade”. (KOPENHAGEN, 2016).

b) Estabelecimento dos Propósitos Atuais e Potenciais: os propósitos são definições de setores em que a empresa atua ou pretende atuar, que se encaixam na missão da empresa.

c) Estruturação e Debate de Cenários: os cenários são uma maneira de se analisar o comportamento futuro ou evolução do ambiente externo.

d) Estabelecimento da Postura Estratégica: é a maneira como a empresa se posicionará perante o ambiente.

e) Estabelecimento das Macroestratégias e Macropolíticas: as macroestratégias são as principais ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para gerar vantagens competitivas. As macropolíticas são as orientações gerais que auxiliarão o processo de tomada de decisão para melhor interação como ambiente.

6.3 FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Esta fase determina onde a organização deseja chegar e como ela fará para que isso aconteça. Esta fase pode ser dividida em dois instrumentos:

Instrumentos Prescritivos: os instrumentos prescritivos são explicitações do que deve ser feito para realizar a missão da empresa. Os instrumentos prescritivos podem ser realizados através das seguintes etapas:

a) Estabelecimento dos Objetivos, Desafios e Metas:

Nesta etapa são definidos:

Objetivos – situação que se pretende atingir;

Objetivos funcionais – objetivos parciais, relacionados às áreas funcionais;

Desafios – algo que deve ser continuamente perseguido, mas que deve ter um prazo definido;

Metas – passos ou etapas necessários para se alcançar os objetivos, devem ser quantificáveis.

b) Estabelecimento das Estratégias e Políticas:

Nesta etapa são definidas:

Estratégias – ações ou caminhos necessários para que se atinjam os objetivos.

Políticas – parâmetros e orientações para a tomada de decisão, corresponde à base de sustentação do planejamento estratégico.

Diretrizes – é o conjunto dos objetivos, estratégias e políticas da organização.

c) Estabelecimento dos Projetos e Planos de Ação:

Nesta etapa são definidos:

Projetos: são os trabalhos que deverão ser realizados que permitirão à empresa pôr em prática as estratégias definidas anteriormente.

Programas: são os conjuntos de projetos.

Planos de ação: são partes comuns de projetos que contribuem para que um mesmo objetivo, desafio ou meta, seja alcançado.

Instrumentos Quantitativos: esta etapa consiste no planejamento do orçamento necessário para o desenvolvimento dos projetos, planos de ações e atividades. São analisados os recursos que serão necessários para que os objetivos, desafios ou metas sejam atingidos.

6.4 FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO

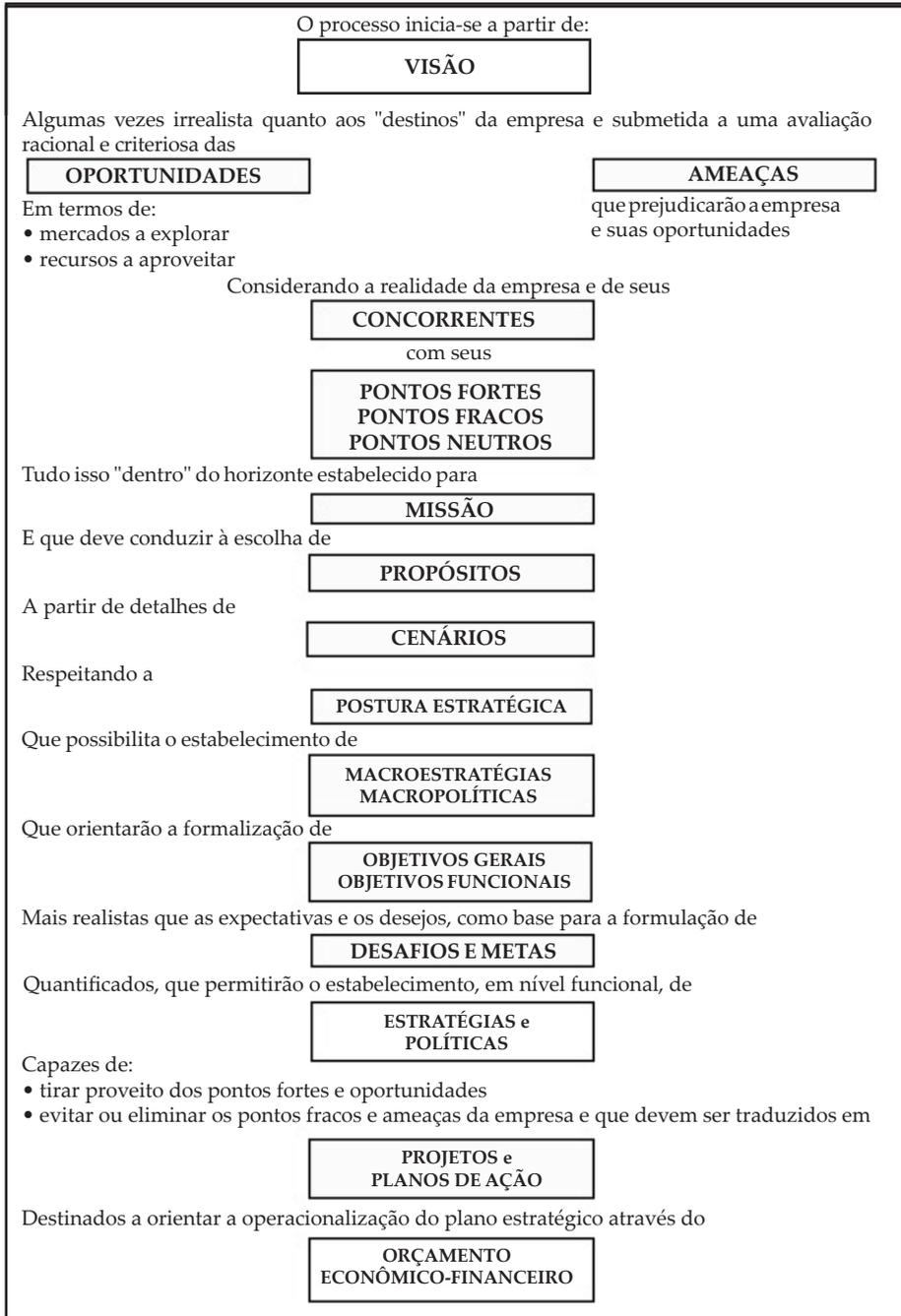
Nesta fase avalia-se como a organização está indo, em relação à situação desejada. O controle e avaliação deve ser feito passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, e não apenas no final do processo. Desta maneira, Oliveira (2002, p. 267) afirma que:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias políticas adotadas pela empresa.

Lembrando, caro(a) acadêmico(a), que esta metodologia que lhe foi apresentada é apenas uma das maneiras existentes, que a organização pode seguir para desenvolver e implementar o seu planejamento estratégico.

A figura a seguir auxiliará você, acadêmico(a), a compreender melhor o processo de planejamento estratégico, pois trata-se de uma outra forma de ver as fases que compõem este processo.

FIGURA 5 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: Oliveira (2010, p. 57)

Conforme salienta Oliveira (2010), a organização deve analisar a sua realidade, seu modo de gestão, dos seus negócios, produtos e serviços, bem como dos fatores do seu ambiente, para que a decisão a respeito da melhor metodologia e planejamento estratégico seja realmente a mais acertada.

LEITURA COMPLEMENTAR

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM TEMPOS DE CRISE

A estratégia é e sempre foi um dos grandes diferenciais em tempos de crise, uma das grandes certezas das organizações é que tudo muda o tempo todo, e nesse cenário de mudança contínua, planejar estrategicamente é muitas vezes a única alternativa para não ser pego de surpresa e comprometer os resultados.

Antecipar o futuro e tratá-lo de forma estratégica tem sido uma das maiores forças de grandes organizações, agindo dessa forma as empresas pretendem estar preparadas para aquilo que o mercado pode trazer de novo, de radical e muitas vezes de surpresa. As organizações ao longo dos tempos estão cada vez mais preparadas para o futuro, cada vez mais planejam e agem vislumbrando aquilo que pode vir a acontecer.

Agir estrategicamente é traçar ações programadas a fim de sair de uma situação atual em busca de uma situação desejada, estabelecendo metas bem definidas de acordo com o objetivo almejado. Empresas que agem dessa forma conseguem melhores resultados e largam na frente.

O objetivo principal é demonstrar o quão vantajoso é planejar e traçar estratégias, agir estrategicamente e analisar as variáveis que o mercado nos apresenta, olhando para a situação e nos perguntando, de que forma podemos agir? Quais são nossos riscos? E se não fizermos quais resultados teremos? Com o planejamento estratégico essas perguntas poderão ser respondidas e os riscos da organização reduzidos.

Vive-se em uma época de grandes mudanças. Produtos novos são tidos como ultrapassados em questão de meses. Serviços são aperfeiçoados e personalizados para atender um público cada vez mais exigente. Como explica Cobra e Brezzo (2010, p. 50):

Os novos consumidores são fortemente centrados em si mesmos (*self centered*) e, em consequência, desejam que os produtos e serviços que requerem não sejam padrões e massivos, pelo contrário, buscam adquirir bens personalizados e que reflitam suas necessidades e desejos cabalmente.

Lojas abrem e fecham, concorrentes disputam a atenção dos seus clientes para se manterem no mercado e em crescimento, avanços tecnológicos são cada vez mais evidentes, exigindo assim, que as empresas se remodelem.

De acordo com Sertex, Gundani e Martins (2007, p. 13), existem fatores que impulsionam as mudanças nas organizações, que são: “i) **ameaças externas** que afetam a sobrevivência da empresa, ii) mudanças ambientais como **oportunidades externas** e iii) **rapidez de resposta** às solicitações do mercado.”

Diante de tantas mudanças e influências, é necessário que as organizações façam um bom planejamento de mercado, para terem suporte nas tomadas de decisões. O planejamento, de acordo com Chiavenato (2003, p. 9), tem como objetivo “proporcionar bases necessárias para manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócios”.

Outro autor complementa a definição de planejamento como sendo o “processo de desenvolvimento e manutenção da adequação entre os objetivos da empresa e suas competências e as mutáveis oportunidades de mercado” (KOTLER, 2002, p. 145). Ou seja, é a forma como a direção avaliará o mercado e tomará decisões em busca de atingir os objetivos da empresa.

O planejamento é dividido em níveis hierárquicos e com funções e atuações importantes e específicas para a organização. O planejamento estratégico, que é o objetivo de estudo desse artigo “é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, criada nos Estados Unidos em meados de 1960. Sua principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização” (PALUDO, 2010, p. 226). Assim, é necessário que as empresas tenham gestores e líderes preparados e alinhados com as necessidades da empresa e suas especificidades.

Chiavenato (2010, p. 203) completa ao dizer que o planejamento estratégico “procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos”.

Já o planejamento tático é definido por Oliveira (2010, p. 77) como sendo “a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não de toda empresa”, ou seja, é um planejamento focado em atingir um objeto específico de um segmento ou um setor.

De acordo com as pesquisas bibliográficas, existem várias formas de se fazer o planejamento estratégico da empresa.

Para Oliveira (2010) o processo de planejamento segue os seguintes passos:

- 1 - Definição da Visão e Valores;
- 2 - Análise externa (identificação das ameaças e oportunidades);
- 3 - Análise interna (identificação dos pontos fortes e fracos);
- 4 - Missão;
- 5 - Propósitos atuais e potenciais da empresa;
- 6 - Estruturação e debate de cenários;
- 7 - Estabelecimento da postura estratégica;
- 8 - Resultados a serem alcançados (objetivos, objetivos funcionais, desafios e metas);
- 9 - Estabelecimento das Políticas.

Já Pereira (2011) divide os componentes do planejamento estratégico em:

- 1ª Fase: Definição da missão da organização;
- 2ª Fase: Estabelecimento dos objetivos;
- 3ª Fase: Identificação das alternativas estratégicas;
- 4ª Fase: Formulação de uma estratégia.

Posteriormente, Pereira (2011, p.27) inclui a fase 5, fase que é a implementação da estratégia e a 6ª fase, controle e avaliação. De acordo com o autor, o “processo de planejamento compreende as seguintes funções: planejamento, execução, controle e avaliação”. Assim, pode-se avaliar se o planejamento e sua execução atingiram os objetivos traçados pela organização.

Sabe-se que planejar é indispensável para que as empresas obtenham resultados satisfatórios no mercado, mas a importância do planejamento vai além de tudo isso, é necessário planejar para o simples fato de permanecer no mercado, empresas que não planejam não conhecem seus clientes, não conhecem o mercado e tão pouco foram apresentadas para seus concorrentes.

Como explica Pereira (2011, p. 91), “o planejamento é uma prática essencial na administração – privada ou pública –, devido aos benefícios que a utilização dessa ferramenta traz às organizações”. É impossível atuar no mercado profissional hoje sem planejar, e muitas empresas mesmo com toda essa importância ainda se dão ao deslize de não planejar estrategicamente suas ações.

Segundo Megginson et al. (1991), o planejamento estratégico proporciona vantagens para as empresas, tais como: ajuda a administração a adaptar-se às mudanças do ambiente, ajuda a estabelecer mais precisamente as atividades, auxilia na coordenação entre as várias partes da organização, e tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos. Pereira também destaca alguns benefícios do planejamento como: “entre eles, podemos destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização [...]. O planejamento possibilita a coordenação de diferentes pessoas, projetos e ações em curso; a aplicação racional (otimizada) dos recursos disponíveis ou escassos; e o aumento da responsabilidade ao lidar com mudanças [...]” (PEREIRA, 2011, p. 91-92).

Podemos perceber que o planejamento proporciona às empresas uma visão sistêmica a curto, médio e longo prazo, não é que o planejamento dê a capacidade de prever o futuro, e sim a capacidade de minimizar erros, aumentar acertos e principalmente obter melhores resultados para a organização e para todos que fazem parte dela.

Para Oliveira (2005) é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. É esse planejamento que irá orientar o melhor caminho estratégico a ser trilhado pela empresa, possibilitando assim uma melhor análise do cenário no qual a organização está inserida, proporcionando um diferencial competitivo em relação a outras empresas inseridas no mesmo mercado.

Kotler (1993) afirma que o planejamento estratégico: encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar.

Significa dizer que o planejamento faz a empresa se conhecer melhor, cria uma interação entre setores e permite a esses gestores atuarem de forma dinâmica na coordenação de seus objetivos.

Segundo Cobra (1995, p. 16), planejar estrategicamente é “criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”.

Empresas que planejam estrategicamente largam na frente, chegam primeiro e usufruem dos melhores resultados. Conseguem formar equipes de alto rendimento e enxergam melhor o mercado em que atuam.

A capacidade de agir rapidamente diante das mudanças do mercado propicia vantagens competitivas, de modo que se obtenha mais facilmente os objetivos definidos estrategicamente.

Enfim, proporciona disciplina ao pensamento estratégico na organização e oferece melhores resultados diante dos métodos de tentativa e erro (ARMSTRONG, 1982; ANSOFF, 1990; 1993).

Vale ressaltar que o planejamento nesse contexto permite a empresa obter informações sobre o mercado, de modo que adapte suas estratégias de produto e venda à necessidade que o mercado demonstra naquele momento. O planejamento também ajudará a empresa a conhecer suas limitações internas, falhas de processo e atuação.

Os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir as metas prioritárias da organização, devem também reconhecer uma degeneração e irreparabilidade de uma ou mais situações se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características de uma crise refletem essas descrições: subtaneidade, incerteza e falta de tempo.

Oliveira (1999, p. 5) apresenta uma classificação de crise do *Institute for Crisis Management* como: “Uma ruptura empresarial significativa que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios”.

Rosa (2004, p. 33), em seu livro “A síndrome de Aquiles”, compara o gerenciamento de crise com uma guerra. “Pois as guerras e as crises são consideradas por ele grandes situações-limite, afinal as crises precedem como um pelotão de fuzilamento, destacando que é assim que se sentem as pessoas ou empresas que passam por uma”. Ele observa que todo o ritual da venda nos olhos e a sensação de impotência e morte certa despertam, nas empresas e seus responsáveis, o pânico de encarar e dizer a verdade, assumindo erros e falhas; ou defendendo o ponto de vista da organização. “A pior coisa que pode acontecer em uma crise é a pessoa transformar-se num mero alvo. E se tornar apenas mais um personagem” (ROSA, 2001, p. 95) ”.

Uma boa forma de enfrentar uma situação de crise não será com o improviso, mas sim com um planejamento estratégico minucioso capaz de prever e contornar minuciosamente todas as variáveis possíveis para um posicionamento inteligente para o alcance de seus objetivos.

Rosa (2001) destaca que:

Um planejamento de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que todos os agentes envolvidos produzam iniciativas buscando o correto posicionamento perante as adversidades encontradas.

Para quem está no centro de uma crise, ter iniciativa e agir no momento certo, tem que ser prioridade. Saber o que planejar e o modo de executá-lo, é fundamental. A necessidade do exercício de se estabelecer um plano de crise e trabalhar nele segundo as normas estabelecidas é um desafio. Mas as vantagens são grandes.

FONTE: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento-estrategico-em-tempos-de-crise/91717/>>. Acesso em: 30 jan. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico você viu que:

- O planejamento estratégico é um processo que afeta a empresa como um todo.
- No planejamento estratégico são analisados os pontos fortes e fracos que a organização possui, assim como as oportunidades e ameaças, com o objetivo de formular estratégias e ações para o sucesso da organização.
- A eficiência consiste em fazer as coisas da maneira certa, já a eficácia está relacionada com fazer a coisa certa.
- O planejamento estratégico traz diversos benefícios para a organização, como por exemplo: aumentar a competitividade, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro; integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças, Recursos Humanos, Produção ou Serviços e Marketing, Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização etc.
- Uma das metodologias para o desenvolvimento do planejamento estratégico é composta por quatro fases, sendo elas: Fase I - Diagnóstico estratégico, Fase II - Missão da empresa, Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos e Fase IV - Controle e avaliação.
- Na fase I - Diagnóstico estratégico, determina-se como a empresa está. Esta fase é dividida nas seguintes etapas: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise de concorrentes.
- Na fase II – Missão da empresa, determina-se a razão da empresa e seu posicionamento estratégico.
- Na fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos, determina-se onde a empresa quer chegar e como chegar nesta situação que deseja, ou seja, são estabelecidos os objetivos, as estratégias, projetos e planos de ação.
- Na fase de controle e avaliação, verifica-se como a empresa está indo para que ela consiga atingir a situação desejada.



- 1 Descreva com suas palavras o que é planejamento estratégico.
- 2 Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) “o planejamento estratégico busca maximizar os resultados e minimizar as deficiências, utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade”. Nesta definição sobre planejamento estratégico temos a utilização dos termos eficiência, eficácia e efetividade. Com relação a definição de cada um desses termos, associe os itens utilizando os códigos a seguir:

- I – Eficiência
- II – Eficácia
- III – Efetividade

- () Fazer a coisa certa.
- () Fazer certas as coisas.
- () Apresentar resultados globais a longo prazo.
- () Maximizar a utilização de recursos.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a ordem CORRETA:

- a) () I – II – III – I
- b) () II – I – III – II
- c) () II – II – I – III
- d) () I – III – I – II

- 3 Para o desenvolvimento do planejamento estratégico podemos seguir algumas etapas que auxiliam as organizações na sua elaboração, aplicação e avaliação. Com relação às etapas apresentadas neste Caderno de Estudos, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as sentenças falsas:



- () A fase em que se determina onde a empresa quer chegar e como ela fará isso é chamada de fase I – diagnóstico estratégico.
- () O estabelecimento de projetos e planos de ação faz parte da fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos.
- () Na fase II – missão da empresa, além da missão, também são estabelecidos os propósitos atuais e potenciais, macroestratégias e macropolíticas.
- () A fase IV – controle e avaliação, é realizada ao fim do processo do planejamento estratégico.

Agora, assinale a alternativa CORRETA:

a) () V – F – V – V

b) () F – V – F – F

c) () F – V – V – F

d) () V – F – F – V

4 Cite cinco vantagens que o planejamento estratégico pode proporcionar para uma organização.



METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Esta unidade tem por objetivos:

- apresentar os conceitos de ambiente e ambiente organizacional;
- transcrever as ferramentas de análise dos ambientes internos e externos;
- o conhecimento do conceito de cultura organizacional;
- conhecer e elaborar o conceito de missão e visão;
- descrever ferramentas de análise de ambiente.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em cinco tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – AMBIENTE ORGANIZACIONAL

TÓPICO 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL

TÓPICO 3 – MISSÃO ORGANIZACIONAL

TÓPICO 4 – VISÃO ORGANIZACIONAL

TÓPICO 5 – INTEGRAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS FATORES DA
ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Todos fazemos parte de um ambiente, quando falamos de todos são as pessoas, as organizações, os animais, falamos de todos mesmo. E todos sofremos influências desse ambiente, sejam elas positivas ou negativas.

Para que possamos tirar proveito dessas influências precisamos conhecê-las, então, neste tópico, você poderá conhecer quais são as influências sofridas pelas empresas nos ambientes internos e externos e como identificá-las.

2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para iniciarmos nossa discussão precisamos caracterizar o que é o ambiente e em qual ambiente as organizações estão inseridas. O ambiente segundo o dicionário (DICIO, 2016), é tudo o que faz parte do meio em que vive o ser humano, os seres vivos e/ou as coisas, tanto nós, como as organizações fazem parte e estão envolvidas por esse ambiente, ambos são organismos vivos e são influenciados pelo que acontece ao seu redor e dentro delas.

Para Almeida (2010, p. 11) “o ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis”, onde serão identificadas as oportunidades e ameaças, as quais condicionam a eficácia organizacional. Desta forma são tratados esses ambientes como externos que é o caso das oportunidades e ameaças, e os internos que ainda Almeida (2010, p. 11) afirma que são os que visualizam “o presente e medidas que só dependem da entidade”.

As organizações assim como nós sofrem ações internas e externas e nem sempre são controladas, por exemplo, quando saímos de casa sem guarda-chuva e no caminho tomamos chuva, isso é uma ação externa à nossa vontade e controle, mas que afeta diretamente a nós, fazendo com que mudamos de plano ou que atrase o que estávamos fazendo. Em outro caso, tínhamos marcado um compromisso para o dia seguinte, mas acordamos com um mal-estar que nos impede de sair de casa, essa é uma ação interna que influencia nossa decisão e nossos planos, você deve estar se perguntando se não podemos controlar isso, sim, podemos amenizar, como por exemplo: tendo uma alimentação saudável, cuidando da saúde etc., mas controle total não teremos.

Para que essas ações do ambiente externo e interno afetem da menor forma possível as organizações, é necessária uma análise ambiental, que segundo Souza (2010), é o monitoramento e avaliação destes ambientes, na parte externa identificar as oportunidades e ameaças que estão fora da organização, já no ambiente interno deverão ser avaliadas as forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, que estão na própria organização. Assim como em nosso dia a dia, as organizações também sofrem ações internas e externas que vamos estudar com mais detalhes.

2.1 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Como o próprio nome já diz, o ambiente externo é o que fica externo à organização. Williams (2010) diz que são os eventos e forças externos à empresa que tem o poder de afetá-las e influenciá-las de uma forma ou de outra.

A principal finalidade da análise externa segundo Oliveira (2011), é estudar a relação da empresa com o ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Além de avaliar como a empresa está posicionada com seus produtos em relação ao mercado que deseja futuramente.

Aqui nesta análise você como gestor deverá identificar o que está relacionado e é relevante no ambiente em que sua empresa está inserida, analisando se são situações de oportunidades ou ameaças.

Ainda Oliveira (2011) divide o ambiente externo em indireto, ou macroambiente ou ambiente conceitual, e também em ambiente direto ou operacional, considerando que no ambiente operacional a empresa tem maior domínio quanto ao seu comportamento, atuação e influência sobre a empresa.

Desta forma este ambiente oferece à empresa oportunidades e ameaças, sendo que ela deverá aproveitar as oportunidades e amortecer ou absorver as ameaças, ou em últimos casos adaptar-se a elas.

Os gestores podem ter um melhor controle do ambiente interno, mas possuem limitações no controle do ambiente externo, cabe a eles responder a essas mudanças, precisam alinhar continuamente seu ambiente interno com as mudanças no ambiente externo.

Esses dois ambientes, para Oliveira (2011), necessitam ser interligados, pois um influencia o outro. Porém, recomenda que essa interligação ocorra apenas após a consolidação dos dois ambientes e seus fatores de forma isolada.

E Oliveira (2011) ainda recomenda, que as oportunidades certas serão escolhidas se forem tomados cuidados como: ter o foco voltado à maximização de oportunidades e não em minimizar as ameaças; compreender quais oportunidades se adaptam ao ramo da empresa; as oportunidades de forma geral devem ser analisadas de forma sistêmica e devem ter um equilíbrio entre oportunidades imediata e a longo prazo.

Realizar a análise ambiental é estudar os diversos fatores e forças do ambiente, como eles se relacionam ao longo do tempo, que efeitos trarão, baseado ainda na percepção das áreas que as decisões estratégicas são tomadas, levando em conta, claro, o fator humano.

A análise ambiental segundo Oliveira (2011), é feita sob dois enfoques na maioria das situações, são eles:

- Para resolver algum problema imediato que exija alguma decisão estratégica e, nesse caso, a interação entre a empresa e o ambiente ocorre em tempo real; e
- Para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela empresa. Neste caso, correlacionar com o estudo dos cenários.

Ainda como fonte de busca de informações do ambiente empresarial, seja ela de maneira direta ou indireta, Oliveira (2011) cita duas fontes:

- Por meio de pesquisas realizadas pela empresa diretamente no ambiente, esta é a fonte primária; e
- Quando as empresas obtêm informações do ambiente por agências do governo: IBGE entre outras, universidades, sociedades de classe, bolsa de valores etc. Estas então são as fontes secundárias.

Baseada nestas informações a empresa poderá decidir conforme a sua necessidade qual o nível de aprofundamento destes estudos, em algumas situações poderá analisar de uma forma mais geral, e em outros casos necessitará de estudos aprofundados em cada um dos assuntos específicos.

Esta não é uma tarefa simples para você como executivo. Em tarefa de análise dos ambientes, você poderá identificar algumas dificuldades como as citadas por Schein (1969, p. 118 apud OLIVEIRA, 2011).

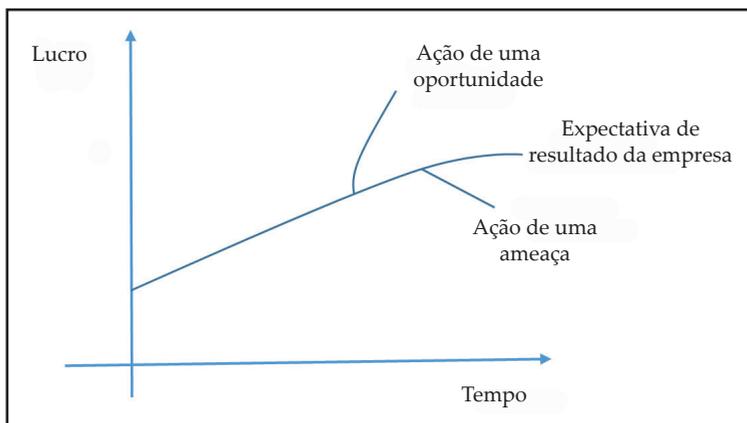
- a) Estabelecer fronteiras adequadas para determinar seu tamanho, já que muitas empresas possuem filiais, depósitos descentralizados, departamento de pesquisa entre outras divisões que não estão no mesmo espaço físico, gerando neste momento a dúvida: “quando ela deixa de ser empresa para ser parte da sociedade?” (SCHEIN, 1969, p. 118 apud OLIVEIRA, 2011, p. 73).
- b) Vários são os propósitos de uma organização, como exemplo de função primária temos a atividade de produzir e vender, e como função secundária consideremos proporcionar segurança aos empregados e ainda oportunidade de crescimento. “Paralelamente, algumas funções são manifestas e claras (como a contabilidade convencional), enquanto outras são latentes e implícitas (como a contabilidade social)” (SCHEIN, 1969, p. 118 apud OLIVEIRA, 2011, p. 73). Aí, você, como gestor, terá a dificuldade da classificação de onde este propósito fará parte.

- c) As empresas dentro de si próprias criam representações de ambiente. Os funcionários não fazem parte apenas do quadro funcional, fazem parte também de sindicatos, igrejas, associações de classe etc. Por esta razão as pessoas executam papéis extrínsecos advindos das outras organizações, carregando assim outras exigências, expectativas e normas culturais, que conseqüentemente influenciam o seu local de trabalho.
- d) O que representa o ambiente muda com muita rapidez, conduzindo a rápidas mudanças na economia, na tecnologia, na expansão do mercado a nível global e políticas sociais. Por esse motivo a empresa é forçada a ter uma grande capacidade de adaptação.

Por essas dificuldades, é possível concluir, segundo Oliveira (2011), que a incerteza é algo concreto na empresa, mas que não deve lhe causar desânimo, pois pelo simples fato da empresa reconhecer essa incerteza já lhe traz maior segurança.

Vamos ver na figura a seguir qual é o impacto de uma oportunidade ou ameaça para a expectativa da empresa.

FIGURA 6 – IMPACTO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS X EXPECTATIVAS DA EMPRESA



FONTE: Oliveira (2011, p. 74)

Como você pode observar na figura anterior, as ameaças mal administradas afetarão diretamente os lucros da empresa, assim como as oportunidades bem administradas afetarão positivamente a empresa ao longo do tempo.

A classificação das oportunidades e ameaças ambientais, segundo Oliveira (2011), são:

Oportunidades naturais: fazem parte da natureza da empresa. Um exemplo de oportunidade natural pode ser para indústria de computadores. “Neste caso a empresa simplesmente deve verificar se os seus recursos e competências adaptam-se aos requisitos da oportunidade natural”. (OLIVEIRA, 2011, p. 74).

Oportunidades de evolução: esse tipo de oportunidade ocorre por meio da consolidação das vantagens competitivas e a percepção antecipada de necessidades que gerarão oportunidades. Exemplo destas oportunidades: “É o caso de algumas empresas brasileiras que estão construindo usinas de energia elétrica, para enfrentar possíveis “apagões” que prejudiquem o desenvolvimento da economia”. (OLIVEIRA, 2011, p. 74).

Oportunidades sinérgicas: são as situações adicionais a empresa. Provocando modificações de estrutura e foco de conhecimento. Causando um certo risco para a empresa. Um exemplo é “a utilização de oportunidades dentro de um processo de verticalização”. (OLIVEIRA, 2011, p. 74).

Oportunidades de inovação: é uma das oportunidades que modifica em maior amplitude a empresa, pois requer grande capacitação profissional, pesquisas e desenvolvimento, por vezes grandes investimentos em tecnologia de ponta, mesmo sendo arriscada pode ser capaz de criar uma nova indústria ou setor econômico, e não apenas um produto/serviço adicional. Desenvolver o setor de robotização é um exemplo desta oportunidade.

Agora que você conheceu exemplos de oportunidades ambientais, vamos conhecer quais são os exemplos de ameaças, ainda utilizando os exemplos citados por Oliveira (2011).

Ameaças naturais: são as que estão incorporadas à natureza da empresa. “O risco empresarial da indústria eletrônica, pela própria evolução tecnológica do setor”. (OLIVEIRA, 2011, p. 75).

Ameaças aceitáveis: o ponto aqui é a análise de até quando a empresa poderá aceitar essa ameaça, pois elas são permissíveis para empresa. Um exemplo é “que uma empresa pode sofrer ao entrar no mercado com um produto já existente, conhecido e aceito pelos consumidores”. (OLIVEIRA, 2011, p. 75).

Ameaças inaceitáveis: são as que a empresa não pode aceitar, pois não tem capacidade de transformá-la em algo útil para ela. O capital de terceiros em determinadas situações para a empresa é um exemplo desta ameaça.

Além das ameaças ambientais é importante considerar o risco que as empresas enfrentam durante a interação com o ambiente. Zaccarelli (1980, p. 35 apud OLIVEIRA, 2011) considera três tipos:

Risco de compatibilidade: é a capacidade da empresa de acompanhar a evolução do ambiente, pois não se adaptando a estas evoluções chegará a um nível tão baixo de compatibilidade que ficará fora do mercado.

Risco de evolução: neste caso a empresa precisa detectar qual o direcionamento das mudanças/evolução do ambiente além da intensidade. “Isso porque, quando uma empresa assume riscos na suposição de que determinada evolução irá ocorrer, nesse momento está correndo o risco de que essa evolução não ocorra, ou ocorra antes ou depois do momento esperado.” (ZACCARELLI, 1980, p. 35 apud OLIVEIRA, 2011, p. 76).

Risco do poder: este está relacionado à capacidade em vencer as resistências do ambiente, sendo ou não bem-sucedida nas inovações que propõe.

Você já deve ter ouvido falar, principalmente quando quer aplicar algum dinheiro, que quanto maior o risco de uma operação, maior será a rentabilidade, no caso das empresas funciona da mesma forma, quanto maior for o risco do negócio, maior será a rentabilidade, pois terá menos concorrência por exemplo, no caso de um negócio com um risco menor a rentabilidade também será menor. E para que essa escolha seja acertada novamente a importância da análise externa sobressai.

Para Ansoff (1990, p. 127), “a análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos ou serviços versus segmentos de mercados, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não os negócios da empresa”. Ou seja, mercados mais explorados são menos arriscados e consequentemente menos lucrativos e vice-versa.

Para que isso seja feito de uma maneira menos arriscada é válido enumerar todas as oportunidades, testá-las, para formar uma carteira de projetos diversificados. Nesta mesma linha de raciocínio, o processo de diversificação de negócio segundo Oliveira (2011, p. 77), “pode ser explorado para toda e qualquer situação estratégica de interação entre a empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial”.

Para que a análise e o diagnóstico estratégico sejam feitos com base de sustentação consistente, devem ser identificados fatores, ou fatos de análise considerando os assuntos da empresa e seu ambiente, então a partir daqui vamos conhecer estes fatos ou fatores.

Oliveira (2011) elenca uma série destes fatores para estabelecer as oportunidades e ameaças, conforme segue.

I - Quanto às informações utilizadas pelo gestor, devem-se analisar:

a) Quanto ao processo de integração:

- Para análise vertical, verificam-se:
 - Quais as barreiras à integração vertical em todas as fases desde a produção ao produto final?
 - Quais são e qual o nível de capacitação dos concorrentes nestas fases?
 - Qual o nível de especialização dos fatores de produção que fazem parte do processo vertical? E quais as vantagens do processo de verticalização?
- Para análise horizontal, verifica-se:
 - Como essa integração afetará a tecnologia da empresa?
 - Quais os riscos de mercado que essa operação envolve?
 - Quais os problemas administrativos do processo atual? Os executivos contribuirão de que forma neste novo processo?

b) Quanto à tecnologia, o gestor deve analisar:

- Quais as alterações tecnológicas possíveis?
- Quais os institutos, universidades, órgãos de pesquisa e quais programas de pesquisa poderão estar envolvidos?
- Quais as economias de escala que poderão ocorrer?
- O processo é dado pelos equipamentos ou necessitará de muitos gerentes de projetos?
- O usuário pode criar ou deve comprar aperfeiçoamento para os equipamentos?
- É crítica a qualificação dos profissionais? A vida útil dos equipamentos é longa? Qual o custo do capital para entrar neste mercado?

c) Quanto ao governo, analisa-se:

- a legislação correlata, quais órgãos que legitimam as leis e ações governamentais;
- os planos e objetivos governamentais bem como a política econômica e financeira.

d) Quanto ao sistema financeiro, analisa-se:

- tipos e quantidade de instituições financeiras;
- forma de atuação e tipo de operação das instituições financeiras;
- condições das operações como: prazo de carência, amortização, juros, garantias, reciprocidades e linhas de crédito.

e) Quanto aos sindicatos, considera-se:

- objetivos e estruturas dos sindicatos, bem como o número de participantes;
- o poder dos sindicatos e o comportamento dos acordos trabalhistas já feitos;
- a integração dos sindicatos.

f) Quanto à comunidade, considera-se:

- a população como mão de obra, se está ou não diminuindo;
- valores sociais, padrões de comportamento, culturas, religiões, infraestrutura quanto à educação, saúde entre outros.

II - Quanto à identificação e análise dos ramos de negócio em que a empresa atua, considerando o mercado interno e externo, fornecedores e clientes, entre outras peculiaridades, conforme citado por Oliveira (2011, p. 79):

a) Quanto aos clientes, verifica-se:

- Quem são? Onde estão? Como alcançá-los?
- Qual a renda pessoal e qual a disponível?
- Como eles compram e se comportam?
- Quais suas tendências e padrões de qualidade?
- Quais compradores principais e usuários finais?

b) Quanto às peculiaridades do mercado, observa-se:

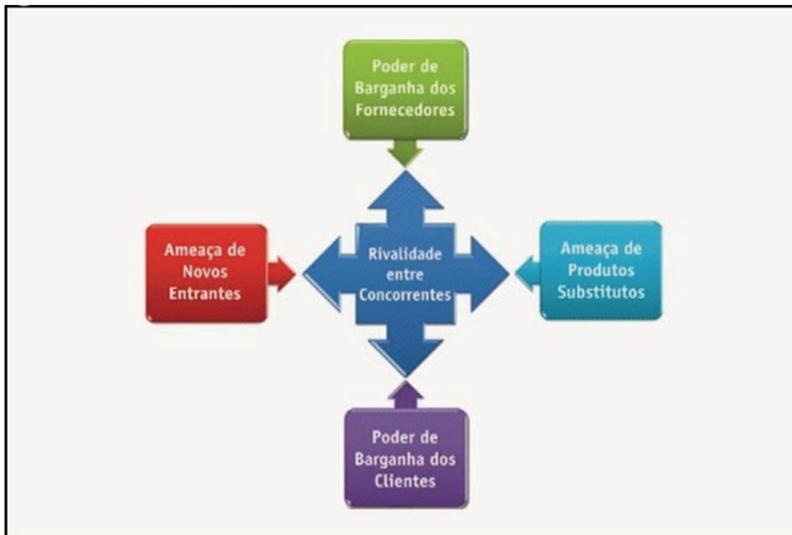
- Qual a competição que existe por outros produtos e outras indústrias.
- Qual a segmentação de mercado e nível de padronização do produto e se tem espaço para diferenciação.
- Qual a importância do serviço de manutenção ou outras operações.
- Quais nichos mais atrativos no mercado e o quanto estão protegidos por favores geográficos, níveis de serviço e canais de distribuição bem como a velocidade de mudança no produto e sua origem.

c) Quanto aos aspectos básicos da indústria ou setor em que a empresa se situa, deverão ser analisados:

- tamanho, tendências e perspectivas;
- tipos de produto e serviço;
- causas de crescimento e suas consequências, quais as necessidades básicas que podem ser identificadas e oportunidades que a empresa poderá aproveitar.

Em todas estas análises que você viu até aqui a preocupação primordial é a lucratividade, isso ocorre na organização e até mesmo na sua vida pessoal, ninguém quer perder dinheiro. Então, Porter (1980, p. 66) afirma que existem quatro conjuntos de fatores que influenciam a lucratividade, a saber:

FIGURA 7 – FORÇAS DE PORTER



FONTE: Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Assim vamos ver o que cada uma delas representa.

- 1 - Rivalidade entre os concorrentes: acontece essa rivalidade por meio de preços, serviços ao consumidor, utilização do produto, sofisticação técnica e propaganda.
- 2 - Rivalidade com produtos substitutos: o preço, a qualidade e o grau de substituição limitam os preços e em consequência os lucros, neste caso.

- 3 - Poder de barganha dos compradores e fornecedores: quanto mais os clientes barganham os preços, menor eles tendem a ficar, agora, se isso acontece com os fornecedores a tendência é que os custos fiquem mais altos. E a união destes dois fatores de barganhar diminui os lucros da empresa.
- 4 - Entrada de novos concorrentes e saída de atuais: quanto mais empresas no mesmo ramo de atuação, mas opção de escolhas os clientes têm e assim há o risco de a sua empresa ser menos atrativa.

AUTOATIVIDADE



Antes de fazer a análise dos concorrentes, vamos fazer uma atividade. Descreva, baseado na empresa em que você trabalha, os quatro fatores citados por Porter, faça essa análise.

a) Quanto aos concorrentes, deve analisar:

- Quantos, quais e qual tecnologia utilizam.
- Qual a participação e seu faturamento além do volume de venda, lucros e tendências.
- Que promoções, orçamentos, eles possuem.
- Qual sua força de venda, considerando benefícios e seleção.
- Quais seus produtos, sua participação e volume de venda.

b) Quanto aos fornecedores, pode ser analisado:

- Quem e quantos são.
- Onde estão e qual a oferta total.
- Seus preços, prazos e qualidade dos produtos e serviço.

Isso tudo que você pôde ver até aqui é uma base para a análise que você deverá fazer no momento do diagnóstico estratégico, não significa que são os únicos fatores, podem ser analisados muitos outros itens, afinal cada empresa faz parte de um ambiente particular e cabe a você gestor, levantar todos os fatores necessários para a análise.

E você deve estar se perguntando o que pode mudar internamente por força das mudanças externas. Lussier (2010, p. 57) afirma que “podem resultar alteração da sua missão, dos planos estratégicos da organização e das prioridades e objetivos estabelecidos”.

Vamos conhecer quais são esses fatores externos?

2.2 FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS

São diversos os fatores externos que influenciam as organizações, Lussier (2010) dividiu-os em nove: os clientes, fornecedores, concorrentes, mão de obra, acionistas, sociedade, tecnologia, economia e os governos.

Vamos ver agora o que está inserido em cada um destes fatores.

- a) Clientes: os clientes cada dia mais exercem poder e afetam as organizações através da compra de seus produtos. Afinal, os clientes são a razão de existir da organização. Assim, elas devem buscar constantemente melhorar seus produtos e serviços e criar valor a seus clientes.

Williams (2010) relata que há duas estratégias básicas para monitorar os clientes: a reativa e a proativa. E diz que no monitoramento baseado na estratégia reativa é realizado e aferido, baseado nas reações, tendências e problemas relatados pelos clientes após ocorridos. Assim deve-se ouvir e responder as preocupações dos clientes.

Já o monitoramento proativo dos clientes, ainda segundo Williams (2010, p. 48), busca identificar e atender às necessidades antes que ocorram, como por exemplo, “é a utilização de multimarcas pelo setor de *fast-food*, em que o uso de duas ou mais redes de alimentação partilham espaço sob o mesmo teto”. Desta forma é oferecido ao cliente almoçar com um colega no mesmo local, mas comidas diferentes, atendendo a uma necessidade antes mesmo que ela possa se transformar em reclamação pela falta de opção.

- b) Fornecedores: os recursos da empresa advêm dos fornecedores. Sendo assim, o desempenho da empresa é afetado pelo desempenho do fornecedor. Lussier (2010, p. 57) exemplifica esta situação: “na indústria automobilística é comum as empresas montadoras convocarem os proprietários dos veículos de sua marca para comparecerem aos revendedores automobilísticos e efetuarem a troca de uma peça que apresentou defeito após algum tempo de uso”. Isso significa que você, como organização, deve ter grande proximidade nas relações com os fornecedores e cobrar qualidade nos contratos feitos com eles.

- c) **Concorrência:** a competição entre as organizações é dada pela busca de clientes. Quando concorrentes mudam as estratégias afetam a sua organização, o que provoca reestruturação das táticas operacionais. Por exemplo, quando um concorrente muda o preço, a tendência é que as empresas ajustem seus preços para manterem os clientes. Williams (2010, p. 49) chama a atenção para alguns erros comuns na análise da concorrência pelos gestores, que “muitas vezes deixam a desejar quanto à identificação de concorrentes potenciais, porque tendem a se concentrar em apenas dois ou três concorrentes bem conhecidos com metas e recursos similares” esquecendo-se dos que atuam no mesmo ramo, mas não possuem essa semelhança, e que não deixam de ser concorrentes. Outro erro é “subestimar o potencial de qualificação dos concorrentes”. Quando isso acontece os gestores deixam de tomar os cuidados de aprimoramento de seus produtos e acabam perdendo participação no mercado de atuação.
- d) **Mão de obra:** o desempenho da organização tem relação direta com a mão de obra. Mesmo que haja recrutamento interno, a empresa sempre busca recursos humanos técnicos no ambiente externo. A terceira parte deste processo é representada pelos sindicatos, também externos à organização, que são responsáveis legais nas relações de trabalho.
- e) **Acionistas:** os acionistas geralmente não estão no dia a dia das organizações, mas votam nas ações da diretoria. Além de contratar e demitir a administração de cúpula.
- f) **Sociedade:** grupos, indivíduos se unem para pressionar mudanças nas organizações. Quem vive ao entorno da organização não concorda que ela degrade de qualquer forma este ambiente. Exemplo: “a Monsanto foi pressionada por causa de seus produtos agrícolas relacionados à bioengenharia. As campanhas de propaganda antifumo e antiálcool promovidas pelo Ministério da Saúde do Brasil são realizadas pela pressão da sociedade civil” (WILLIAMS, 2010, p. 50).

Os indicadores a serem utilizados no processo de informação para tomar ações como a da Monsanto no ambiente social, segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 106), são:

Hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições; crenças e aspirações pessoais; relacionamentos interpessoais e estrutura social; mobilidade entre classes; origem urbana ou rural e os determinantes de status; atitudes com as preocupações individuais versus coletivas; grau variado de fragmentação dos subgrupos culturais; situação socioeconômica de cada segmento da população; composição da força de trabalho; estrutura educacional; veículos de comunicação de massa; preocupação com o meio ambiente; preocupação com a saúde e preparo físico.

Uma forte tendência é o cuidado com as pessoas, com o corpo e meio ambiente, fatores estes que abrem novos mercados, mas que merecem atenção, pois caso a sua empresa não esteja adequada a essa preocupação social, poderá sofrer fortes ameaças.

g) Tecnologia: são poucas as organizações que ainda trabalham como anos atrás, os produtos que produziam há dez anos atrás e eram exclusivos agora são produzidos em massa. A velocidade dos negócios pautados pela internet e os computadores mudaram o processo de sistemas das empresas e o volume de negociações. Tornando assim a concorrência ainda mais agressiva. Um bom exemplo citado por Williams (2010, p. 47) são os “avanços nas técnicas cirúrgicas e em equipamentos para diagnóstico por imagens que tornaram a cirurgia cardíaca muito mais rápida e segura nos últimos anos”.

Williams (2010) afirma ainda que essas mudanças de tecnologias podem trazer benefícios, mas também podem ser prejudiciais, pois as organizações precisam acompanhar essas mudanças e aperfeiçoar seus produtos e serviços, se não o fizerem a concorrência o fará.

Os principais indicadores utilizados no processo de obtenção de informação no ambiente tecnológico avaliados segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 107) são:

Passo tecnológico; processo de destruição criativa; aplicação em novos campos da ciência; programas em pesquisa e desenvolvimento; identificação dos padrões aceitos; manifestações reacionárias em relação aos avanços tecnológicos; aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia; velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país; proteção de marcas e patentes; nível de pesquisa e desenvolvimento do país; incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico.

Baseado nestes indicadores, cabe a você, gestor, e à empresa da qual faz parte, controlar estes indicadores para sair à frente de sua concorrência e, por que não, quem sabe comprá-la.

h) Economia: o crescimento econômico é completamente independente da organização, taxas de juros, câmbio, entre outras situações não controláveis. Lussier (2010, p. 58) exemplifica que melhores negócios são feitos “quando a econômica está crescendo do que durante os tempos em que a atividade econômica diminui. Nos períodos de alta de inflação, a experiência empresarial mostra que os custos aumentam porque as taxas de juros estão mais altas, e, portanto, é mais caro tomar empréstimos”. Como a economia sofre oscilações para um maior ou menor poder de consumo, Williams (2010) afirma que como a economia influencia decisões como contratações, expansão da produção ou contratação de empréstimos para compra de novos equipamentos, os gestores devem sempre analisar o ambiente econômico para perceber se estão por vir mudanças significativas.

São indicadores da análise de tendências que afetam a demanda e a oferta de produtos, segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 101):

renda real da população; taxa de distribuição da renda; taxa de crescimento da renda; configurações geográficas (globalização); padrão de consumo e poupança; nível de emprego; taxas de juros, inflação e câmbio; mercado de capitais; distribuição de renda; balança de pagamentos; nível do produto interno bruto e reservas cambiais.

Como você pode observar, são inúmeros fatores e que mudam muito rápido, portanto, Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que a indústria britânica de motos que dominava o mercado de motos, hoje praticamente não existe mais por razão da sua incapacidade de competir com mercados de motos baratas e de boa qualidade como as do Japão, China, Índia e Brasil.

i) Governos: as leis estabelecidas, tanto pelos governos nacionais, estaduais ou municipais, devem ser cumpridas rigorosamente pelas organizações. O custo destas obrigações nas empresas brasileiras é de mais de 70% do salário pago por elas aos trabalhadores. Assim, os governos criam tanto ameaças quanto oportunidades para as empresas, por exemplo na indústria automobilística, estados oferecem incentivos fiscais para as empresas se instalarem nas regiões e ofertarem emprego e renda aos locais.

Os indicadores utilizados nesta análise, segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 1009), são:

Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária; legislação tributária, comercial, trabalhista e criminalista; política de relações internacionais; legislação sobre proteção ambiental; políticas de regulamentação, desregulamentação e privatização; legislação federal, estadual e municipal; estrutura de poder.

As empresas, e principalmente o governo, vêm dando ênfase na importância do desenho institucional e legal para adequar o funcionamento dos mercados e das políticas públicas, portanto, mais uma vez a atenção de você, gestor, deve ser voltada a esta situação e regulamentações.

AUTOATIVIDADE



Descreva um exemplo de como a concorrência afeta a organização da qual você faz parte, se for apenas estudante, veja como os seus colegas, futuros concorrentes por vagas de trabalho, afetam você.

2.3 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Organizações indiferentemente se têm ou não fins lucrativos, são criadas para produzir bens ou serviços para os clientes. Lussier (2010) afirma que o ambiente interno das organizações é o que elas podem controlar como a administração e cultura, missão, visão, valores. Além disso esse ele é formado pelas tendências e eventos no interior da organização que afeta o gerenciamento, os funcionários e a cultura organizacional como já mencionado. Williams (2010, p. 55) salienta que “os ambientes internos são importantes porque afetam o que as pessoas pensam, sentem e fazem no trabalho”.

As forças e fraquezas da organização são contempladas na análise do ambiente interno. Oliveira (2001) considera as forças ou pontos fortes, as variáveis controláveis, o que pode ser utilizado a favor da organização, o que é considerado seu diferencial, por outro lado as fraquezas ou pontos fracos, são as vulnerabilidades da organização, ou as oportunidades de melhoria.

Isso é utilizado como perspectiva de comparação, para outras empresas do setor que você atua, sejam elas concorrentes diretas ou concorrentes potenciais, ou seja, deve-se comparar a nossa empresa que podemos controlar e nossos concorrentes, os quais não podemos controlar.

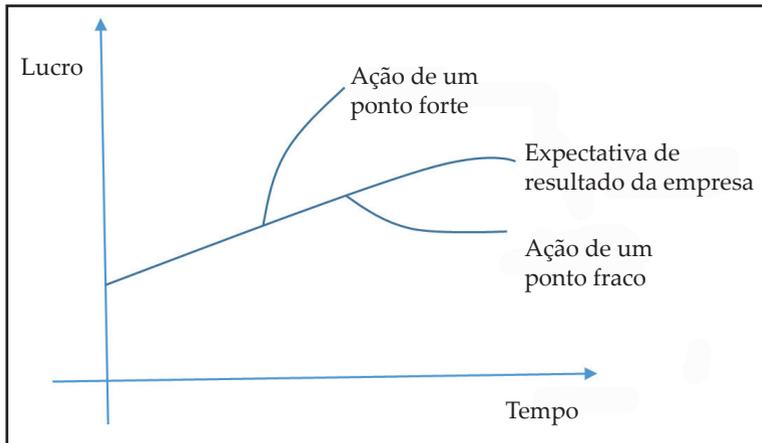
Oliveira (2011, p. 81) ainda utiliza mais uma classificação dos pontos internos que são os pontos neutros, que “são aqueles que em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades da empresa”. Considerando que o planejamento é um processo dinâmico ao longo do tempo, esses pontos serão enquadrados ou como fortes ou como fracos.

Esses pontos neutros são importantes e devem ser considerados por duas razões, ainda segundo Oliveira (2011):

- a) Como o planejamento estratégico leva em conta todas as partes da organização, esses pontos que apesar de não classificados como fortes ou fracos existem, portanto, devem ser considerados.
- b) Outro item a ser considerado é o tempo, o período que o planejamento irá considerar. Pois esse período contribui na determinação das variáveis, alocações e componentes que farão parte da estratégia.

Na figura a seguir você pode observar como os pontos fortes e fracos podem provocar expectativas ao longo do tempo na empresa.

FIGURA 8 – EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS X IMPACTO DOS PONTOS FORTES E FRACOS



FONTE: Adaptado de Oliveira (2011, p. 82)

Depois de verificar o quanto os pontos fortes, fracos e neutros influenciam no que a empresa espera de resultado, você deve estar se perguntando: como posso estabelecer esses pontos? O que devo analisar?

Oliveira (2011, p. 82) considerou seis pontos que devem ser analisados:

- o que as diversas áreas da empresa devem analisar e desempenhar;
- aspectos organizacionais;
- até onde os processos operacionais e administrativos alcançam;
- qual o nível de avaliação e controle;
- os critérios de avaliação; e
- como as informações são obtidas.

Vamos conhecer como cada uma delas atua?

A. O que as áreas da empresa devem desempenhar e analisar.

Aqui Oliveira (2011) afirma que para facilitar a análise devem ser consideradas neste caso as grandes funções das empresas: *marketing*, finanças, produção e recursos humanos, sendo assim, vamos verificá-las.

I- *Marketing*: aqui o gestor deve considerar os seguintes aspectos:

a) Quanto à maneira como é realizada a distribuição:

- Como os vendedores da empresa atuam;
- Os representantes e distribuidores;
- A quantidade e capacidade de escoamentos dos canais de distribuição;
- Como são estabelecidos os preços e seus impactos; e
- A política de distribuição, considerando as vantagens, desvantagens e peculiaridades.

b) Quanto ao que atualmente são os produtos e serviços da empresa:

- A marca;
- A descrição dos serviços e produtos;
- As especificações e aspectos das embalagens e despachos;
- O sistema de transporte e as responsabilidades dele;
- Participação no mercado, considerando as particularidades de cada produto ou serviço como: período, área e valores monetários;
- As vantagens e desvantagens analisando também suas particularidades como: preço, quantidade, promoção entre outros.

c) Quanto à pesquisa de mercado:

- Dos obtidos na pesquisa considerando: organização; resultados, função dos fatos; análise, recomendações e interpretações;
- Levar a conhecimento da alta administração e a correlação e influência nas vendas e lucro;
- Verificar as tendências de mercado considerando: mercado global, diferenças de qualidade e preços e produtos de sucesso;
- O que os clientes e canais de distribuição têm a dizer da empresa sobre: produtos e serviços, política, pessoal e concorrência;
- Análise da sazonalidade e modismo do produto além das potências de área do mercado em que atua.

d) Quanto à equipe de venda:

- Quantidade, localização e tarefas;
- Forma de recrutamento, seleção e treinamento;
- Desenvolvimento de quotas de vendas, planos de trabalho;
- Quais auxílios de custos, recebimento e fornecimento de informações além dos critérios de avaliação e apresentação dos resultados.

e) Quanto a novos produtos e serviços:

- Como eles são idealizados, selecionados, lançados e avaliados.

f) Quanto à promoção e propaganda:

- Orçamento, processo de pesquisa por produto e serviço bem como o tempo de vinculação;
- Onde serão vinculadas e por quais critérios serão selecionadas;
- Como serão elaborados os textos, sob quais critérios serão selecionadas as agências de promoção e propaganda e como será coordenado todo esse processo.

g) Quanto às políticas mercadológicas:

- Formação de preços e descontos;
- Devolução de mercadorias e escolha de representantes além do pagamento de comissões.

h) Quanto à organização da área de *marketing*:

- Tipologia da departamentalização;
- Distribuição das atribuições e capacitação dos profissionais de *marketing*;
- Interação entre as áreas da organização.

II - Finanças: nesta função Oliveira (2011) destaca dois grandes tipos de análise para contribuir no processo decisório dos gestores:

O primeiro tipo são as Análises dos Índices Financeiros; que são obtidos das informações dos balancetes e balanços e comparados internamente, baseados nos exercícios anteriores, podendo ser feitos baseados em empresas que apresentam similaridade de tamanho, atuação etc. Assim, podem ser analisados os seguintes índices:

- Índices para medir a lucratividade: lucro líquido / patrimônio líquido; lucro líquido / vendas líquidas; lucro líquido / capital de giro líquido e retorno sobre os ativos empregados (ROAE).
- Índices para medir a liquidez: realizável a curto prazo (Ativo corrente) exigível a curto prazo; ativo imobilizado (Fixo) patrimônio líquido; estoque / capital de giro líquido.
- Índices de análise de dívidas: exigível a curto prazo / estoques.
- Índices de medidas de alavancagem: exigível total / patrimônio líquido; exigível a curto prazo / patrimônio líquido.
- Índices de medidas de giro financeiro: vendas líquidas / patrimônio líquido; vendas líquidas / capital de giro líquido; vendas líquidas / estoques; período de cobrança.

O outro grande tipo é a Análise do Sistema de Planejamento e Controle Financeiro e do Sistema de Registro e de Análise Contábil.

A atenção dos gestores neste caso deve estar voltada para: a função, decisões e ações financeiras; considerar a empresa como um sistema; a estrutura da área financeira e os orçamentos; os demonstrativos e relatórios contábeis; sistemas de controles internos; projeção de lucro; políticas financeiras e fluxos de caixa.

III - Produção: para analisar internamente esta função, Oliveira (2011) afirma que é necessário considerar os seguintes aspectos:

a) Quanto à instalação industrial:

- Qual a localização, tamanho e suas vantagens?
- Qual o nível de proteção contra: sabotagens, greves e outras intempéries?
- É um bom local para se trabalhar, como está a conservação dos maquinários e instalações prediais?

b) Quanto aos equipamentos e instalações:

- O quanto são utilizados e com que cuidado?
- Há manutenção preventiva, os equipamentos são utilizados de forma correta e são modernos?
- Como é a manutenção corretiva e qual o gasto destas manutenções?
- Como é aferida a segurança no trabalho?

c) Quanto ao processo produtivo:

- Qual a produtividade e a utilização da capacidade instalada?
- Como está o arranjo físico, *layout* e os incentivos de produção?

d) Quanto à programação e controle de produção:

- Como é a utilização do PCP (programa e controle de produção) aplicado?
- Como estão os prazos de entrega e qual o nível de interação entre o *marketing* e produção?

e) Quanto à qualidade:

- Qual o nível de qualidade e de devolução de produtos e serviços?
- Como é o atendimento aos clientes em caso de devolução e reclamações?

f) Quanto ao sistema de custos industriais:

- Quais os critérios de apropriação, divulgação, tendências e análise?
- Quais as tendências apresentadas e o nível de controle e avaliação de resultados?

g) Quanto à pesquisa e ao desenvolvimento (P&D):

- Qual a importância que a alta administração oferece ao setor?
- Que percentual do faturamento e os critérios utilizados no setor?

h) Quanto aos suprimentos:

- Qual o percentual dos custos dos materiais em relação ao produto final?
- Quanto se gasta em compras no período e qual o critério para selecionar fornecedores?
- Qual o formato das compras? Centralizado ou descentralizado?
- Como são controlados o inventário e a rotação de estoques?
- Como é feito o controle? Ele é eficaz?

i) Quanto à organização da fábrica:

- Como está a situação da estrutura organizacional e seus componentes?
- Qual a situação das normas, procedimentos, tempos e métodos?

IV – Recursos humanos: ainda Oliveira (2011, p. 91) afirma que os aspectos relacionados a seguir são os que devem ser considerados na análise interna da organização.

- Qual o grau de importância dado ao fator recursos humanos pela alta administração?
- Qual a eficácia dos programas de recrutamento, seleção, treinamento e promoção dos funcionários?
- A empresa está vinculada a um sindicato?
- Qual o índice de rotatividade, moral e produtividade, absentismo dos funcionários?
- Como estão as reivindicações dos funcionários?
- Como é o plano de carreira e benefícios dos funcionários?
- Os cargos têm subsídios suficientes para realizar um bom trabalho?
- Como é o clima organizacional e existe um processo estruturado de administração do conhecimento?



Vamos fazer um teste rápido? Responda a estas perguntas baseado na empresa em que você trabalha hoje ou que já trabalhou.

B. Aspectos organizacionais

O segundo aspecto a ser considerado para análise interna da empresa segundo Oliveira (2011, p. 92) é:

- Estrutura organizacional, levando em consideração: componentes, condicionantes, níveis de influência e de abrangência;
- Principais políticas; a capacitação e habilidade da alta administração;
- Sistemas de informação gerenciais, operacionais e estratégicos;
- Normas e procedimentos e sistemas de planejamento, sendo eles: tático, operacional e estratégico.
- Como as chefias se comportam, como são os acordos com os sindicatos;
- Como são as instalações industriais, capacidades e habilidades dos executivos e funcionários;
- Como os produtos são criados, distribuídos e vendidos, além do portfólio;
- O controle de qualidade além do conhecimento das necessidades dos clientes e o domínio do mercado.

Você deve notar que alguns aspectos já foram citados em outras áreas, isso acontece, pois a empresa é algo dinâmico e sistêmico que interage.

C. Alcance dos processos operacionais e administrativos

Na análise do ambiente interno nesta abrangência, Oliveira (2011, p. 92) recomenda analisar:

- a empresa de uma forma geral, como um sistema;
- as áreas funcionais e as unidades organizacionais;
- as equipes realizando tarefas multidisciplinares e os profissionais realizando tarefas individuais.

D. Nível de avaliação e controle

Na mensuração, Oliveira (2011, p. 93) considera que devam ser avaliados e controlados os seguintes níveis:

- “Controla a eficiência? e/ou
- Controla a eficácia? e/ou
- Controla a efetividade?”.

E. Os critérios de avaliação

A análise realizada neste item, é se um assunto será classificado como ponto forte, fraco ou neutro e devem ser considerados os seguintes aspectos, segundo Oliveira (2011, p. 93):

- “base histórica da empresa;
- opiniões pessoais, de consultores e executivos da empresa;
- análise em literatura e orçamentos”.

F. Como as informações são obtidas

Neste último item elencado por Oliveira (2011, p. 93), os executivos devem considerar os aspectos a seguir:

- observação e conversas pessoais;
- questionários, experiência e prática;
- documentação no sistema, reuniões e contato com os funcionários, além dos documentos publicados em impressos especializados;
- membros do conselho administrativo e fiscal, consultores e os indicadores econômicos e financeiros.

2.4 EXEMPLOS PRÁTICOS DA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Um bom exemplo da preocupação com o ambiente interno é na empresa SAS (WILLIAMS, 2010, p. 55).

A SAS provedora de *software* para estatística, líder em seu setor, é distinta daquele da maior parte de *software*. A SAS, em vez de esperar que os funcionários trabalhem de 12 a 13 horas por dia, adota um dia de trabalho de 7 horas e fecha seus escritórios às 18 horas todas as tardes. Os funcionários têm direito à licença para tratamento médico sem limitação de número de dias por ano. Para incentivar os empregados a dedicarem tempo a suas famílias, existe uma creche instalada na empresa e a cafeteria da empresa possui um grande número de cadeiras e assentos especiais para bebês. Em razão do ambiente interno da SAS, não deve causar-lhe surpresa saber que quase ninguém pede demissão. Em uma empresa de *software* típica, 25% da equipe de trabalho demite-se a cada ano para aceitar um outro emprego. Na SAS somente 4% se demitem.



Se você, acadêmico(a), quiser conhecer melhor como a SAS trabalha, consulte o site da empresa: <http://www.sas.com/pt_br/home.html>.

Outro exemplo é citado por Oliveira (2011), que reforça que sempre que for realizada a análise deve-se considerar a empresa com um enfoque sistêmico integrando todos os setores, e exemplifica com o lançamento de um novo microcomputador, onde a empresa deverá estar preparada para responder às seguintes perguntas relacionadas aos departamentos, conforme você pode acompanhar no quadro a seguir:

QUADRO 3 – INTEGRAÇÃO DOS SETORES/FATORES NA ANÁLISE INTERNA

DEPARTAMENTO	PERGUNTAS
<i>Marketing</i>	Existe mercado para esse novo produto? Qual o tamanho do mercado para esse produto? Quais são as características básicas que esse produto deve ter? Qual o nível de concorrência? Que faixa de mercado pretende e pode atingir? Qual deverá ser o preço básico de venda? De quais canais pode dispor para efetuar a distribuição? Como será lançado o produto? Qual será o custo da promoção do produto?
Produção	Existe capacidade para produzir o produto? Na quantidade solicitada? Qual o custo da produção? Pode-se produzir na qualidade solicitada?
Produção e Recursos Humanos	Existem profissionais capacitados para essa produção?
<i>Marketing</i> e Recursos Humanos	Existem profissionais capacitados para venda do novo modelo de microcomputador?
<i>Marketing</i> e Finanças	Qual o volume de vendas que recompõe o investimento inicial nesse produto? Em que prazo?
Produção, finanças e alta administração	O resultado esperado do produto justifica o investimento necessário?

FONTE: Adaptado de Oliveira (2011, p. 95)

Esta atitude que vinda da empresa SAS, faz parte de sua cultura organizacional, que é um dos fatores internos da organização, presar pelo bem-estar do funcionário em prol da satisfação da organização que acaba lhe rendendo benefícios. Sendo assim, vamos ver o que é cultura organizacional?

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico vimos:

- O que é ambiente e quem faz parte dele.
- A análise do ambiente interno, do qual fazem parte as forças e fraquezas da empresa e que estes fatores são os que a empresa pode controlar.
- A análise do ambiente externo, do qual fazem parte as oportunidades e ameaças e estas a empresa consegue apenas controlar, pois não dependem dela para ocorrer.
- A integração destes fatores ambientais para análise das vulnerabilidades da organização.
- Exemplos práticos da análise ambiental.



1 O ambiente organizacional é composto por fatores internos e externos. Assinale com (FI) o que faz parte dos fatores internos da organização e com (FE) o que faz parte dos fatores externos da organização.

- () Mudanças nas leis municipais de cobrança de impostos.
- () Alteração da visão organizacional.
- () Reestruturação da linha de montagem dos produtos.
- () Mudança de hábitos dos consumidores.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) FE – FI – FI – FE
- b) FI – FE – FE – FI
- c) FI – FI – FI – FE
- d) FE – FI – FI – FI

2 O ambiente interno da organização é representado por?

- a) Forças e fraquezas.
- b) Forças e oportunidades.
- c) Ameaças e oportunidades.
- d) Oportunidades e fraquezas.

3 O ambiente externo da organização é influenciado por ações não controláveis. Estas podem ser governamentais, dos clientes, fornecedores entre outras. Assinale (V) para a alternativa que representa uma ação externa e (F) para as alternativas que não representam uma ação externa.

- () Nos períodos de alta de inflação, a experiência empresarial mostra que os custos aumentam porque as taxas de juros estão mais altas, e, portanto, é mais caro tomar empréstimos.
- () O processo é representado pelos sindicatos, também externos à organização, que são responsáveis legais nas relações de trabalho.
- () Quem vive ao entorno da organização não concorda que ela degrade de qualquer forma este ambiente.
- () São obtidos das informações dos balancetes e balanços e comparados internamente, baseados nos exercícios anteriores.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) V – V – F – F
- b) V – V – V – V
- c) V – V – V – F
- d) F – F – F – V

CULTURA ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A cultura é formada por usos, costumes, crenças e valores que nos acompanham desde o nascimento e constroem nossa formação, rege nossas atitudes e contribui com a ética.

Para as empresas acontece da mesma forma, ela vem dos usos, costumes, crenças e valores que seu fundador possui, geralmente reflete o que este fundador tem como referência e leva para dentro da empresa, ela irá refletir não só o comportamento do seu fundador, mas de todos que fazem parte daquela organização. Refletida na maneira de agir, tomar decisões e até mesmo de vestir.

Vamos conhecer?

2 CONCEITO DE CULTURA

A cultura faz parte da nossa origem, faz parte do que somos e de como convivemos e nos comunicamos em sociedade. Rodrigues (2016) afirma que quando a sociologia procura entender a cultura; ela considera os aspectos aprendidos do ser humano, o contato com a sociedade que é feito ao longo da sua convivência. E quando estes aspectos são compartilhados em um grupo de convívio mútuo e específico, este terá características como linguagem, modo de vestir, maneira com que decidem situações, tornaram-se comuns entre eles e formaram a sua cultura.

Esta mesma cultura, segundo Rodrigues (2016), possui aspectos tangíveis como símbolos, um exemplo é Jesus crucificado para os católicos, e terá também os aspectos intangíveis que podem ser exemplificados pelas ideias comuns, normas de comportamento, como não fazer uso de bonés em salas de aula. São estes aspectos que compõem a cultura, dando forma aos valores e normas deste grupo.

Os valores são aspectos desejáveis ou indesejáveis no comportamento em sociedade, exemplo disso, para Rodrigues (2016), é a honestidade. Assim como as normas, que são formadas por regras que são elaboradas baseadas na cultura e nos valores a fim de regular o comportamento. Ou seja, tendo como princípio de cultura e valor a honestidade, quem descumprir essa norma não está apto ao convívio social deste determinado grupo. E isto não serve apenas para a convivência em sociedade, nas organizações a cultura é parte integrante e muito importante, pois irá reger o comportamento dos indivíduos dentro daquela organização. Vamos ver como é a cultura organizacional?

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir daqui vamos conhecer o que é, e o que faz parte da cultura organizacional, mas antes disso vamos relembrar o conceito de organização. A palavra organização tem sua origem da palavra organon, que significa órgão, desta forma assim como um órgão do corpo humano, podemos dizer que a organização é um organismo vivo, que se integra a cada uma das partes (setores, fornecedores, clientes etc.) que são interdependentes. Quando você entra nesse ciclo, nesse organismo vivo, é por uma determinada razão, como satisfazer a sua necessidade de aceitação ao grupo social, necessidade de autorrealização.

FIGURA 9 – FORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Disponível em: <<http://www.estudantesdeadm.com/news/tal%20presidente,%20tal%20organiza%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

E você já parou para pensar por que existem as organizações e por que você faz parte delas? Muito bem, as organizações existem para atender uma necessidade do mercado, e você faz parte dela porque ela sozinha apenas com equipamentos ou com seu proprietário não conseguiria atender o objetivo de suprir tal necessidade. Assim você e a organização trabalham em prol de um objetivo comum. E por essa razão cada organização tem sua própria cultura.

A cultura organizacional para Luz (2009, p. 14), “representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários”.

Desta forma a cultura é a referência dos funcionários, ela rege o comportamento, ações, até mesmo a forma como se vestir e agir em determinada situação. Lussier (2010, p. 53) afirma que a “cultura organizacional é principalmente aprendida por meio da observação de pessoas e eventos na organização”.

O conceito de cultura organizacional está presente há muito tempo, vamos acompanhar alguns autores no quadro a seguir, que tratam deste conceito para reafirmarmos sua importância.

QUADRO 4 – CONCEITOS DE CULTURA

Autor	Conceito
Toledo e Milioni (1979, p. 80)	No significado antropológico é o conjunto de realidades físicas, práticas, procedimentos, valores, atitudes e comportamentos identificadores de uma organização. No sentido mais restrito, e mais utilizado nos estudos de Comportamento Organizacional, é o conjunto de “maneiras de ser” da organização, de seus valores, de seus estilos de comportamento. Enfim, daqueles valores e comportamentos que estão institucionalizados (formal e informalmente) na sua personalidade.
Nassar (2000, p. 21)	[...] cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante às dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados, o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.
Schein (2001, p. 7)	A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.
Chiavenato (2004, p. 165)	[...] o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

FONTE: A autora

Como você pôde observar no quadro anterior, o conceito de cultura evolui com os autores, mas, sempre está relacionado com um conjunto de valores, crenças, rituais, costumes, história, sentimentos, comportamento e práticas que compõem sua identidade. Essa identidade é construída geralmente pelos fundadores da empresa, estes são responsáveis pela identidade inicial da organização (ROBBINS, 2002). Cada empresa tem um perfil próprio e de acordo com o ramo de atividade.

Um exemplo de cultura é a cultura organizacional do Bradesco, que está moldada na ideologia de seu fundador Amador Aguiar, citada por Guedes (2016, p. 1):

Amador Aguiar acreditava na existência de uma sociedade móvel e aberta, com grande predominância do indivíduo como construtor da sua própria vida e também da sociedade em que está inserido, e que tudo isso poderia ser viabilizado pela energia suprida por uma *moral do trabalho* [...]. A opção estratégica de tornar o Bradesco um negócio de massa (banco de varejo) e não um negócio segmentado ou especializado, foi também uma decorrência dos valores adotados pelo fundador [...].

FIGURA 10 – LOGOMARCA BRADESCO



FONTE: Disponível em: <<http://www.mastercssa.com.br/problemas-acesso-bradesco-dell-sonicwall/>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

A maneira como o banco Bradesco trabalha hoje continua sendo reflexo da cultura implantada pelo seu fundador, o banco hoje é sinônimo de sucesso no ramo e um dos bancos particulares com maior lucratividade. Na continuação do nosso estudo vamos conhecer o que faz parte da cultura organizacional.

Outro exemplo segundo Williams (2010), em que perdura a cultura organizacional baseada em seu fundador, é a Microsoft, de Bill Gates, que criou a empresa à sua imagem e semelhança, e imprime sua crença aos funcionários, partilhando a determinação de Bill Gates, mantendo-se assim na vanguarda dos concorrentes na área de *software*. Uma afirmação do vice-presidente da Microsoft segundo Williams (2010, p. 55), é: “não importa o grau de excelência do produto, a empresa está apenas a 18 meses do fracasso”. Então mesmo esses fundadores não estando mais presentes na organização, sua história e seu heroísmo perduram representados nesta cultura.



A Cultura Organizacional se dá para os funcionários através dos comportamentos dos fundadores da empresa ou de seus líderes. O fundador é a figura que maior exerce impacto em relação à cultura de sua empresa. Para conhecer um pouco mais e identificar isso na prática, assista ao filme *Monstros S.A.* Lá você poderá presenciar a imagem do fundador e os comportamentos baseados na cultura.

2.2 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Luz (2009) descreve como componentes da cultura organizacional os mitos, os rituais, os valores e também os tabus. Na sequência vamos detalhar cada um destes componentes.

- a) **Mitos:** estes são histórias imaginárias, que são utilizadas para reafirmar crenças entre os membros da empresa, quando funcionários mais antigos contam de que forma era feita tal atividade e que desta forma protegia a organização. O significado antropológico do mito é utilizado para solucionar conflitos e contradições sociais que não podem ser justificadas ou respondidas pela lógica do mundo real.
- b) **Rituais:** são comemorações particulares da empresa. É por meio delas que a organização reafirma comportamento e valores aos seus colaboradores. No caso do banco Bradesco, Guedes (2016, p. 3) exemplifica que:

No Bradesco identificamos como rito de reprodução o processo de treinamento no qual a empresa enfoca o sistema de *carreira fechada*, no qual o treinamento assume papel bastante relevante, porque não apenas forma profissionais capazes para os seus cargos, como também forma profissionais submissos à ideologia da empresa por entendê-la como degrau para o ingresso e promoção. A promoção é meritocrática e busca mobilizar aspirações profundas do trabalhador ao lhe oferecer respostas às contradições que vivencia na sociedade e na organização, uma vez que "...todo contínuo pode sonhar com a presidência desde que trabalhe com total dedicação e de acordo com o ideário organizacional.

- c) **Valores:** como nós já vimos, os valores direcionam a conduta dentro da empresa sempre buscando o alcance dos objetivos. Eles não são tangíveis, mas são perceptíveis no comportamento de quem dela faz parte. Continuando com o exemplo do banco Bradesco, Guedes (2016, p. 2) cita que os valores do banco são identificados quando afirma que o processo de seleção de pessoas chamado de Educação Bradesco “desde 1971, dedica-se à formação de sua mão de obra. Seu processo educacional é “...apolítico, não se permitem discussões sobre temas que possam questionar as autoridades constituídas e a hierarquia, o objetivo é trabalhar...”. Inseridas nesse contexto de valores e crenças “as Escolas Bradesco são instaladas em regiões pobres caracterizadas pela miséria e falta ou inexistência de escolas públicas”.
- d) **Tabus:** esses, segundo Lopes (2012), normalmente são questões que não são bem aceitas pela organização. Geralmente são criados a partir de eventos marcantes conscientes ou inconscientes do coletivo da organização, mas que passam a ser referência da conduta dos colaboradores. Nem sempre eles serão expressos mas ficarão arraigados na cultura organizacional. Ainda Lopes (2012, p. 9), exemplifica esse fator nas tatuagens, que mesmo não expressando que os colaboradores não possam ter tatuagem existe um tabu a respeito. “A tatuagem ainda é vinculada a características negativas de caráter e personalidade e traduz certos tipos de comportamentos”. Muitas vezes encontraremos candidatos que escondem as tatuagens no processo seletivo evitando o preconceito.

AUTOATIVIDADE



Agora que você conheceu e lembrou os componentes da cultura organizacional, reflita sobre e descreva qual ritual é feito na organização em que você trabalha ou já trabalhou.

2.3 NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma das responsabilidades mais importantes é criar ou manter a cultura da empresa, como você viu anteriormente, ela geralmente é implantada pelo fundador da organização. E para que isso perdure, segundo Lussier (2010, p. 52), “a gerência precisa estar envolvida no estabelecimento de valores compartilhados, convicções e premissas para que os empregados saibam se comportar”. Portanto, vamos conhecer os três níveis de cultura: comportamento/artefatos, valores e convicções também expostos por Lussier (2010).

FIGURA 11 – NÍVEIS DE CULTURA



FONTE: Disponível em: <<https://ensaiosnotas.wordpress.com/2014/10/08/1076/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Nível 1: Artefatos e comportamento

Este nível do comportamento inclui as coisas que podem ser observadas, o que é feito e o que se diz, bem como as ações dos funcionários. Já os artefatos são o resultado do comportamento incluindo a linguagem escrita e falada, os objetos materiais, o vestuário e até mesmo o arranjo físico da organização. “Heróis, histórias, *slogans*, símbolos e cerimônias fazem parte da cultura no nível do comportamento” (LUSSIER, 2010, p. 53). Este nível também é chamado de visível, os demais níveis valores, convicções e premissas fazem parte do nível invisível.

Nível 2: Valores e convicções

Valores representam a forma como as pessoas acreditam que devem se comportar. Por outro lado, as convicções representam as afirmativas, como citado por Lussier (2010, p. 54): “‘se então’: ‘Se eu fizer X, então Y acontecerá’. Valores e convicções fornecem os princípios operacionais que guiam a tomada de decisão e moldam o comportamento que resulta na cultura do nível 1”. Estes fatores não podem ser percebidos de maneira direta: isso só pode ser observado no comportamento de pessoas das quais seus valores e crenças são condizentes com a situação.

Nível 3: Premissas

É o profundo arraigamento dos valores e convicções, são considerados verdadeiras sem qualquer questionamento. Raramente são discutidas, mas amplamente compartilhadas, estas servem de manual do comportamento. Essas premissas quando questionadas conferem uma certa ameaça aos funcionários. “Se você questionar os funcionários por que fazem algo ou lhes sugerir uma mudança, eles muitas vezes responderão com afirmativas como ‘sempre foi feito assim’. As premissas, com frequência, são a parte mais estável e duradoura da cultura, e difíceis de mudar”. (LUSSIER, 2010, p. 54).

Observando a figura anterior você poderá perceber que a base da pirâmide são as premissas, valores e convicções que oferecem a sustentação ao comportamento, ou seja, o efeito é de baixo para cima.

2.4 FORÇA DA CULTURA

A intensidade da cultura pode ser equacionada pelo sucesso da organização. Segundo Lussier (2010), nas empresas que possuem cultura forte, seus funcionários subconscientemente conhecem as premissas compartilhadas, e conscientemente conhecem os valores e convicções. As organizações em que os funcionários não possuem esse comportamento são consideradas com cultura fraca. “As culturas baseadas em adaptabilidade, envolvimento, visão clara e coerência podem ajudar as empresas a obterem crescimento das vendas, retorno do ativo, lucros, qualidade e satisfação dos funcionários”. (WILLIAMS, 2010, p. 56).

Resultados estes também comprovados nas pesquisas realizadas pela Editora Abril no Guia Você S.A./Exame, onde pesquisam as “150 melhores empresas para se trabalhar”. A pesquisa é feita com os funcionários que avaliam a empresa, bem como avaliadores externos que a visitam, seus resultados são reflexos de uma cultura forte arraigada nos funcionários que votam em prol do bom resultado da organização. Lussier (2010) cita como exemplo desta pesquisa em 2008, a Volvo, Chemtech, Albra, Caterpillar, Promon e Seresa.

Outro fator importante e integrante no ambiente interno da organização é sua missão e visão, além dos valores. Na sequência da sua leitura você conhecerá cada um deles em sua importância e formulação.



RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico vimos que:

- A cultura organizacional é formada geralmente pelas crenças e anseios de seu fundador.
- Que a cultura é a carteira de identidade da empresa, ela rege as ações e comportamentos dos que dela fazem parte.
- Conhecemos os três níveis de cultura: comportamento/artefatos que é o se vê, os valores que é o que se diz e as convicções que é o que se pratica.

AUTOATIVIDADE



Com tudo que você viu sobre cultura neste tópico, descreva os fatores que você identifica que fazem parte da cultura da empresa da qual você faz parte ou da empresa que você estudou.

MISSÃO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Qual a razão da sua existência? Qual a razão da existência da empresa na qual você trabalha, ou trabalhou? Você já parou para pensar sobre isso?

Muito bem, as organizações são criadas para atender necessidades, atender inspirações. E justamente por essa razão que elas possuem uma missão, possuem uma razão de existir, já que a missão reflete exatamente isto. Acompanhe no decorrer do tópico.

2 MISSÃO

Uma vez feito o diagnóstico, analisado o negócio e o ambiente, a organização já tem elementos suficientes para traçar sua estratégia. Mas essa estratégia não nasce espontaneamente, aqui o gestor precisa imprimir sua criatividade, e esta criatividade deve surpreender seus clientes, concorrentes e a comunidade de uma forma geral.

Se a concorrência antecipar seus passos, você perderá a originalidade, essa originalidade não necessariamente precisa ser algo inovador, como uma “nova roda”, mas uma maneira diferente de pedalar. Fernandes e Berton (2005) citam como exemplo a cadeia de *fast-food* McDonald’s, que não possui produtos representativamente originais, mas a linha de montagem destes produtos sim, são uma novidade que até hoje é imitada por outras lanchonetes.

Assim, esta mesma criatividade deve iniciar na elaboração da missão da empresa, vamos ver a seguir o que ela significa e como elaborá-la?

Este é o momento de a empresa definir qual é o seu negócio, por que ela existe, ou ainda, que atividade ela deverá executar. Assim, Oliveira (2011, p. 109) afirma que a “missão é a razão de ser da empresa”. Corroborando com Oliveira, Fernandes e Berton (2005, p.149) trazem o conceito de missão como “para que existimos?”. Apesar de considerarem uma pergunta distante da realidade do dia a dia como operação da empresa ela é quem dá sentido às operações diárias.

E neste momento algumas perguntas devem ser feitas, como citadas por Oliveira (2011, p. 109): “aonde se quer chegar com a empresa?; quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender? “. Já que a missão é a tradução do sistema de valores e crenças nos termos do negócio, levando em conta tradições, filosofias administrativas e atuação da empresa.

O importante desta definição é nortear a empresa e as pessoas que dela fazem parte, afinal como afirmado por Fernandes e Berton (2005, p. 152), “sem a compreensão do porquê, as pessoas podem até fazer as coisas, ou repeti-las mecanicamente, mas não as farão com o coração”.

Aqui a missão é para assumir um caráter inspirador, motivacional e para ser estabelecida vamos elencar alguns questionamentos enumerados por Oliveira (2011, p. 109):

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
- O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?
- Quais os fatores de influência nessas vendas?
- Qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?
- Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- Qual o diferencial competitivo da empresa?
- Qual a região de atuação da empresa?
- Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? Qual a imagem que o mercado tem da empresa?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?
- Quais as principais crenças e valores da empresa?

A partir destas questões, você consegue elaborar uma missão para a organização da qual você faz parte? Ou melhor, uma missão para você como pessoa?

Vamos conhecer alguns exemplos de missão para ajudar nessa tarefa.

QUADRO 5 – EXEMPLOS DE MISSÃO

Empresa	Missão
MERCK (indústria farmacêutica)	Preservar e melhorar a vida dos seres humanos.
Caterpillar (máquinas e equipamentos)	Ser a líder no fornecimento do maior valor em máquinas, equipamentos e serviços de suporte para clientes dedicados à construção da infraestrutura do mundo, seu desenvolvimento e o transporte de recursos.
GE – General Electric (equipamentos)	Melhorar a qualidade de vida por intermédio da tecnologia e da inovação.
Irmãs da Caridade (Congregação fundada por Madre Tereza de Calcutá)	Levar alegria e ternura ao próximo.
Prefeitura da cidade de Pato Branco – Paraná (1997)	Transformar Pato Branco em um grande polo de indústrias eletrônicas e eletromecânicas.
Câmara de Comércio da Cidade de Austin – Texas (USA)	Fortalecer e melhorar o ambiente de negócios da Grande Austin para promover o bem-estar econômico de todos os cidadãos: prover serviços aos seus membros; melhorar a qualidade de vida de toda a comunidade empresária; comunicar as visões da comunidade empresarial e apoiar iniciativas construtivas em assuntos importantes de políticas públicas.

FONTE: Fernandes e Berton (2005, p. 152)

Com os exemplos citados no quadro anterior, você pode perceber que algumas missões são mais metafóricas, e outras mais tradicionais que descrevem exatamente o que é realizado pela organização, umas são mais longas e outras mais curtas, o importante é descrever a essência da organização.

AUTOATIVIDADE



Vamos ver se ficou claro para você!

Descreva a missão da empresa em que você trabalha ou já trabalhou e a da Uniasselvi, e classifique se ela é metafórica ou tradicional.

Outra pergunta que deve estar passando na sua cabeça é: essa missão é eterna? Pode ser alterada?

Oliveira (2011) explica que a missão pode ser alterada e esta alteração pode provocar tanto consequências positivas como negativas na estrutura da organização. Pois a missão serve para orientar e delimitar as ações que são realizadas em um período de tempo geralmente longo, portanto é necessário ter cuidado nas alterações já que as mesmas carregam as crenças, valores e cultura da empresa.

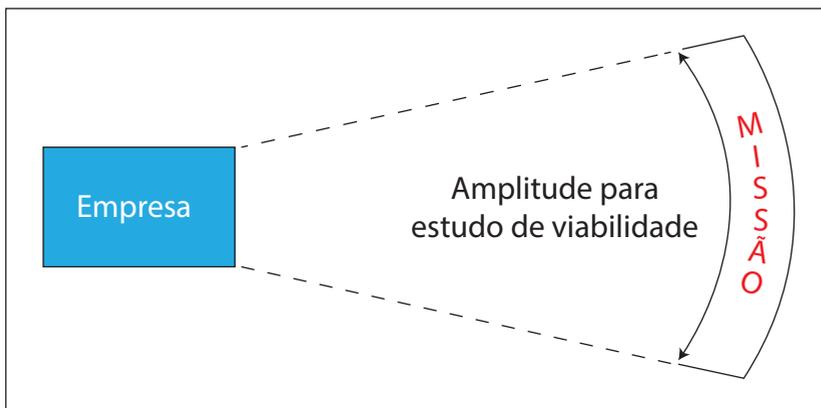
Fernandes e Berton (2005, p 153) afirmam que a “missão deve ser o mais perene possível, pois, de alguma forma, caracteriza a organização – é sua carteira de identidade”, fato que gera a estabilidade do ambiente que está em constante mudança.



Lembre que a intenção da missão ser perene não significa que ela não possa ou não deva ser alterada, você como gestor deverá observar as mudanças do ambiente interno e externo para tomar esta decisão.

Ainda Oliveira (2011, p. 112) explica que “a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai, realmente, entrar em cada um dos negócios que aparecem nesse horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados”. Vamos ver como isso fica na figura a seguir.

FIGURA 12 – MISSÃO DA EMPRESA



FONTE: Oliveira (2011, p. 111)

Ao definir a missão você estará procurando descrever as habilidades essenciais de uma maneira mais ampla e não poderá deixar de observar os critérios racionais e sensatos citados por Oliveira (2011), que são:

- Que sejam suficientemente empreendedores para impactarem o modelo de gestão e estratégia.
- Focados em satisfazer as necessidades dos clientes em primeiro lugar seguido das características dos produtos/serviços oferecidos.
- Deve refletir as competências e habilidades e serem entendíveis por todos os envolvidos na empresa.
- Devem ser realistas sem deixar de ser desafiadoras;
- Motivadoras e flexíveis.

E quais os cuidados a serem tomados na formação desta missão? Vamos ver o que Oliveira (2011) diz a respeito:

- Representar simplesmente o que é feito, sem provocar decisões de mudança.
- Deixar de correlacionar os produtos e serviços de forma direta reduzindo assim a amplitude da missão.
- Não procurar definições curtas e objetivas em excesso, que não atrapalhem a clareza e o entendimento. Elaborar missões muito longas também podem prejudicar o entendimento.
- Não estabelecer uma frase definitiva para a missão, já que esta não está isenta às mudanças, o importante é que se tenha sempre uma definição, e não uma definição para sempre.

Em síntese, formulando a missão você descreve a razão de existir da organização, agora cabe a você como gestor além de contribuir ou elaborar a missão da organização, fazer com que ela aconteça e seja cumprida por todos.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico vimos que:

- A missão da empresa é a razão de ela existir.
- A empresa é criada para atender uma necessidade de mercado.
- A missão deve descrever habilidades essenciais da organização.
- A missão deve ser vivenciada por todos que fazem parte da organização.



1 A missão da empresa reflete sua razão de existir. Assinale (V) para as sentenças que apresentam uma missão e (F) para as sentenças que não apresentam uma missão.



- () Melhorar a qualidade de vida por intermédio da tecnologia e da inovação.
- () Levar alegria e ternura ao próximo.
- () Tem 1001 utilidades.
- () Tomou doril a dor sumiu.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) V – V – V – F
- b) F – F – V – V
- c) F – F – F – V
- d) V – V – F – F

2 Quando descrevemos a missão de uma organização devemos relatar entre outras coisas suas habilidades essenciais e não devemos deixar de usar da racionalidade. Quais são os critérios de racionalidade que devem ser observados?

- I - Que sejam suficientemente empreendedores para impactarem o modelo de gestão e estratégia.
- II - Focados em satisfazer as necessidades dos clientes em primeiro lugar seguido das características dos produtos/serviços oferecidos.
- III - Deve refletir as competências e habilidades e serem entendíveis por todos os envolvidos na empresa.
- IV - Motivadoras e flexíveis.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) Apenas I e IV estão corretas.
- b) Apenas IV está correta.
- c) Todas as alternativas estão corretas.
- d) Apenas II e III estão corretas.

VISÃO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Assim como você, as organizações têm uma razão de existência, e são criadas para atender a uma necessidade. Elas trabalham para alcançar um objetivo que não necessariamente é o lucro, afinal as organizações sem fins lucrativos também trabalham no alcance de objetivos.

Este é o objetivo da formação da visão organizacional, traçar onde a empresa quer chegar, o que ela vislumbra a longo prazo.

2 VISÃO DA EMPRESA

Além da missão que descreve a razão de ser da empresa, há a visão, que muito tem a ver com o sentido literal da palavra visão: “ação ou efeito de ver; capacidade de compreensão, assimilação ou percepção visual de tudo que está presente no mundo exterior, concebidas a partir da utilização dos olhos e do cérebro” (dic online, 2016).

A visão de uma organização trata de responder “aonde a organização quer chegar” (FERNANDES; BERTON, 2005), por isso a analogia com a capacidade de percepção visual, a visão organizacional é a declaração que a empresa faz para definir sua existência, esta declaração deve ser breve, permanente, inspiradora, clara e coerente com crenças e valores compartilhados nela. Ela é “a declaração da finalidade ou da razão da existência de uma empresa” (WILLIAMS, 2010, p. 87).

Ela descreve os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. “[...] a visão representa o que a empresa quer ser.” (OLIVEIRA, 2011, p. 65).

“Idealização de um futuro desejado para a empresa” (COLLINS; PORRAS, 1996, p.10). É o que os autores afirmam como visão, pareceu simples a formulação da visão da organização? Se você fosse pensar na sua visão, você como pessoa, fica mais fácil? Vamos tentar esclarecer essa formulação baseados em cinco perguntas básicas feitas por Tregoe et al. (1993, p. 19):

1 - “Qual o impulso ou força para o desenvolvimento futuro da empresa?”

Como resposta a esse questionamento os autores problematizam com uma empresa que produz recipientes plásticos altamente inovadores que podem queimar com papel, mas conseqüentemente poluem muito. Então cabe à empresa definir como foco do negócio, se produz esse produto, ou vende a ideia para outra empresa que assume o risco da poluição. Essa decisão fará parte da sua visão.

2 - “Qual o escopo dos produtos e mercados a serem – ou não – considerados?”

Um exemplo citado pelos autores é o fechamento de um dos campi da universidade. Decisão tomada por meio de uma decisão difícil e emocional, que foi tomada depois de analisado o escopo do produto e o mercado da universidade, o que mais uma vez reflete na visão da empresa.

3 - Que ênfase ou prioridade e *mix* de produtos e mercados se encaixam nesse escopo?

Aqui um exemplo utilizado pelos autores é o enfoque dado a um ou outro produto baseado na nova estratégia de uma empresa de tecidos descrita pelo comentário de um de seus diretores: “Deixamos de enfatizar ou diferenciar vendas de tecido cru, ou liso, e dedicamos todos os nossos esforços ao negócio mais diferenciado dos tecidos tinturados. A proporção entre as vendas de tecido cru e tinturado era algo em torno de 30 para 70%. Hoje, é 20 para 80%”.

4 - Quais os principais recursos necessários para transformar a visão estratégica nesse escopo?

Os autores comentam que para responder a essa questão é necessário antes de dispor os recursos, sejam eles operacionais ou humanos, é necessário saber qual a estratégia que será seguida para depois conciliar os recursos e definir tarefas e projetos.

5 - Quais as implicações dessa visão para as expectativas de crescimento e retorno?

Ao responder essa questão é necessário, segundo os autores, avaliar o impacto da orientação estratégica sobre as expectativas de crescimento e retorno. Exemplo disso é que talvez sejam necessários maiores investimentos iniciais em algumas áreas, para gerar resultados a longo prazo, alterando assim o crescimento ou retorno anteriormente planejados.



Escopo: somatória de tudo que se pode referir a um projeto; descrição detalhada de um projeto, de seus propósitos: escopo de projeto. Delimitação das atividades: traçou o escopo de sua profissão. Extensão irrestrita ou ocasião favorável ao pensamento, à ação: descrever uma ciência é expressar seu real escopo. Alvo; ponto que se deseja alcançar: justiça era o escopo da greve. Propósito; o que se tem por finalidade.

FONTE: Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/escopo/>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

Além das respostas a estes questionamentos, Quigley (apud OLIVEIRA, 2011, p. 66) apresenta algumas dicas para delinear adequadamente a visão empresarial, acompanhe:

- Estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- Defina e respeite os direitos das pessoas;
- Certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos clientes – são os mais importantes – funcionários e fornecedores;
- Incremente sua participação de mercado e sua lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação aos de seus concorrentes; e
- Desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Além das questões racionais apresentadas nas questões anteriormente, no estabelecimento da visão da empresa, questões emocionais também são envolvidas e para nortear essas questões seguem outras indagações para contribuir:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante às empresas concorrentes?
- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
- Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

Com as respostas destes questionamentos você poderá delimitar as barreiras para desenvolvimento da visão da empresa, possibilitando a análise de “o que se quer” e a realidade analisada. Vamos acompanhar um quadro comparativo entre a missão e a visão:

QUADRO 6 - DIFERENÇAS ENTRE MISSÃO E VISÃO

CARACTERÍSTICAS DA MISSÃO	CARACTERÍSTICAS DA VISÃO
Identifica o negócio.	É o que se “sonha” para o negócio.
É a partida.	É a chegada.
É a “carteira de identidade da empresa”	É o “passaporte” para o futuro.
Identifica “quem somos”.	Projeta “quem desejamos ser”.
Foco do presente para o futuro.	Focalizada no futuro.
Vocações para a eternidade.	É mutável, conforme os desafios.

FONTE: Fernandes e Berton (2005, p. 157)

Os mesmos autores exemplificam a Tim Sul para finalizarmos essas definições, sendo que a missão é “facilitar a vida das pessoas pela comunicação sem fronteiras”, e sua visão é “ser a melhor opção para o cliente e referência no negócio de comunicação”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 157).

AUTOATIVIDADE



Elabore uma missão e uma visão para a organização da qual você faz parte, se ela já possui, avalie conforme o que você viu até aqui, se está ou não adequada, e pontue as potencialidades e/ou fragilidades.

Vamos lembrar ou relembrar o que são os **valores**: quando falávamos de cultura, comentamos que faziam parte a missão, a visão e os valores, agora vamos conhecer o que são os valores e como são constituídos.

Oliveira (2011, p. 67) explica que os valores de uma organização representam os princípios e crenças fundamentais, e são estes valores que fornecem base para as decisões que são tomadas dentro dela. O autor ainda complementa que os valores têm tamanha importância, até mesmo mais importância que a alta administração ou os acionistas, pois os valores envolvem tanto profissional como emocionalmente o modelo de gestão da empresa.

Quando formos definir os valores de uma empresa é preciso seguir alguns passos segundo Pereira (2005, p. 75), como:

- Factíveis e poucos;
- Existentes e desejados;
- Compartilhados;
- Compatíveis com o modelo de negócio e a visão da empresa;
- Praticáveis.

Salienta que eles devem trazer simplicidade, pois quanto mais complexos são os sistemas ou os entendimentos, maior a possibilidade de erros.

Assim, com a apresentação dos ambientes, da missão, visão e os valores, formamos a base de sustentação da organização e a partir daqui podemos pensar nestas análises como um todo e utilizar ferramentas para organizar e alinhar as estratégias da organização.

Vamos conhecer essas ferramentas e como utilizar todas as informações levantadas nas análises? Siga lendo e aprenda.



RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico vimos que:

- A visão são as intenções da organização, onde ela pretende chegar.
- Que a visão descreve as aspirações de quem está envolvido na organização.
- A visão pode ser alterada com o passar do tempo.
- Os valores compõem a organização e fazem parte do dia a dia dela.



1 Sendo que a visão é o ponto onde a empresa quer chegar, assinale (V) para as alternativas que apresentam um exemplo de visão e (F) para as alternativas que não apresentam um exemplo de visão.

- () Ser uma empresa reconhecida pela sua excelência de seu desempenho, comprometida com a melhoria da qualidade de vida da população, gerando uma energia limpa, a partir de um combustível abundante no país e mantendo-se sempre na vanguarda tecnológica.
- () Vender por menos para as pessoas viverem melhor.
- () Ser o melhor laboratório farmacêutico do Brasil, preferido pelos consumidores e profissionais de saúde, por viabilizar o acesso a produtos e serviços inovadores que proporcionam saúde e bem-estar para toda a população.
- () Dar às pessoas de todo o mundo, a oportunidade de adquirir produtos de qualidade a um preço justo, criando valor para nossos acionistas, colaboradores, clientes, comunidade, fornecedores e meio ambiente, através de uma gestão baseada em processos sustentáveis.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.

- a) V – F – V – F
- b) F – V – F – V
- c) V – V – V – F
- d) F – F – F – V

2 Formule uma visão para a Uniasselvi, baseado nos conceitos de formulação de visão que você viu até aqui.

INTEGRAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS FATORES DA ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

1 INTRODUÇÃO

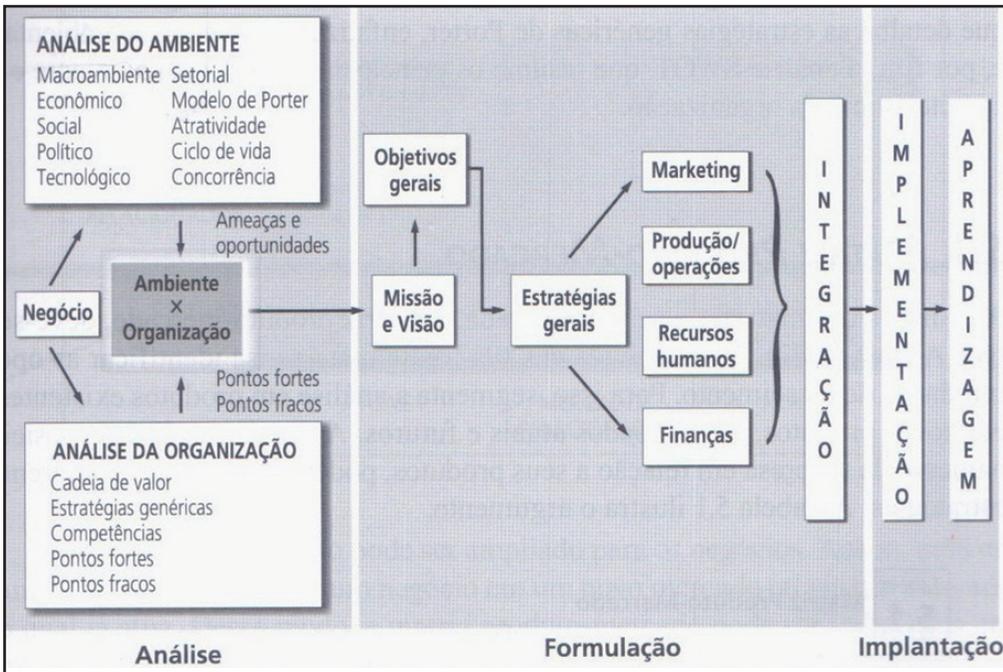
Após ter conhecido e feito o levantamento das análises, formular a missão e a visão da empresa, é tempo de organizar e utilizar essas informações para formular estratégias.

Quando a empresa conhece suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ela poderá se utilizar de ferramentas administrativas para mapear as ações que irá tomar, ou para se fortalecer ou para por vezes se defender, e é esta a proposta deste tópico, apresentar a vocês como organizar e utilizar as informações levantadas nas análises organizacionais.

2 FERRAMENTAS PARA INTEGRAÇÃO DOS FATORES DA ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

Agora que você entendeu como são as análises, vamos praticar isso, colocando os elementos juntos para fechar a etapa de análise e seguir para a estratégia do negócio. A figura a seguir apresenta essas análises e seu fechamento.

FIGURA 13 – FLUXO DAS ANÁLISES



FONTE: Fernandes e Berton (2005, p. 133)

Como você pôde observar na figura anterior, o início do processo se dá com a análise dos ambientes, na sequência a formação da missão e da visão, agora vamos ver algumas das técnicas que contribuirão para a formulação das estratégias e sucesso do seu negócio. As técnicas que veremos a seguir são: a matriz produto-mercado, a matriz BCG, a matriz GE, a matriz de parentesco, a estratégica genérica de negócios e a análise SWOT.

2.1 MATRIZ PRODUTO – MERCADO

Essa matriz foi desenvolvida primeiramente por Igor Ansoff (1977). Ela visa identificar as oportunidades de crescimento. E para isso ela segmenta a análise em produtos já existentes e produtos novos, em mercados atuais e futuros. “Segundo o posicionamento da empresa em relação a seus produtos, podem-se identificar diferentes estratégias” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 134). Veja esse argumento representado no quadro a seguir.

QUADRO 7 – MATRIZ PRODUTO-MERCADO

	PRODUTOS EXISTENTES	NOVOS PRODUTOS
Mercados atuais	Penetração de mercado	Novos produtos
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

FONTE: Ansoff (1977, p. 78)

Feita a matriz, podem ser identificadas as estratégias, citadas por Fernandes e Berton (2005, p. 134):

- **Penetração de mercado:** objetiva vender mais para os clientes atuais e não alterar o produto, executar isso por meio de ações como a redução de preços, mais propaganda e maior exposição.
- **Desenvolvimento de mercado:** visa procurar e desenvolver novos mercados com os produtos que já existem, como mercados geográficos, demográficos ou institucionais.
- **Desenvolvimento de produto:** a ideia desta estratégia é oferecer novos produtos ou melhorados para mercados que a empresa já possui.
- **Diversificação:** propõe a compra ou o início de negócios estranhos aos produtos já existentes e aos atuais mercados que a empresa atua.

O autor ainda exemplifica que na utilização anterior desta matriz, alguns autores inseriram mais uma posição intermediária que era a de produtos e mercados relacionados, conforme é possível ver na figura que segue.

FIGURA 14 – MATRIZ PRODUTO-MERCADO ADAPTADA

NOVOS	Desenvolvimento de novos produtos		Diversificação
PRODUTOS RELACIONADOS	Aumento da linha de produto		
ATUAIS	Penetração de mercado	Expansão de mercado	Desenvolvimento de mercado
	ATUAIS	MERCADOS RELACIONADOS	NOVOS

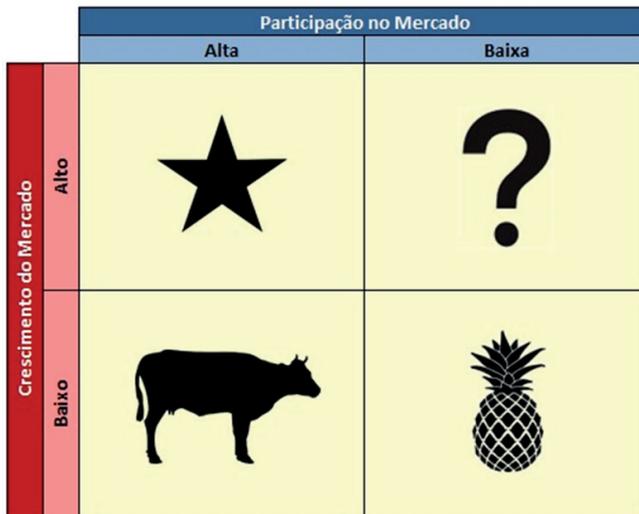
FONTE: Ansoff (1977, p. 79)

Você pode utilizar essa matriz para análise do negócio, sua organização poderá posicionar o negócio em um novo mercado ou em um já atuante, desta forma poderá trabalhar a análise com maior riqueza de detalhes.

2.2 MATRIZ BCG

A matriz BCG leva este nome pois foi desenvolvida pelo Boston Consulting Group em 1967. E tinha como princípio básico relacionar os vários negócios da empresa, conforme sua participação no mercado e o crescimento deste, podendo assim identificar os negócios ou linha de negócios ou produtos que geravam caixa para a empresa e a linha que deveria ser desativada pois gerava prejuízos à empresa. (OLIVEIRA, 2011).

FIGURA 15 – MATRIZ BCG



FONTE: Disponível em: <<http://mwguerra.com/gestao/matriz-bcg/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Vamos agora descrever o que diz esta matriz: o eixo vertical indica a taxa de crescimento do mercado anual atribuída em uma situação atual ou prevista, já o eixo horizontal indica a participação que há no mercado, calculada segundo Fernandes e Berton (2005, p. 136), “dividida a participação da empresa no mercado pela participação, no mercado, do seu maior concorrente”.

Então, as quatro dimensões significam as possíveis combinações de participação no mercado e elas são identificadas pela seguinte forma por Fernandes e Berton (2005):

Pontos de interrogação ou crianças problemáticas: são os negócios ou produtos da empresa que operam em um mercado em expansão, mas que ao mesmo tempo têm baixa participação. Essa linha de produto/negócio no futuro poderá apresentar resultados bons para a organização, já que o mercado está expandindo.

Mas como a participação é baixa, poderá se transformar em uma linha de pouca ou baixíssima lucratividade, então se a empresa quiser torná-la viável terá que investir bastante no negócio. Os autores complementam que quando os negócios são classificados nesta célula “a empresa deverá optar por uma estratégia geral de crescimento, expandindo o seu mercado, ou de declínio, deixando de consumir recursos” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 137). Kotler (1996) complementa que os produtos quando lançados são classificados nesta célula, pois requerem muitos recursos para a introdução e continuidade no mercado.

Estrelas: estas linhas de negócio ou produtos de uma forma geral são advindas do ponto de interrogação e se tornam bem-sucedidas. O que está classificado como estrela tende a ser o líder do mercado, mas ainda com lucratividade mais baixa. Neste caso os autores recomendam que a empresa continue investindo “a fim de enfrentar o ataque dos concorrentes, consumindo caixa, em vez de gerá-lo. Isso ocorre porque o crescimento do mercado atrai novos investidores interessados em ‘roubar’ espaço das empresas estabelecidas” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 137). Em concordância, Kotler (1996, p. 158) afirma que os produtos que estão crescendo no mercado são enquadrados nesta categoria e que “a estratégia que melhor se adapta a esse tipo de negócio é a de manutenção, isto é, aquela em que a empresa procura manter sua participação no mercado sem grandes gastos.”

Vacas leiteiras ou alimentadores de caixa: os negócios/produtos que fazem parte desta categoria estão em um mercado com baixas taxas de crescimento, mas que têm relativamente uma boa participação. Estas são as linhas que geram caixa, pois demandam poucos recursos para manutenção e geralmente pagam a manutenção dos produtos/negócios que estão em outras categorias dentro da matriz. Os autores Fernandes e Berton (2005) recomendam para esta linha de negócio a exploração máxima da geração de caixa, principalmente a curto prazo. Kotler (1996, p. 158) complementa que aqui estão os produtos em fase de maturação de seu ciclo de vida. “Aproveita-se a curva de experiência na sua produção e a utilização da estrutura de custos fixos para gerar maior quantidade de recursos”.

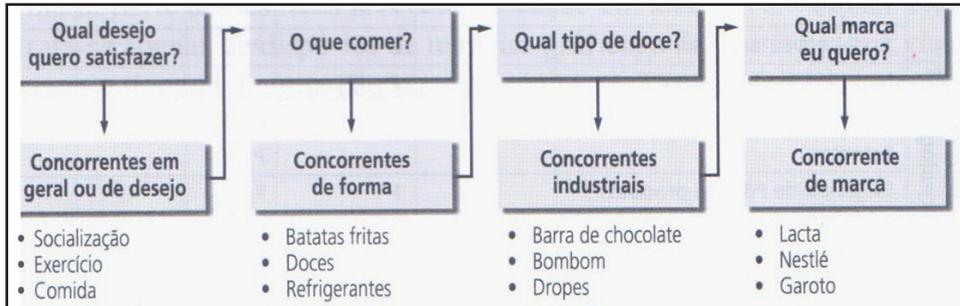
Abacaxis ou pesos: classificam-se aqui os negócios/produtos com baixa participação no mercado e baixo crescimento, são os que estão declinando, gerando baixos lucros ou prejuízos. Os autores recomendam a estratégia para o investimento, liquidar ou vender essa linha de negócio/produto.

2.3 MATRIZ GE / ATRATIVIDADE DE MERCADO

Não é apenas impressão sua, o nome da matriz vem da empresa General Electric que juntamente com a consultoria McKinsey, utilizaram esta técnica para analisar e classificar suas unidades de negócio/produtos levando em conta dois fatores: atratividade do setor e posição competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2011).

Essas dimensões podem ser percebidas no quadro a seguir.

QUADRO 8 – NÍVEIS DE CONCORRÊNCIA – INDÚSTRIA DE BOMBONS



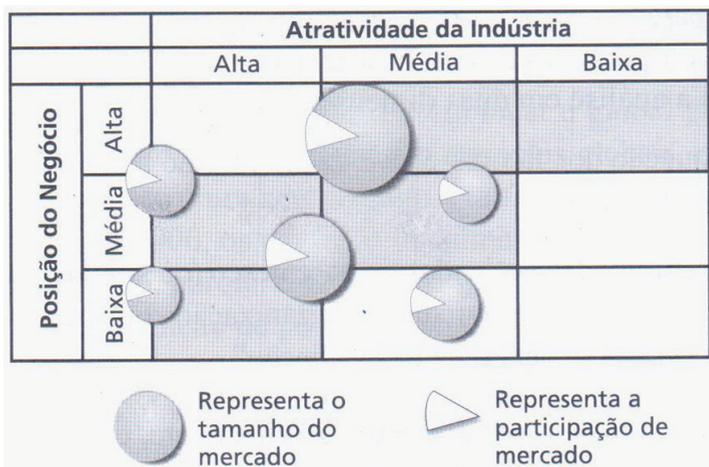
FONTE: Fernandes e Berton (2005, p. 94)

No quadro você pode perceber que são os fatores de mercado, competitivos, governamentais e econômicos, fatores tecnológicos e sociais. E de acordo com a posição, as unidades são classificadas da seguinte forma, segundo Fernandes e Berton (2005, p. 94):

- Bem-sucedidas: possuem uma forte posição competitiva em setor atrativo.
- Medianas: forte posição competitiva em setor pouco atrativo ou fraca posição competitiva em setor bastante atrativo, ou ainda, média em ambos.
- Sem sucesso: fraca posição competitiva em setor pouco atrativo.

Uma boa forma de representar essa situação você pode observar na figura que segue.

FIGURA 16 – MATRIZ ATRATIVIDADE DE MERCADO



FONTE: Johnson e Scholes (2002 apud FERNANDES; BERTON, 2005, p. 139)

Depois de você analisar a matriz, algumas decisões podem ser tomadas, exemplificadas na próxima figura.

FIGURA 17 – MATRIZ DE ATRATIVIDADE E ESTRATÉGIAS SUGERIDAS

		Atratividade da Indústria		
		Alta	Média	Baixa
Posição do Negócio	Alta	Investimento e crescimento	Crescimento seletivo	Seletividade
	Média	Crescimento seletivo	Seletividade	Colher/ desinvestir
	Baixa	Seletividade	Colher/ desinvestir	Colher/ desinvestir

FONTE: Johnson e Scholes (2002 apud OLIVEIRA, 2011, p. 139)

A leitura que deve ser feita é que, quando os negócios possuem alta atratividade e potencial devem receber altos investimentos, já quando estes mesmos não são atrativos a sugestão é que sejam vendidos. Fernandes e Berton (2005) chamam a atenção para os produtos que estão no nível intermediário, pois são estes que a empresa deve estudar pois estão lá e trabalhar com alternativas para que eles se tornem mais atrativos.

Além disso Chiavenato e Sapiro (2009, p.183) complementam que atratividade setorial é representada por indicadores como:

[...] “tamanho do setor, crescimento do setor, intensidade da concorrência, número de concorrentes no mercado, grau de desenvolvimento industrial, fraqueza dos concorrentes no mercado, sazonalidade, estrutura de custos do setor, caráter cíclico do setor, lucratividade histórica do setor, oportunidades e restrições ambientais específicas do setor, tamanho do setor, legislação trabalhista do setor e grau de inovação”, podendo ser avaliada como alta, média ou baixa conforme já citado.

E a capacidade competitiva potencial é representada por indicadores baseados nos critérios como:

[...] “participação de mercado, sólida posição financeira, posição de negociação e barganha, alto nível de tecnologia utilizada, lucratividade, custo operacional, desempenho da pesquisa e desenvolvimento de processos, qualidade de produtos, talento dos gestores e dos funcionários, crescimento da participação de mercado, capacidade operacional, *know-how* e reputação da marca”. Ela também pode ser avaliada como já dito em alta, média ou baixa.

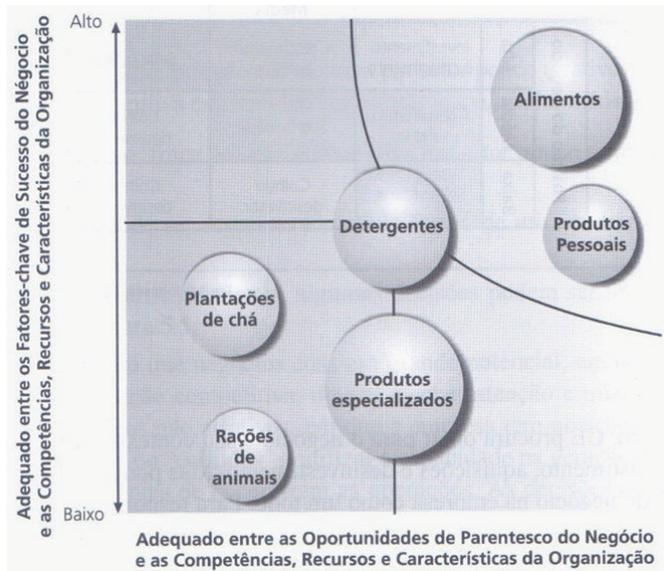
2.4 MATRIZ DE PARENTESCO

Esta matriz leva em consideração as competências organizacionais, aconselha que as empresas busquem negócios que se encaixem na sua lógica de trabalho. E para isso, segundo Fernandes e Berton (2005, p. 140), dispõe de duas dimensões:

- “A adequação dos fatores chaves de sucesso no negócio e as competências organizacionais;
- Quando cada negócio se beneficia da ‘afiliação’”.

Fernandes e Berton (2005) propõem um exemplo deste resultado baseado na Unilever, que é uma multinacional anglo-holandesa com uma estrutura descentralizada, apoderando os presidentes das unidades em que atua. Acompanhe a figura.

FIGURA 18 – MATRIZ DE PARENTESCO



FONTE: Fernandes e Berton (2005, p. 140)

O exemplo mostra a reestruturação realizada em 2000, onde os negócios de alimentos eram os mais adequados, assim como o negócio de detergentes está se tornando global, já os produtos de “plantação de chá e de rações animais foram considerados de caráter global e, portanto, de baixa adequação às competências organizacionais”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141).

2.5 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE NEGÓCIO

Essa estratégia é chancelada por Wright, Kroll e Parnell (2000), que a chamam de genérica pois acreditam que possa ser usada por qualquer unidade de negócio. E classificam em sete estratégias, sendo que indicam três para pequenas empresas e quatro para empresas maiores, com maiores unidades de negócio. Vamos ver quais são, segundo Fernandes e Berton (2005):

Estratégia de nicho - custos baixos: cabe para unidades de negócio em que a empresa menor mantém os custos gerais baixos e oferece produtos simples para um mercado com demanda elástica. Os autores lembram dois pontos vulneráveis encontrados nesta estratégia, “a intensa competição de preços que ocorre periodicamente em mercados com resultados sem sofisticação e a obsolescência tecnológica”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141 e 142).

Estratégia de nicho - diferenciado: utilizada por empresas menores que produzem serviços/produtos com grande diferenciação para um pequeno grupo de clientes ou nicho de mercado atendendo a necessidades bem específicas. Como a empresa almeja satisfazer as mais profundas necessidades, os preços são altos e a demanda tende a ser constante, podemos exemplificar aqui os produtos customizados e de alto valor agregado. Novamente os autores chamam atenção para o ponto vulnerável desta estratégia, que são “os concorrentes, que também enfatizam a redução dos custos, podem, em algumas situações, oferecer produtos semelhantes a preços ameaçadores”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141 e 142).

Estratégia de nicho - custos baixos/diferenciação: acontece como no caso anterior, a empresa menor oferece produtos especiais/diferenciados, para um público pequeno e também diferenciado, mas mantém seus custos baixos. Os autores chamam a atenção para como conseguir trabalhar desta forma: “dedicação à qualidade, inovação de processo, inovação de produto e alavancagem por meio da perícia e da imagem organizacional”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141 e 142).

Estratégia de custos baixos: aqui a empresa maior produz pelo menor custo, bem/serviços sem customização e com a maior simplicidade para todos, atendendo assim um grande mercado e ainda com uma demanda elástica. Podemos citar como exemplo, as folhas A4, e os autores então chamam a atenção para as vulnerabilidades desta estratégia, que é “uma intensa competição de preços, que reduz as margens de lucro [...] a obsolescência tecnológica”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141 e 142).

Estratégia de diferenciação: ocorre quando uma empresa grande oferece produtos diferenciados para todos, com demanda constante e grande mercado.

Estratégia de custos baixos - diferenciação: utilizada como na estratégia anterior, mas agregando custos baixos.

Estratégias múltiplas: como o próprio nome já diz, serve para unidades de negócio maiores e que podem utilizar ao mesmo tempo mais de uma das estratégias propostas.

Escolher essas estratégias vai demandar conhecer as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa possui, o que você já aprendeu a analisar.



Um bom filme para você analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, além de estudar as estratégias, é “A última fortaleza”. Procure assistir e avaliar estes pontos.

2.6 ANÁLISE SWOT

Tudo que você identificou como pontos fortes e fracos do ambiente interno e como oportunidades e ameaças do ambiente externo, você pode utilizar nas demais ferramentas já citadas, mas utilizará com maior riqueza de detalhes na análise SWOT, que recebe este nome do acrônimo (*Strength* = forças; *Weaknesses* = fraquezas; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças).

A ideia desta análise é, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), cruzar as oportunidades e ameaças com a intenção estratégica da organização, tomando como base sua missão, visão e valores.

A primeira etapa para essa análise, segundo os autores, é listar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, esta etapa é corroborada por Fernandes e Berton (2005), apenas com uma sequência diferente, quando aconselham listar primeiramente forças e fraquezas e depois as oportunidades e ameaças. Mas, para exemplificar aqui, vamos utilizar o modelo citado por Chiavenato e Sapiro (2009), apresentado a seguir:

QUADRO 9 – LISTA DAS OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, FORÇAS E FRAQUEZAS

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO SWOT			
Oportunidades	Ameaças	Forças	Fraquezas
Mudança de hábito do consumidor. Surgimento de novos mercados. Diversificação. Queda de barreiras comerciais.	Mudanças de hábitos do consumidor. Entrada de novos concorrentes. Aumento das vendas de produtos substitutos. Mudanças na regulamentação. Novas tecnologias, serviços, ideias. Crise na economia.	Competência básica em área chave. Recursos financeiros adequados. Liderança e imagem de mercado. Acesso a economias de escala. Curva de experiência em P&D.	Falta de foco no negócio. Instalações obsoletas. Ausência de competência básicas. Problemas operacionais internos. Confiabilidade dos dados, planos e previsões. Sucessão na liderança.

FONTE: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p.182)

Depois de listados cada um dos itens analisados, é possível fazer a interpretação e inter-relacionar cada um dos pontos. Esse cruzamento formará as quatro células da análise SWOT e para cada uma dessas formações será apresentada uma decisão a tomar. Chiavenato e Sapiro (2009, p. 181) discorrem sobre estes quadrantes, conforme apresentado a seguir:

FIGURA 19 – AS QUATRO ZONAS DA MATRIZ SWOT

DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO		
	FORÇAS	FRAGILIDADES
Diagnóstico Externo: Oportunidades	Abordagem agressiva: aproveitamento da área de domínio da empresa 1	Abordagem defensiva e de manutenção do <i>status quo</i> 2
Ameaças	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial) 3	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado 4

FONTE: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 183)



Status quo é uma expressão latina que significa "no mesmo estado que antes" ou "o estado atual das coisas". É uma forma abreviada da expressão do latim *in statu quo res erant ante bellum* ("no estado em que as coisas estavam antes da guerra"). Emprega-se essa expressão, geralmente, para definir o estado atual das coisas, a situação em que algo se encontra. É empregado, por exemplo, em expressões como "manter o *statu quo*", "defender o *statu quo*" ou, ao contrário, "mudar o *statu quo*".

FONTE: Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Status_quo>. Acesso em: 17 mar. 2016.

Quadrante 1 (superior esquerdo): momento de aproveitar as oportunidades identificadas, deve-se agir ofensivamente utilizando as competências organizacionais.

Quadrante 4 (inferior direito): indica uma fase de crise, mostrando a fraqueza para lidar com as ameaças que a empresa possui, a estratégia deve ser de desinvestir ou blindar.

Quadrante 2 (superior direito): o aproveitamento das oportunidades está sendo dificultado pelas fraquezas da organização, a sugestão é a inserção de políticas defensivas ou manutenção do *status quo*.

Quadrante 3 (inferior esquerdo): momento de utilizar as políticas de segmentação, pois é a indicação de que as forças devem criar barreiras para as ameaças do ambiente externo.

A partir disso a empresa poderá analisar de que forma pode lidar com os fatores que a influenciam. Fernandes e Berton (2005) ainda propõe outro modelo da análise SWOT que também pode ser utilizado em seus estudos, este foi aplicado na Renault, acompanhe:

FIGURA 20 – ANÁLISE SWOT NA RENAULT

Fatores Ambientais / Fatores Internos	Saturação de mercados desenvolvidos	Crescimento das pressões ambientais e fiscais na Europa	Potencial de crescimento em mercados em desenvolvimento (Ásia e América Latinas)	Crescimento na demanda por veículos de passeio	+
Maiores forças					
Linha de Produtos	+		++	+++	6
Capacidade de Inovação	++		++	++	4
Imagem na Fórmula	+		+	+	3
Maiores Fraquezas					-
Vendas concentradas na Europa	---	--	--		7
Pequeno porte se comparada a competidores	--		-		3
Mau desempenho no segmento carros de luxo	-	-	-	-	2
+	4	0	4	5	
-	6	2	3	1	

FONTE: Johnson e Scholes (2002 apud FERNANDES; BERTON, 2005, p. 144)

Depois de listadas as forças e fraquezas, deve-se listar como elas agem com as oportunidades e ameaças, quando for uma força a interação é positiva, então será marcada com um sinal “+” na célula, ou sem efeito, o que não levará a nenhuma marcação. Se esse efeito tiver uma magnitude muito significativa poderá ser marcado com “++” ou “+++” representando que esta força pode alavancar diversas oportunidades, da mesma forma é feito com as ameaças, só que utilizando o sinal “-”.

Após feito isso, tem-se elementos para elaboração das estratégias. Sempre buscando defender das ameaças, aproveitar as oportunidades, cobrir e resolver os pontos fracos e manter os pontos fortes, lembrando que esta análise deve ter uma periodicidade, pois estamos em constante transformação e mudança. Agora, você poderá a partir daqui desenhar uma estratégia de sucesso.

E a partir destas análises todos vocês terão uma boa vantagem competitiva, vamos ver rapidamente o que é?

A **vantagem competitiva**, a grosso modo, é o que a empresa tem que as outras ainda não têm, ou seja, o que ela faz de melhor. Lussier (2010, p. 135) explica que a empresa reconhece sua vantagem competitiva quando avalia seus pontos competitivos e os classifica em competência essencial e o *benchmarking*, sendo que uma competência essencial “é o que a empresa faz especialmente bem, inclusive diante dos padrões do mercado”, o autor exemplifica com a Walmart, onde suas competências essenciais são a gestão de estoques e a logística de distribuição. Já a HONDA tem os motores como sua competência essencial e a utilizou para não apenas fazer motores de motos e automóveis, mas diversificou com motores de popa, geradores elétricos, entre outros.

A outra classificação citada por Lussier (2010, p.135) é o *benchmarking*, que é o “processo de comparação dos produtos ou serviços e processos de uma organização com os de outras companhias. Com o *benchmarking*, os gestores tentam descobrir outros produtos e processos, por meio da inteligência competitiva e tentam copiá-los ou melhorá-los de forma legal e ética”. Essas situações ocorrem geralmente no mesmo ramo de atividade.

Os autores citam como exemplo os *shoppings centers*, que hoje possuem praças de alimentação, o que não ocorria em seus primeiros exemplares, isso aconteceu quando em 1980 um *shopping* em São Paulo reservou uma área exclusiva para este fim. Pós esse fato, os outros *shoppings* já existentes e os novos viram que esta prática deu resultados positivos e passaram a fazer também. Por isso reforçamos que o que você tem de melhor na empresa hoje, a concorrência poderá fazer amanhã, assim, cabe a você gestor trabalhar sempre, pesquisar sempre e inovar sempre.

LEITURA COMPLEMENTAR**DANONE CONTA A ESTRATÉGIA PARA SE MANTER LÍDER E CRESCER A CATEGORIA NO BRASIL**

Com um crescimento anual de 15%, a filial brasileira se prepara para atingir um faturamento de R\$ 2 bilhões e se tornar a terceira operação mais rentável, ultrapassando a matriz, na França.



Mariano Lozano, presidente da Danone no Brasil
(Foto: Agência O Globo)

Não é à toa que a operação brasileira da **Danone** está virando a menina dos olhos da multinacional francesa. (Culpa da crise na Europa? A história não é bem essa.) Nos últimos oito anos, o país tem crescido a uma taxa de 15% (bem acima dos 5,6% do grupo) e, agora, se prepara para atingir um faturamento de R\$ 2 bilhões. É o dobro do que a filial faturava até 2009.

Junte-se a isso sua liderança no Brasil. De acordo com a companhia, ela detém uma fatia de 38% da categoria iogurte, o carro-chefe da empresa, responsável por quase 80% dos resultados aqui. A marca, aliás, foi por muito tempo sinônimo do produto no Brasil. Pesquisas internas da companhia apontam que, até hoje, um a cada dois brasileiros chama iogurte de Danone.

Nem o acirramento da concorrência - com o reposicionamento das marcas **Batavo** e **Elegê (BRF)** e a abertura de capital da **Vigor (JBS)** - parece abalar a confiança de **Mariano Lozano, presidente da Danone no Brasil**. “Nosso sonho é muito mais de desenvolver a categoria que de aumentar nossa fatia de mercado”, disse o executivo em entrevista à **NEGÓCIOS**.

O desafio, para Lozano, não está tanto nos competidores, mas no perfil de compra do brasileiro, que trata o produto como secundário na compra do mês. O consumo *per capita* do iogurte é de 6,5 quilos por ano, o que representa um iogurte a cada seis dias. Levando em conta que esse índice é o triplo na Argentina e chega a quase um iogurte por dia em países como Portugal e França, o potencial de crescimento da categoria no Brasil, caso seja mantido o cenário de aumento da renda da população nos próximos anos, é enorme.

É esse potencial que enche os olhos do executivo e da matriz francesa. Segundo Lozano, o mercado movimentava atualmente R\$ 5 bilhões no país. O objetivo é que o consumo *per capita* atinja 10 kg até 2016. O caminho para construir esse cenário o executivo conta abaixo.

A operação brasileira está crescendo a 15% anuais e deve passar a matriz, na França, em breve. Qual a estratégia da empresa para o país?

Metade do nosso portfólio está em alimentos funcionais, com vitaminas para as crianças ou benefícios para as mulheres no combate à osteoporose, por exemplo. A outra metade está nos alimentos. Nosso maior foco é convencer o brasileiro a consumir mais vezes e mais frequentemente o produto com algum benefício específico. Já a estratégia da marca é trabalhar a comunicação massiva em metade do portfólio com benefício, os alimentos funcionais, e bater muito na tecla de um iogurte por dia nos produtos restantes, como um veículo de nutrientes.

O iogurte ainda é um produto aspiracional.

E como crescer a categoria no Brasil?

Como desenvolver um produto que tem uma alta penetração, mas uma baixa frequência? A primeira regra de consumo é preço. E preço está relacionado à renda. O brasileiro ainda tem a ideia de que o produto é supérfluo e caro. Ou seja, o iogurte ainda é um produto aspiracional. Na verdade, do ponto de vista da nutrição, ele é um produto para todos os dias. Além disso, cerca de 30% do nosso portfólio tem produtos a menos de R\$ 1. Quando você pergunta ao consumidor: “por que você acha que é caro? Quanto é caro? ”, você percebe que isso está no imaginário da população brasileira. Parte da evolução de um produto que é visto como supérfluo e aspiracional para um produto que pertence à cesta básica é fazer com que o consumidor, cada vez que visite o varejo, compre e que ele o consuma diariamente. Tudo isso junto é o que vai puxar a categoria.

Mas a concorrência para a Danone está ficando acirrada...

Tudo que seja lançamento, que vá dinamizar a categoria, que seja boa comunicação, constrói um valor para a categoria. Por isso, nosso sonho é muito mais de desenvolver a categoria que de aumentar nossa fatia de mercado. Para aumentar a fatia de mercado, teríamos que brigar com a concorrência, mas a população continuaria consumindo as mesmas quantidades do produto.

E como ficam as categorias nas quais a companhia não tem a liderança, como a de águas e a de nutrição infantil? Neste ano a Nestlé derrotou a Danone na compra da divisão de nutrição infantil da Pfizer...

Sim, somos vice-líderes no Brasil tanto em água mineral, quanto em nutrição infantil. Essas são divisões novas, que começaram em 2007 e 2008 (respectivamente) e estão crescendo. Elas têm uma base menor, mas têm um ritmo de crescimento muito forte. Ainda assim, nossa estratégia é focar na divisão principal, a de iogurte, que responde por quase 80% do faturamento do Brasil. As outras três divisões, de águas, nutrição infantil e nutrição medical dividem os 20% restantes.

Esse posicionamento tem a ver com o momento econômico brasileiro, de aumento da distribuição de renda?

Às vezes nos perguntam se temos produtos específicos ou um foco muito na classe C. Na verdade, tentamos ter uma linha que esteja presente de uma forma abrangente. É só ver o sucesso da linha Danone Activia, que tem desde produtos que passam por um consumo alto padrão, com grãos, mais sofisticados etc., até a polpa de colher, por R\$ 0,99. Tentamos ter uma presença em toda a pirâmide. Não temos um foco na classe C, nossa estratégia é mais de “bem-vindo” ao meio da pirâmide que de trabalhar a base dela. [As vendas da empresa estão concentradas 40% na classe C, à frente da A/B (38%) e D/E (22%). O mercado como um todo no Brasil está dividido em 53% de classe A/B, 30% classe C e 17% entre D/E, de acordo com dados da Danone.]

A empresa diz que não quer focar nas classes C e D, mas com o aumento da renda mais concentrado nessas faixas, esse é um público que pode ser ignorado?

O que as empresas de consumo têm que aproveitar nessa tendência de uma quantidade importante da população que está se movendo na pirâmide é que ela comece a consumir mais categorias. Segundo as pesquisas da Nielsen, há 10 anos, a cesta do consumidor no varejo incluía 32 categorias. Hoje, ele consome 37. As classes C e D, as quais colocavam de 17 a 18 categorias no carrinho, agora levam 24. O iogurte é um dos itens que essas faixas da população estão começando a incorporar ao carrinho. Então, temos sorte, porque temos opções que falam em alimento, outras que falam em nutrição e saúde, todas com um baita potencial de adoção pelas novas classes.

A expectativa é de que vocês ultrapassem a matriz, na França, em quanto tempo?

França e Espanha geralmente brigam pelo terceiro posto. De acordo com nossas projeções, a operação brasileira deve passar a ocupar esse lugar no *ranking* em 2014. Mas isso também depende de como estará o câmbio. Quando você compara laranja com laranja, tem que comparar em euros. Além dessa competição interna, o mais importante é continuar a crescer de forma orgânica, na casa dos 15% todos os anos. Então, isso que você diz vai vir, uma vez que o crescimento na Europa hoje está bem baixo. O grupo divulgou recentemente seus resultados e o crescimento geral está na casa dos 5,6% de aumento.

Além do Brasil, que de acordo com as informações da companhia tem se tornado uma operação importante, quais outros países têm o maior crescimento?

Os emergentes claramente carregam o peso de continuar crescendo. A Danone identificou seis países-chave para o motor do crescimento nos próximos anos. México, Indonésia, China, Rússia, Estados Unidos e Brasil. Para nós, os EUA são um país emergente – o consumo de iogurte lá é muito baixo, é o mesmo do Brasil, e isso se deve à dieta do americano. Essas regiões sozinhas, atualmente, são responsáveis por 60% de todo o crescimento do grupo. Para nós é ótimo: estamos ficando melhor na foto, mas também temos uma responsabilidade cada vez maior perante o grupo.

Uma pesquisa da WMcCann apontou que os brasileiros cada dia estão comendo mais na rua. Cerca de 50% das classes C e D tem esse hábito, um mercado estimado em R\$ 9 bilhões. A Danone pretende aproveitar essa tendência?

Esse consumo no Brasil é mais de *snack* que de café da manhã ou de almoço. É entre as refeições e muito mais frequente pela manhã. Nosso portfólio tem quase 50% de iogurtes bebíveis e 50% de colher. No caso dos bebíveis, tentamos estar mais presentes em lojas de conveniência, para aproveitar mais esse momento de *snack*. Mas nossa categoria ainda não é muito forte nisso. Temos que desenvolver diferentes formatos de bebíveis para que seja mais fácil alcançar esse público.

A Danone lançou recentemente um leite enriquecido, produto que garante uma melhor margem. Qual a importância desse tipo de produto na estratégia Brasil?

Somos mais “iogurteiros” que “leiteiros”, mas no Brasil, para continuar construindo valor de marca com a Danone, nos estendemos e lançamos o leite UHT Danone enriquecido. Temos uma base de leite UHT, porque compramos a Paulista, em 2000. Não é nosso foco, embora estejamos presentes em outras categorias para construir a marca, tanto a Danone como a Paulista, mas nossa praia é muito mais a do iogurte.

FONTE: Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2012/10/danone-conta-estrategia-para-se-manter-lider-e-crescer-categoria-no-brasil.html>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 5

Neste tópico vimos:

- Ferramentas que contribuem para organização dos fatos levantados nas análises ambientais.
- Utilização de matrizes para análise dos dados, como matriz GE que leva em consideração atratividade do mercado.
- A matriz de parentesco que compara competências organizacionais afins em outras organizações.
- A estratégia genérica de negócio que busca estratégias para cada nicho de mercado.
- A utilização da análise SWOT, sua formatação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e as estratégias para cada um destes pontos.



- 1 Quando objetivamos classificar o ciclo de vida de uma unidade de negócio ou de um produto utilizamos a matriz BCG. Os produtos classificados como pontos de interrogação, são assim classificados por qual razão?
- a) São linhas de negócio líderes de mercado, mas que não geram ainda muito caixa.
 - b) São linhas de negócio lucrativas e demandam pouca manutenção.
 - c) São negócios que operam em mercado em amplo crescimento, mas com baixa participação.
 - d) São negócios que geram pouco resultado e pouca participação no mercado.

2 Dentro da análise SWOT são analisados os pontos forte e fracos, oportunidades e ameaças. Dentro dos quadrantes apresentados por Chiavenato e Sapiro (2009), os produtos classificados no quadrante 4 devem utilizar de qual estratégia?





MECANISMOS DE CONTROLE

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Esta unidade tem por objetivos:

- desenvolver a capacidade de assimilação das ferramentas de monitoramento e controle para a devida utilização;
- conceituar balanced scorecard;
- assimilar a importância do controle para o planejamento estratégico;
- compreender as ferramentas de monitoramento e controle dentro do planejamento estratégico, para futura utilização.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos, sendo que em cada um deles você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – MECANISMOS DE CONTROLE

TÓPICO 2 – AVALIAÇÃO

TÓPICO 3 – BSC – BALANCED SCORECARD

MECANISMOS DE CONTROLE

1 INTRODUÇÃO

Os mecanismos de controle permitem ao gestor e à equipe responsável pelo planejamento, que aconteça uma constante revisão das proposições e análise de desempenho da equipe responsável pela estruturação. Neste processo é importante averiguar qual será a metodologia utilizada, bem como as formas de controle que a equipe de projetos, bem como a gestão, terá para acompanhar o processo como um todo.

Cabe aos gestores da empresa, através da equipe de projetos, definir quais serão os mecanismos a serem utilizados para que possa haver uma sintonia entre o que é proposto, as necessidades da organização e o que o cenário está demandando em relação ao planejamento estratégico. Os atores internos responsáveis por ações e rotina dentro do planejamento poderão ser analisados constantemente e assim oferecer soluções tanto para problemas de conflito de equipe, bem como tecnicamente em relação às especificidades das temáticas e especialidades.

2 O CONTROLE



Acadêmico(a), faremos agora uma abordagem mais específica sobre um item fundamental para o planejamento estratégico: o controle.

Controle é a função do processo administrativo que, mediante à comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de alimentar decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2012).

O controle das ações é de fundamental importância para que a organização atinja os seus objetivos, bem como os processos que interferem diretamente em resultados sejam analisados e constantemente reavaliados. A tomada de decisão é definida com base neste diagnóstico construído nas ações de controle. Tudo aquilo que foi objetivado estrategicamente pela organização poderá ser assegurado.

São ações importantes dentro do controle no planejamento estratégico, conforme Oliveira (2012):

- coleta de informações internas e externas do ambiente da organização;
- controle e avaliação;
- níveis de controle e avaliação;
- verificação de consistência;
- revisão;
- análise de resistências.

Todas estas etapas previstas na fase de controle das ações propostas dentro do planejamento estratégico, servem para assegurar a gestão de que o planejamento será cumprido. Avaliar as ações e processos é fundamental para que os gestores possam ter a certeza de que os objetivos podem se transformar em resultado para o empreendimento. Com base nestas ações a serem realizadas, o administrador tomará a decisão, portanto, é muito relevante para a empresa. Fazer a revisão de tudo o que foi proposto, permite uma rediscussão com as equipes de trabalho e assim construir fluxos, processos e decisões baseadas também no dia a dia organizacional. Dentro deste contexto, também será possível verificar quais são as resistências existentes dentro da empresa, sejam processos, tecnologia, perfil de recursos humanos ou paradigmas existentes.

Esse cenário delineado demonstra que o planejamento estratégico é uma ferramenta que pensa a organização como um todo, sua eficiência dependerá do nível de comprometimento que os gestores e o empreendedor terão com o planejamento estratégico. Como o Brasil é um país que ainda não possui uma cultura para o planejamento enraizada no dia a dia da maioria de suas organizações, é sempre um desafio se pensar no planejamento estratégico e sua implementação para qualquer empresa. A conscientização interna em todos os níveis do que a ferramenta pode auxiliar a empresa é fundamental para que o processo não tenha vícios desde o início e um modelo padronizado seja seguido. A seguir, será feita uma verificação de como o controle dentro do planejamento estratégico poderá ser benéfico para a organização, interna e externamente, portanto, em todos os seus ambientes.



É importante refletir sobre a importância do controle:

- Controle de processos e pessoas;
- Monitorar ações;
- Monitorar ações a partir da tomada de decisão;
- Auxiliar decisões imediatas de mercado e internamente;
- Monitoramento de escopo e cronograma;
- Redefinições de ações;
- Análise constante dos cenários internos e externos da empresa;
- Auxiliar as tomadas de decisões dentro do planejamento estratégico;
- Acompanhamento e resultados.



Escopo: abrangência de todo o planejamento, tudo que se refere a ele: recursos humanos, financeiros, cronograma e toda a sua estruturação. Tamanho do planejamento.

O controle de processos e pessoas, o qual aparece nos níveis tático e operacional, é fundamental para que os recursos humanos e o fluxograma das atividades estejam alinhados com a proposta do planejamento estratégico. O monitoramento de ações será feito em todos os níveis hierárquicos da organização e o controle ocorre de forma automática, quando o planejamento estratégico é uma realidade na organização. A visão holística do planejamento permitirá aos gestores verificarem os movimentos do mercado para a tomada de decisão interna. Quando os gestores tomam decisões dentro do planejamento estratégico, a percepção interna é fundamental para a construção deste documento. Os resultados serão acompanhados a partir do que se espera de cada ação proposta dentro do planejamento estratégico.



Visão holística: visão do todo da organização.

Leia a seguir o texto do SEBRAE sobre controle dentro do planejamento estratégico.

LEITURA COMPLEMENTAR

Centro dos processos produtivos, o Planejamento e Controle da Produção (PCP) garantem a sintonia entre o trabalho dentro e fora da empresa.

Conhecer as atividades da empresa, suas particularidades, como elas funcionam e se relacionam. Eis aí o ponto de partida para a criação de um Planejamento e Controle da Produção (PCP).

O PCP deve facilitar a integração entre os setores produtivos e de vendas, ou seja, deve equilibrar os trabalhos internos (com processos adequados e pessoas qualificadas) e externos da empresa (conectando-a com o mercado). Para tanto, deve ser assumido por profissionais qualificados e neutros (sem tendências para o setor de vendas ou produtivo).

O foco do PCP é facilitar as práticas de planejamento e padronização de produtos e processos. São seus objetivos:

- Determinar o produto a ser entregue;
- Estabelecer a quantidade a produzir;
- Definir e prover o material a ser usado;
- Quantificar a necessidade de mão de obra;
- Calcular o prazo de execução.

São pré-requisitos para o processo de PCP (mesmo que suas funções sejam realizadas, de maneira menos formal, junto com outras atividades administrativas ou geralmente concentradas em poucas pessoas):

- Previsão de vendas;
- Nível de estoque de produtos acabados;
- Capacidade de produção;
- Estrutura dos produtos;
- Tempo das operações;
- Nível de estoques de matérias-primas e insumos.

Natureza do PCP

Planejamento, programação e controle formam um processo que deve ser repetido todo mês, toda semana, todos os dias. O plano determina o que vai ser feito e com quais recursos. A programação ou organização sequencia e abastece com ordens os centros produtivos. Por fim, se dá o controle ou monitoramento, assegurando que o executado esteja dentro do previsto. Portanto:

- Caso não haja desvios, segue-se executando e controlando;
- Mesmo sem a ocorrência de desvios, podem-se analisar os processos buscando melhorias contínuas por meio da implementação de ações preventivas;
- Caso ocorram desvios, deve-se buscar identificar causas e implementar ações corretivas.

As funções/atividades do PCP visam gerenciar as atividades do sistema para satisfazer a demanda dos consumidores. Algumas operações são mais complexas de planejar, como as de alto nível de imprevisibilidade; outras são mais difíceis de controlar, como as de alto grau de contato com os consumidores.

Fique atento aos conceitos

Planejamento é a formalização do que se pretende que aconteça. Contudo, um plano não garante que um evento vá realmente acontecer:

- Os consumidores podem ter mudado de ideia sobre o que querem e quando querem;
- Os fornecedores nem sempre podem entregar pontualmente o produto ou serviço;
- Máquinas podem quebrar;
- Funcionários podem errar ou faltar;
- Inúmeros imprevistos podem provocar mudanças.

Controle é o processo de lidar com esses desvios, podendo desencadear ações corretivas (planos redesenhados) ou intervenções na operação ao implementar ações preventivas (corrigir possíveis desvios futuros):

- Encontrar um novo fornecedor;
- Consertar a máquina que quebrou;
- Deslocar pessoas de um setor para outro;
- Providenciar um treinamento visando melhor capacitação dos funcionários.

Resumindo: o planejamento é um conjunto de intenções para “o que deveria ocorrer” e o controle é um conjunto de ações que visam redirecionar o plano, monitorando o que está acontecendo e fazendo eventuais mudanças (corretivas e/ou preventivas).

FONTE: Sebrae Nacional - 28/10/2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Planejamento-e-controle-devem-integrar-todos-os-setores>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

3 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em todas as etapas do planejamento estratégico é importante haver o controle de atividades e das ações propostas. Antes, durante e após a construção do planejamento estratégico é fundamental que existam mecanismos que controlem todas as tarefas, pessoas, datas, prazos e o respeito ao contrato dentro do planejamento. Como já verificado dentro deste caderno de estudos, analisar, planejar, implementar e controlar são as etapas que aparecem no escopo do planejamento e assim poderão garantir uma peça de qualidade para que os empresários tomem as decisões corretas, bem como tenham um documento confiável para seguir. O que ocorre dentro e fora da organização é o que deve ser visto como cenário para que o planejamento seja construído, ações sejam propostas e a tomada de decisão tenha possibilidade de êxito.

Acima de tudo o planejamento precisa provocar modificações em um cenário não desejado e averiguado em um momento futuro. Recursos humanos, tecnologias, *layout*, ações de mercado e fluxogramas são elementos cruciais para a funcionalidade de uma empresa, bem como do planejamento estratégico. No dia a dia do ambiente organizacional, uma pessoa precisa gerar resultados e assim contribuir para o todo da organização. A eficiência é medida pela execução do que está programado, bem como pelo cumprimento do que está previsto e na redução de custos. A eficácia é fazer acertadamente as coisas, bem como propor ações diferenciadas e gerar lucro e resultado. A efetividade é uma situação inerente principalmente à organização, pois a competitividade no mercado de longo prazo e obtenção permanente de resultados, fará com que a organização obtenha os resultados desejados. Com estes três elementos compreendidos, o planejamento ocorrerá, e com o envolvimento da empresa como um todo: pessoas e departamentos. Com isso aparece uma outra característica importante para que o planejamento estratégico aconteça: a descentralização, a qual prevê participação e delegação de responsabilidades além da gestão da empresa, não apenas delegar tarefas e sim a tomada de decisão. A operacionalização para que a descentralização aconteça começa pelo planejamento participativo.

3.1 O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

A participação do todo da organização para que aconteça o que está previsto no planejamento, inicia na construção da própria proposição, no diagnóstico interno da empresa para a formulação de ações.

O principal benefício do planejamento não é o resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente, elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo (OLIVEIRA, 2012, p. 40).

Percebe-se que o planejamento participativo envolve as áreas correspondentes dentro da organização, fazendo com que os profissionais das áreas participem do processo, envolvam-se e assim construam o planejamento. É fundamental, portanto, o envolvimento. Esta filosofia precisa estar disseminada dentro da empresa e o melhor instrumento para isso é a conscientização interna.

O planejamento estratégico gera para a organização:

- Descentralização;
- Ambiente organizacional saudável;
- Motivação;
- Envolvimento;
- Otimização dos profissionais;
- Modernização;
- Aprimoramento de processos;
- Aprimoramento do fluxograma;
- Integração das áreas;
- Resultados.

A melhoria do ambiente organizacional passa por aspectos como participação, motivação, valorização do profissional etc. Estes elementos envolvidos fazem com que aconteça um maior engajamento dos funcionários e com isso um clima favorável a mudanças, a partir de gestão e funcionários envolvidos nos processos. A melhoria dos fluxos de atividades passa por uma análise conjunta de gestão e departamentos, para que as coisas ocorram da melhor forma na empresa. Com isso acontecerá uma integração, o que é fundamental para as áreas e a obtenção de resultados futuros pela empresa.

4 A GESTÃO DE PROJETOS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A modernização dos mecanismos de controle dentro do planejamento estratégico e da área de projetos como um todo, tem ocorrido de forma consistente desde o final da década de 1960. O PMI (*Project Management Institute*), criado em 1969 na Pensilvânia, EUA, tem a finalidade de aprimorar constantemente as técnicas de gerenciamento de projeto existentes. O papel do GP (gerente de projetos) é muito importante para as organizações e o PMI possui também a finalidade de subsidiar esses profissionais para prestarem um serviço de qualidade em gerenciamento de projetos no mundo todo. O PMI é mantido por organizações do setor privado, promovendo profissionalismo e ética na gestão de projetos. O PMI possui um guia de boas práticas em gerenciamento de projetos (*Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK*), o qual prevê áreas específicas que precisam ser lembradas pelos profissionais e empresas no gerenciamento de projetos. No Brasil o PMI é representado pelas seções regionais (*chapters*).



Endereço eletrônico do PMI: <www.pmi.org>.

4.1 PMBOK – CURIOSIDADES

- Documento publicado pelo PMI;
- *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*;
- Primeira publicação em 1987;
- 3ª edição lançada em outubro de 2004 – 4ª edição de 2008;
- Tradução para vários idiomas;
- PMBOK sugere todos os processos que devem ser utilizados no projeto (escopo, tempo, custo, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e qualidade);
- Propõe também um conjunto de processos para integração destas áreas;
- O PMBOK tem sido a principal fonte de informações para que as empresas melhorem os seus processos de gerenciamento.

4.2 AS ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

FIGURA 21 – AS ÁREAS DE CONHECIMENTO PARA A GESTÃO DE PROJETOS



FONTE: Disponível em: <www.consultoriaexpressa.com.br/gerenciadepartesinteressadas>. Acesso em: 23 maio 2016.

- **Partes Interessadas** – todos os envolvidos com o projeto, dentro e fora da organização.
- **Escopo** – abrangência do projeto. Todas as atividades previstas em áreas distintas.
- **Tempo** – tempo para execução do projeto e de cada ação/tarefa.
- **Custo** – valor de todo o projeto, descrito por ação, atividade e área específica.
- **Qualidade** – indicadores que demonstram a qualidade do projeto em todas as áreas que o envolvem.
- **Comunicação** – relacionamento entre todos os envolvidos com o projeto.
- **Risco** – área que tem a responsabilidade de avaliar os riscos que envolvem o projeto em todas as suas etapas.
- **RH** – todos os recursos humanos que estão envolvidos com o projeto.
- **Integração** – integração necessária de todas as áreas do projeto e organização, conforme verificado na temática descentralização.
- **Aquisições** – todas as aquisições necessárias para a execução do projeto, sejam materiais, intelectuais e de recursos humanos.

De acordo com o PMBOK (2013), todas as áreas de conhecimento para a gestão de projetos citadas servem como norte para o GP poder fazer a construção de um projeto que leve em consideração as metas organizacionais. Aliar o gerenciamento de projetos a todos os setores da empresa, como o planejamento estratégico, é oferecer um mecanismo de controle para o planejamento estratégico pensando na integração e descentralização da empresa. É importante ressaltar que tudo o que está contemplado pelo guia PMBOK é interessante para que a empresa tenha o devido cuidado de que cada área ou setor respeite o que o planejamento estratégico prevê, onde cada departamento além de conhecer, deve buscar os objetivos traçados.

É interessante que seja observado pelo gestor organizacional e o de projetos a visão holística que a gestão de projetos traz para a empresa, pois a partir dele os mecanismos de controle organizacionais por área de conhecimento ficam facilitados em sua vigília no dia a dia dos processos e na busca das assertivas mercadológicas visando resultados. Não existe uma obrigatoriedade na utilização do guia PMBOK para a construção de uma metodologia de projetos, pois ele é um guia de boas práticas que o PMI traz para que se efetivem projetos de qualidade. No entanto, o gestor da empresa deve levar em consideração o que é oferecido como subsídio e proposição para gerar projetos e ideias com resultado para a organização.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E METODOLOGIA

Na implementação do planejamento estratégico em uma organização, é preciso que se construa uma orientação metodológica que permita uma análise mais detalhada na especificação das áreas e em pessoas, cronologia, processos, implementação e controle das ações propostas pelo planejamento. Cada GP e equipe de trabalho deve analisar o cenário organizacional para propor a melhor estrutura metodológica de projeto (realidade) possível em função dos objetivos da empresa. A seguir, um modelo de estrutura básica que pode auxiliar na construção metodológica do planejamento estratégico, porém, não é uma regra fechada, com isso os gestores e equipes de projetos poderão desenvolver o que for mais adequado para a organização em relação à metodologia, segundo Costa (2007).

1. Cenários e premissas básicas

2. Propósito

Visão

Missão e abrangência

Princípios e valores

3. Estratégias corporativas

Estratégias corporativas

Estratégias de diversificação

Estratégias de alianças e parcerias

Estratégias de expansão

4. Portfólio

Áreas estratégicas atuais e novas

Mapeamento do portfólio

Estratégias para rotação do portfólio

Estratégias competitivas para cada área estratégica

5. Objetivos e metas**6. Planos de ação**

Para mudanças no ambiente

Para revisão e adequação do propósito

Para capacitação competitiva

Para capacitação corporativa

7. Programa de implantação

Investimentos estratégicos

Orçamento estratégico

Cronograma de implantação

8. Temas para vigilância estratégica

FONTE: Costa (2007, p. 201)



A seguir, especificamos a metodologia proposta.

A metodologia do plano estratégico deve vislumbrar o cenário macro para o micro, observando as especificidades internas e externas ao ambiente organizacional. A seguir será analisado cada um dos oito itens especificados dentro da metodologia proposta deste Caderno de Estudos, para a implementação do planejamento estratégico:

No item 1 existe uma preocupação holística, onde os ambientes interno e externo da empresa são analisados para a tomada de decisões pelos gestores.

No item 2 tem-se o propósito do plano, onde é analisado o contexto geral, a visão do negócio (dentro e fora do empreendimento), bem como a missão da empresa no mercado, o que ela se propõe a fazer, mencionando-se também os valores da empresa, aqueles repassados aos funcionários estendendo-se para o mercado, fundamental para a valorização do negócio, bem como para firmar a empresa no mercado (imagem).

No item 3 aparecem tópicos fundamentais para o sucesso do negócio, são analisadas as estratégias de ambiente interno, preocupações como mão de obra e inovação, por exemplo. A diversificação de serviços e produtos deve ser planejada de acordo com as necessidades de mercado e do próprio ambiente corporativo. As alianças e parcerias são planejadas neste item, vislumbrando resultados, e acima de tudo, olhando para as necessidades que a empresa tem de estabelecer parceiros, sejam comerciais ou mesmo para desenvolvimento de tecnologias. A expansão organizacional é importante para que no decorrer do processo de implementação possa ser controlado e dar ao empreendedor a noção de que o negócio pode crescer e como crescerá, é necessário neste tópico a ambição responsável.

No item 4 se determina o portfólio da empresa, ou seja, todos os produtos, serviços e *expertises* que a organização têm para oferecer ao mercado e é importante ser revisitado constantemente para atender as demandas, especialmente do mercado consumidor. Importante mencionar que neste item a competitividade da empresa está em jogo, pois aqui são determinados os produtos e os serviços que a empresa oferta e ofertará ao mercado.

No item 5 os objetivos e metas, onde a empresa quer chegar no mercado com o plano estratégico e como fará isso (ações).

O item 6 contempla as ações, o que será feito a partir da análise interna de potencialidades e o que o cenário externo permite que seja feito em relação a mudanças, revisão e se existe a necessidade de capacitar recursos humanos para atingir os objetivos e efetivar ações.

O item 7 é o espelho do planejamento, onde o cronograma especificará data, valores e cronologia para que as ações sejam efetivadas e momento de serem implantadas.

O item 8 é para as ações de controle do planejamento estratégico e do dia a dia dos projetos e da organização como um todo, a análise é constante.



O que permite uma metodologia bem estruturada:

- Organização;
- Direcionamento da empresa a partir de sua realidade interna e do mercado;
- Mecanismos estratégicos de atuação;
- Mecanismos estratégicos para construção de ações;
- Mecanismos de controle constantes;
- Construção de parcerias e tecnologias;
- Facilita a inovação;
- Cronograma contribui para a integração da empresa;
- Descentralização;
- Unificação de setores e portfólio quando possível e necessário;
- Estudo de mercado
- Atualização;
- Controle da empresa.

6 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE E DA AVALIAÇÃO DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Controlar as ações propostas é uma ação que visa também evitar que aconteça um retrabalho dentro da peça do planejamento estratégico e sua implementação. Em cada etapa da execução do cronograma do planejamento, ou seja, cada ação sendo cumprida, o controle permite que exista um acompanhamento constante para estas ações e desta forma a execução ocorrerá da melhor forma possível, permitindo-se também que ações imediatas sejam efetivadas pelos gestores e superiores hierárquicos imediatos.

Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar a sua reincidência;

Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximo dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;

Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e

Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo (OLIVEIRA, 2006, p. 46).

Conforme mencionado anteriormente, o controle e a avaliação podem evitar o retrabalho, pois o planejamento existe também em função do aprimoramento. Para analisar o objetivo geral do planejamento é necessário observar algumas atividades imediatas e a devida execução, com isso poderão ser evitados possíveis desvios. Outro fator importante mencionado pelo autor referenciado, está na observação se as estratégias adotadas no planejamento estão surtindo os resultados esperados. Isso sendo executado na rotina do planejamento e sua implementação, as decisões gerenciais ficarão bem alicerçadas para que se intervenha no processo de acordo com o real cenário.



Algumas consequências positivas do controle:

- Constante avaliação de desempenho;
- Subsídio sistemático para a tomada de decisão gerencial;
- Permite autonomia na ação imediata (departamentos e cargos);
- Informações periódicas e atualizadas dos cenários (dentro e fora da empresa);
- Intervenção para evitar o retrabalho;
- Avaliação de políticas adotadas no planejamento;
- Subsídio à implementação das ações;
- Acompanhamento com informações técnicas necessárias para cada ação;
- Resultados nos prazos estabelecidos no cronograma.

O controle e a implementação de ações existem para que o gestor e os executores das ações previstas no planejamento tenham um horizonte de trabalho, onde as ações previstas são implementadas de acordo com a realidade do momento. É importante que se tenha como um fato dentro do planejamento, que a informação em tempo real é o espelho do mercado e do cenário interno da empresa, pois é a partir daí que as ações são construídas.

7 A AVALIAÇÃO, O CONTROLE E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O acompanhamento das ações em sua construção e implementação tem o objeto final de buscar resultados para a organização. A necessidade imediata da execução correta da tarefa é fundamental para a construção do planejamento, são os passos mais ou menos abrangentes que levam à construção do planejamento estratégico e são na realidade pré-requisitos funcionais e operacionais para que estrategicamente as coisas funcionem dentro da empresa.



A seguir será verificada a abrangência e os mecanismos de avaliação e controle.

7.1 OS NÍVEIS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

Como já verificado neste Caderno de Estudos, o planejamento precisa fazer a leitura e respeitar os níveis hierárquicos existentes dentro de uma organização: estratégico, tático e operacional. Verificando-se horizontalmente, o controle e a avaliação devem respeitar também os níveis em que cada cargo de respectiva tarefa do plano seja correspondente. Não existe maior ou menor importância, pois se uma ação do cronograma não for executada o planejamento pode não ser efetivado ou no mínimo a qualidade fica comprometida. Para se ter uma noção dos níveis de controle e avaliação e a hierarquia, veja a seguir uma exemplificação dos níveis e as respectivas abrangências:

TABELA 2 – OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS E AS RESPECTIVAS INCUMBÊNCIAS DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nível de controle e hierarquia	Cargo correspondente
Estratégico	Presidentes - Diretores
Tático	Gerentes - Coordenadores
Operacional	Cargos de apoio administrativo. Ex.: auxiliar administrativo, auxiliar de produção e escriturário.

FONTE: O autor

Quando existe dentro de uma empresa a descentralização administrativa, onde a tomada de decisão não fica centrada no nível estratégico somente e as ações podem ser construídas e deliberadas nos demais níveis, a implementação do planejamento estratégico fica facilitada. Acima de tudo a comunicação sobre os objetivos necessita estar bem alinhada entre os níveis e a hierarquia como um todo. Outro fator preponderante e que corrobora com os mecanismos de controle e avaliação é a integração, anteriormente verificada na gestão de projetos proposta no guia PMBOK. A integração faz com que os níveis hierárquicos tenham uma comunicação horizontalizada (não de cima para baixo) e as proposições na construção de ações aconteçam de acordo com a realidade da empresa e seus setores, bem como para oferecer respostas ao mercado, o qual perpassa por todos os níveis, especialmente tático e operacional (ex.: consultores de vendas e atendentes do comércio).

A hierarquização e a distribuição das responsabilidades e tomada de decisões através dos níveis é que caracterizará a descentralização através da integração. Distribuir tarefas é apenas desconcentrar e não descentralizar, que é algo mais abrangente, pois distribui decisões e não somente tarefas (desconcentração). A verificação respeitará a abrangência do nível e cargo, porém ela necessita estar presente em todos os níveis, pois a integração e a descentralização ficarão desta forma caracterizadas. O ambiente organizacional neste caso, necessita estar influenciado pela cultura do planejamento, ou seja, pensar no curto, médio e longo prazo de forma ordenada, documentada e principalmente arquitetada pelos recursos humanos da organização.

Os níveis de controle e avaliação são consequências dos níveis de planejamento de uma empresa, ou seja, o executivo pode efetuar o controle em relação ao desempenho da empresa como um todo, em relação ao desempenho de cada uma das áreas funcionais e em aplicações bem mais específicas dentro de cada área funcional (OLIVEIRA, 2012, p. 273).

O que foi mencionado anteriormente é que os níveis de controle e avaliação acompanham os níveis de planejamento e hierarquia existentes em uma empresa. Os executivos irão fazer o controle da empresa como um todo, áreas e pessoas responsáveis por elas e as demais escalas hierárquicas nos níveis tático e operacional farão os controles específicos a áreas e rotinas. O que o planejamento pode e deve construir é como ser implementado o melhor mecanismo de controle e de avaliação. O que pode ser avaliado deve ser levado em consideração para que a organização tenha um controle desde as atividades da rotina administrativa até a tomada de decisão em nível estratégico. É importante ser mencionado que uma organização constrói o seu planejamento estratégico com a participação de todos os níveis, portanto uma atividade operacional, sua repetição pode ser um caminho específico para que seja efetivado um plano estratégico na organização. O objetivo de um plano precisa de etapas específicas para que seja efetivado, ou seja, é o caminho percorrido até se chegar ao objeto final, portanto o resultado planejado inicialmente.



RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico verificou-se as ferramentas de controle, onde os gestores poderão controlar as atividades de planejamento e execução de cronograma de atividades. O que foi estudado aqui poderá contribuir para que os mecanismos de controle dentro do planejamento estratégico façam com que a empresa consiga obter resultados internos e externos e assim atingir objetivos mercadológicos com uma precisão maior.

AUTOATIVIDADE



Para fortalecer os conhecimentos adquiridos no Tópico 1 desta unidade, responda aos questionamentos a seguir:

1 Qual é a importância do controle para o planejamento estratégico de uma organização?



2 Como a avaliação poderá influir no processo de determinação de ações no planejamento estratégico e qual o impacto interno e externo para a empresa?

3 Conceitue controle e avaliação.

4 Qual é o impacto para o planejamento estratégico de uma empresa que o gerenciamento de projetos e as suas 10 áreas de conhecimento poderão trazer?

1 INTRODUÇÃO

No tópico anterior analisou-se a importância do controle e nele automaticamente é preciso prever que existirá uma avaliação para cada atividade do planejamento ou ação proposta. A equipe do plano estratégico necessita de um acompanhamento de atividades e desempenho. A avaliação serve para monitorar a qualidade do grupo, os resultados obtidos a cada etapa e ações previstas no planejamento estratégico, bem como manter a qualidade do trabalho e da equipe que está trabalhando na construção do planejamento estratégico. A avaliação precisa estar presente em todas as etapas, desde a idealização, construção, execução, entrega e no acompanhamento. A constante avaliação servirá também como subsídio para evitar o retrabalho de atividades de implementação de ações e especialmente ela prospecta resultados para a organização.

Executivos, gerentes e profissionais do nível operacional devem estar sujeitos aos mecanismos de avaliação que complementam o controle e fazem com que o empreendimento tenha um desempenho técnico e mercadológico satisfatório. Internamente é uma ferramenta que pode acompanhar as equipes de trabalho nas áreas da empresa, pois serve também como um termômetro da qualidade dos profissionais que estão trabalhando na empresa. Os gerentes e executivos da organização poderão ter uma importante ferramenta para a tomada de decisões mediante avaliação de desempenho de equipes, bem como de implementação de ações, se eficientes e úteis para o empreendimento conseguir seus objetivos internos e mercadológicos.

A integração de todas as áreas e profissionais da empresa e o planejamento estratégico pode ser percebida através de mecanismos de avaliação, assim como no controle. A leitura exata dos resultados de cada área profissional e ação dentro do planejamento estratégico fazem com que a tomada e de decisões imediatas sejam favorecidas e assim as possibilidades de erros diminuem, mesmo quando não existe muito tempo para análise de prioridade de ações. Avaliar as pessoas e ações dentro do planejamento é um importante aliado dos gestores e coordenadores no processo de aprimoramento de equipe, bem como do próprio planejamento estratégico da organização.

2 A AVALIAÇÃO

O objetivo da avaliação é saber se uma tarefa, ação ou o próprio planejamento está sendo bem construído ou executado. Cada etapa do processo precisa ser acompanhada, inclusive para evitar um futuro retrabalho e assim o atraso de cronograma do planejamento. É importante que cada gerente de projeto, gestor de área ou executivo entenda que esta é uma tarefa que precisa ser padronizada e adequada à realidade de cada empresa, porém precisa ser feita para manter qualidade e construir com isso um planejamento consistente. A avaliação, segundo Kepner e Tregoe (1981) é um processo a ser examinado a partir de sua gravidade, urgência e tendência.

“O resultado da avaliação combinada desses três fatores permitirá ordenar os eventos, por grau de interesse ou de relevância, permitindo descartar, de início, aqueles de pequena gravidade ou de baixa ou nenhuma urgência e de tendência declinante” (COSTA, 2007, p. 98).

Antes de mais nada o planejamento estratégico também segue critérios que qualquer área precisa estabelecer em seu planejamento: prioridades. Quando uma tarefa ou designação é definida, significa que ela possui uma complexidade dentro da estrutura administrativa em relação a impactos. Cabe aos gestores e equipes definirem o que é mais relevante e assim construir as ações do planejamento estratégico para que a organização possa atingir os seus resultados internos e externos. Pensar no curto, médio e longo prazo é uma tarefa sempre complexa, pois os cenários são mutáveis rapidamente e a tomada de decisão precisa ser definida.



É importante refletir sobre avaliação dentro do planejamento estratégico.

2.1 VANTAGENS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Algumas vantagens da avaliação para o planejamento estratégico:

- *Feedback*;
- Monitorar ações;
- Medir desempenho;
- Tomada de decisões;

- Estabelecer prioridades dentro do cronograma de ações;
- Monitorar qualidade;
- Acompanhamento e escolha dos recursos humanos;
- Auxílio na gestão financeira do planejamento;
- Poderá criar uma maior conscientização do planejamento, especialmente em organizações de menor porte de caráter familiar;
- Evita o retrabalho em ações e escolhas no processo de priorizações;
- Resultados para o planejamento estratégico, bem como para a empresa como um todo.

Conforme elencado, são inúmeras as vantagens que a avaliação oferece ao planejamento estratégico. Utilizar essa ferramenta acima de tudo é uma garantia de que as ações estabelecidas serão analisadas e reavaliadas se necessário. O *feedback* é uma possibilidade de retorno que as pessoas envolvidas no processo darão para a equipe de trabalho do planejamento, podendo desta forma ser efetivada uma averiguação constante dentro e fora da equipe do planejamento estratégico. O monitoramento das ações além de objetivar qualidade, faz com que haja uma preocupação com o desempenho, que também será monitorado na avaliação.

Um outro ponto muito importante elencado acima é a possibilidade de melhor escolha possível das pessoas que trabalharão no planejamento e organização, desta forma escolhendo-se os melhores recursos humanos para o perfil da empresa. A preocupação com a gestão financeira do planejamento estratégico é muito abordada na avaliação, inclusive para evitar-se o desperdício de recursos em ações pouco eficazes ao objetivo final. Quando existe uma análise sobre possíveis resultados, especialmente em organizações onde o planejamento não é uma realidade, o argumento do resultado leva a uma consciência do que o planejamento estratégico poderá estar oferecendo à organização, mas para isso é necessário o demonstrativo por parte da equipe do planejamento.

Por fim, é possível através da avaliação discutir sobre a previsibilidade de possíveis resultados positivos para o planejamento estratégico e organização, através da avaliação. Para que isto ocorra de maneira harmônica, a empresa precisa ter a cultura de que o planejamento transforma a realidade, se bem implementado, e a avaliação constante dentro do processo do planejamento estratégico, diminui e muito o risco de haver resultados negativos futuros para a empresa e/ou de o planejamento estratégico não dar certo. Questões importantes são tratadas na avaliação, especialmente as dificuldades e pontos negativos a serem modificados, o que é típico do planejamento. Portanto, a avaliação é uma ferramenta obrigatória para que haja uma boa implementação de ideias trazidas no planejamento estratégico e assim possam gerar resultados de mercado e organizacionais.

Se você não pode medir, você não pode gerenciar (DRUCKER apud SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Aqui claramente percebe-se a importância de que a avaliação permite medir e assim tomar a melhor decisão gerencial possível para a empresa. Segundo Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 113), “A avaliação e o controle estratégico visam implementar a estratégia através do estabelecimento de indicadores de desempenho”. Portanto, a implementação de qualquer estratégia estabelecida no planejamento necessita de prévia avaliação sobre as suas variáveis antes de ser implementada, antes de mais nada é o estudo do passo a passo até o resultado final. Dentre as variáveis e possibilidades em relação ao controle e avaliação, tem-se alguns tópicos importantes para a reflexão dentro do planejamento estratégico:

- Avaliação de pessoal;
- Avaliação de ações;
- Avaliação técnica;
- Avaliação de risco;
- Avaliação de recursos financeiros;
- Avaliação da estrutura para o planejamento;
- Avaliação de contrato;
- Avaliação de escopo;
- Avaliação de tempo;
- Avaliação de qualidade;
- Avaliação da comunicação que será utilizada;
- Avaliação da integração dos grupos de trabalho;
- Avaliação de possíveis aquisições durante o planejamento;
- Avaliação sobre as partes interessadas: receptividade e envolvimento.

Analisando os tópicos elencados, percebe-se claramente que a avaliação faz um monitoramento profundo do planejamento e assim assegura para os empreendedores a possibilidade de um planejamento eficaz para a organização. As possibilidades de erro sempre existirão pelo fato de que o planejamento envolve pessoas, portanto não existe um controle absoluto. Mesmo com todas essas preocupações, não existirá uma garantia de sucesso, o que é possível é uma redução grande de riscos, inclusive um dos itens citados. O que é importante, também previsto nos itens acima, é haver a escolha dos profissionais com perfil para executarem tarefas específicas, ou seja, colocar a pessoa certa no lugar certo. Novamente aparece a figura do gerente de projetos, o qual será responsável por estas escolhas e administrar possíveis conflitos. Além destas especificidades, aparece um item importante para todo o trabalho do planejamento estratégico: o contrato. Este documento garante direitos e deveres de contratante e contratado para execução do planejamento estratégico, por exemplo, desde que não seja efetivado internamente, exemplifica-se no caso de terceirização. O que cada parte deve fazer ficará assegurado do início ao fim da construção, execução e implementação do planejamento estratégico em uma organização, conforme demonstrado por Sertek, Guindani e Martins (2007).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA DESCENTRALIZAÇÃO PARA AVALIAÇÃO E CONTROLE

A implementação do planejamento estratégico precisa priorizar a participação de todos os níveis hierárquicos da organização, portanto é necessária a presença de pessoas e departamentos distintos para que aconteçam proposições abrangentes que o planejamento estratégico prevê. Quando existe uma cultura de planejamento em uma organização, esta geralmente é encabeçada pela gestão, a qual tem o papel de influenciar os demais atores da importância de planejar para reversão de cenários em dificuldade para uma situação pelo menos aproximada da ideal. Dentro de uma estrutura, o que não pode ocorrer é quando a informação e, por consequência, a tomada de decisão, fica atrelada a um pequeno grupo, neste caso o planejamento fica seriamente ameaçado.

Na centralização, todas as decisões, ou pelo menos as mais importantes, são tomadas por um indivíduo ou por um grupo pequeno de indivíduos que está situado na cúpula da hierarquia organizacional. A descentralização existe quando a tomada de decisões está dirigida aos níveis mais baixos da hierarquia, de maneira que os dirigentes dos níveis mais baixos, ou talvez os empregados do nível operacional, tomam e executam decisões (LITTERER, 1970).

Claramente a centralização tem a função concentradora, onde a cúpula tem grande preocupação em fazer com que os seus interesses sejam atendidos e não existe uma consulta ou participação dos demais níveis hierárquicos na tomada de decisões e no estabelecimento de prioridades para a empresa dentro do planejamento estratégico e qualquer projeto. No caso da descentralização existe uma distribuição de responsabilidades e da própria tomada de decisões, com isso a participação é possível e conseqüentemente também existe uma maior velocidade nas operações e decisões diárias e mesmo a longo prazo, objeto do planejamento estratégico.

Outro tema importante na perspectiva da descentralização é a distribuição do poder para tomada de decisão. Para os gestores modernos esta percepção vai muito além de se ganhar tempo com atividades e ações, muitas ideias empreendedoras dentro das empresas podem surgir a partir deste cenário. A liberdade de ação, claro que assistida, é importante para o futuro organizacional. Outra perspectiva de controle e avaliação é também verificar essas ações descentralizadas e os resultados em cada grupo de pessoas que tomam decisões e o que isso traz como resultados para a empresa, conforme Litterer (1970).



Impactos da descentralização para avaliação e organização:

- Construção de ações empreendedoras para a organização;
- Velocidade na tomada de decisão;
- Velocidade para o mercado;
- Participação dos funcionários;
- Melhora do ambiente organizacional;
- Motivação para a equipe;
- Avaliação e controle monitoram com maior frequência e velocidade;
- Fidelização dos funcionários;
- Maior envolvimento dos funcionários faz com que talentos possam ser melhor identificados;
- Controle obtém ferramentas para evitar retrabalho e acompanhar ações com uma velocidade maior;
- Diminuição de acúmulo de responsabilidade e tarefas.

Percebe-se que o processo da descentralização favorece a organização e a avaliação ganha uma eficácia maior e uma velocidade para que as suas atribuições e consequências sejam percebidas nos resultados organizacionais. Interna e externamente uma empresa poderá obter informações sobre o andamento de ações e projetos, especialmente para que seja evitado o retrabalho e os resultados de mercado possam ser melhor acompanhados pela empresa e com uma conexão com uma política descentralizadora da organização.

É importante ressaltar que dentro da perspectiva da descentralização e desconcentração existe uma conexão, pois é preciso que aconteçam algumas delegações de funções imediatas no plano da desconcentração que levam à descentralização. Primeiramente é preciso entender um pouco como funciona a desconcentração e assim fazer uma análise mais apurada: “Diversa da descentralização é a desconcentração administrativa, que significa repartição de funções entre os vários órgãos (despersonalizados) em uma mesma administração, sem quebra de hierarquia” (MEIRELLES, 2010, p. 785).

Portanto, a desconcentração na administração é antes de mais nada uma distribuição de tarefas na hierarquia (sem perda de abrangência de cargo), a fim de evitar acúmulo de funções e assim acabar atrapalhando a entrega do produto ou serviço final, portanto, é tempo e velocidade operacional. Cabe ressaltar que esse processo é importante, poderão existir diversos mecanismos que levem a fazer com que a desconcentração tenha êxito organizacional e atingir os seus objetivos. A utilização de tecnologias, planejamento de processos e ações pontuais em vários setores e níveis da organização, fazem com que a desconcentração aconteça.

Obviamente que a descentralização é o objeto final e, portanto, algo muito mais abrangente. A desconcentração precisa ser encarada como uma etapa da descentralização e acaba deslocando tarefas e visando acúmulo de atividades administrativas ou burocráticas em torno de uma pessoa ou grupo somente. É fundamental que a desconcentração seja vista como objetivos específicos ou tarefas a serem cumpridas para atingir aquilo que a descentralização tem como objeto, que é a delegação de responsabilidades e tomada de decisão, portanto.



É importante refletir sobre a descentralização para a avaliação no planejamento estratégico.

- Verificação constante de mecanismos de controle e gestão;
- Ao delegar responsabilidades, a avaliação é efetivada de forma descentralizada e aproxima os níveis hierárquicos;
- Facilita a construção do planejamento;
- Facilita a construção orçamentária;
- Controla pessoas e processos;
- Contribui com o planejamento estratégico participativo;
- Integra a organização;
- Moderniza o planejamento e a gestão;
- Resultados são buscados coletivamente;
- Participação de distintos atores organizacionais;
- Divisão da tomada de decisão;
- Motivação do quadro funcional;
- Fidelização de equipe.

O que fica claro na perspectiva da descentralização dentro do planejamento estratégico e da gestão é que a participação de distintos atores leva a uma aproximação hierárquica e motiva todos a participarem e sentirem-se parte do processo. Aspectos do planejamento em geral como execução, orçamento, fiscalização, controle são repassados aos demais níveis hierárquicos e não se concentram apenas no executivo. É importante também destacar que tanto na desconcentração como na descentralização existe a necessidade da integração dentro da empresa, apenas se separando pela finalidade de cada uma.

A equipe do planejamento estratégico deve ser a empresa, claro que sempre existem as pessoas diretamente responsáveis. O fato de pessoas estarem participando sempre mexe com o campo das ideias e isso é benéfico, pois incentiva o empreendedorismo interno, onde a inovação é automaticamente provocada, discutida e realizada dentro da organização. Vale a pena estar sempre atento ao que o planejamento estratégico pode proporcionar como resultado também interno para uma empresa, além da projeção externa.

2.3 A INTEGRAÇÃO

Quando existe um somatório de esforços dentro de uma organização, a partir de áreas e recursos humanos distintos, tem-se o cenário ideal para o planejamento estratégico e qualquer outra forma de planificação. Anteriormente verificou-se a descentralização, sua relevância dentro do planejamento e as suas consequências para organização interna e externamente. A temática que será analisada neste tópico é a integração, a qual possui um vínculo direto com a descentralização administrativa e é fundamental também para o planejamento estratégico de uma empresa.

A integração é a qualidade do estado de colaboração existente entre departamentos, necessário para realizar a unidade de esforços segundo as exigências do ambiente – o termo integração se refere tanto ao estado das relações interdepartamentais como aos processos e aos mecanismos através dos quais se realiza este estado (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p. 76).

Para que exista uma colaboração recíproca entre departamentos e seus funcionários é necessário que a política organizacional seja descentralizada, conforme verificado anteriormente. A liberdade de ação e de comunicação entre funcionários e áreas distintas é uma condicionante para que tanto o fluxo de informações, bem como para as ações, se disseminem e aconteçam através dos distintos níveis hierárquicos e não se concentrem na gestão ou pequeno grupo somente. Quando existe a concentração da informação e da tomada de decisão unilateral em um pequeno grupo, não existe a relação de confiança, a qual é decisiva para a integração acontecer e com isso a própria descentralização. É fundamental para uma empresa que a gestão tenha a consciência de que o planejamento jamais será efetivado de forma individual ou por um pequeno grupo, ele se constitui de opiniões e visões distintas para haver consenso, fundamentalmente ele precisará de diversidade para prosperar. Quando se integram áreas e pessoas, é o todo da organização que está sendo aglutinado para transformar a organização em um produto unificado. O conhecimento das diferenças e características internas, bem como do que ocorre no mercado com a empresa a partir do atendimento ao cliente, são informações primordiais para que a empresa tenha sucesso na sua planificação e mesmo tenha um autoconhecimento, conforme demonstrado por Lawrence e Lorsch (1972).



Os benefícios da integração para uma organização:

- Comunicação interna favorecida;
- Tomada de decisão compartilhada;
- Conhecimento da realidade interna e externa da empresa pelo grupo todo;
- Maior conhecimento dos departamentos;
- Velocidade na construção do planejamento;
- Velocidade na tomada de decisão;
- Empresa integrada constrói o planejamento estratégico com maior disseminação da informação;
- Clima organizacional favorecido;
- Motivação das pessoas;
- Socialização de metas faz com que a empresa busque de forma motivada alcançar os seus resultados.

Percebe-se que são muitos os benefícios que serão trazidos à organização se esta procurar de forma compartilhada construir as suas ações, pensando na empresa como um todo, um grupo de *expertises* e processos alinhados. O autoconhecimento da empresa oferece maior agilidade e velocidade para a decisão ser tomada e o tempo de construção do planejamento. Os possíveis erros ou ações que passam despercebidos de serem construídas, diminui quando um grande grupo pensa em maiores detalhes cada área da empresa. Pela própria participação dos funcionários, o quadro de recursos humanos é valorizado e com isso tem uma motivação maior em trabalhar na empresa e com isso fideliza-se o público interno. Com isso, de forma coletiva, os resultados de mercado serão buscados com maior facilidade pela empresa e assim as metas do planejamento estratégico e organização poderão ser atingidos com uma temporalidade menor, segundo Lawrence e Lorsch (1972).

3 A AVALIAÇÃO, INTEGRAÇÃO E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que ocorra a integração entre setores e pessoas dentro de uma organização para elaboração do planejamento estratégico, é preciso que a informação circule de forma clara e com a velocidade adequada. Os gestores de

uma empresa precisam estar atentos a todas as inovações existentes no mercado no auxílio do dia a dia da organização e para implementação de projetos. O planejamento estratégico demanda além da circulação da informação, de pessoas, tecnologia, pesquisa e dos cenários adequados para que as proposições de ações sejam posteriormente implementadas. Quando existem necessidades como velocidade para encaminhamentos, dados de pesquisa de mercado ou do próprio ambiente interno, o planejamento estratégico necessitará do auxílio da tecnologia da informação para que as coisas possam fluir corretamente dentro da planificação.

Anteriormente foi abordada a temática da descentralização e desconcentração em uma organização, bem como os impactos para o planejamento estratégico da empresa. Quando abordamos sobre a importância do gerenciamento de projetos e a ordenação da rotina dentro de uma equipe de planejamento, a integração foi uma temática bastante explorada, pois dela as pessoas se interligam, o que é muito bom para o planejamento. A desconcentração administrativa, por exemplo, ganha volume e rapidez em função da utilização de um *software* eficiente, da criação de banco de dados da internet para que as tarefas sejam executadas com mais rapidez. Outro benefício que a tecnologia pode trazer é que com informações mais precisas e rápidas as decisões sejam tomadas mais rapidamente e com isso a própria distribuição de poder e responsabilidades também, como é o caso da descentralização.

Quando uma empresa decide por uma determinada ferramenta para auxílio de suas operações, bem como para efetivação do planejamento, é preciso que aconteça uma convergência em torno dos instrumentos tecnológicos para que as coisas possam fluir dentro da organização, pois, caso contrário, os dissabores por causa de um sistema podem causar muitos pontos de divergência dentro da empresa. A funcionalidade ou não da ferramenta pode trazer muitos problemas de ambiente de trabalho e em uma equipe de projetos e de implementação do planejamento estratégico pode acontecer um grande atraso ou conflito pela não funcionalidade. A condução do planejamento estratégico e dos processos em uma empresa necessitam de instrumentos rápidos e eficazes para que se tornem úteis para o empreendimento. Outro ponto estratégico a ser destacado pela utilização de tecnologias, são as informações de mercado que dependem do cruzamento de dados e investigação para obtenção de informações que gerarão ações dentro do planejamento estratégico. Para acompanhamento, no caso da avaliação e do controle, essas informações obtidas por tecnologias, as quais se aproximam da precisão na maioria dos casos, são importantes para avaliação do processo e das pessoas envolvidas no planejamento estratégico antes, durante e depois da execução, segundo Lawrence e Lorsch (1972).



Consequências da utilização de tecnologias para a avaliação e o planejamento estratégico:

- Velocidade na coleta de informações;
- Velocidade na comunicação;
- Comunicação com fidedignidade de informações para o planejamento, avaliação e controle;
- Integração de pessoas e processos com rapidez e eficiência;
- Facilita as proposições para a construção de ações dentro do planejamento estratégico;
- Aproxima níveis hierárquicos pela comunicação, como é o caso das TIC's (Tecnologias da Informação e Comunicação, como as redes sociais. Ex.: *Skype, WhatsApp e Facebook*);
- Desburocratiza e oferece velocidade, como é o caso de um *software* customizado para uma organização;
- Facilita a distribuição de tarefas e responsabilidades.

A decisão pela escolha de uma ferramenta tecnológica é um processo que precisa ser discutido na organização, em função da realidade de cada setor. Os responsáveis pelo planejamento estratégico e os departamentos de uma empresa precisam dialogar, para que aconteça uma maior integração entre as pessoas e áreas. A eficiência da ferramenta, a comunicação bem distribuída, fazem com que o planejamento se torne uma realidade, com resultados para a empresa a partir de pesquisa e comunicação bem elaborada e distribuída respectivamente. O rompimento com a dependência burocrática, bem como a facilitação da designação de tarefas da rotina dos processos são beneficiadas através de um bom instrumento tecnológico. A descentralização, muito importante para que o planejamento estratégico e a integração ocorram, terá uma maior rapidez de implementação com a utilização das tecnologias com informações.

Atualmente, a tecnologia vai mais além da simples preocupação de racionalizar o trabalho e de modernizar os equipamentos para obter o máximo rendimento. Além disso, a tecnologia inclui processos, rotinas e procedimentos burocráticos e, como já foi dito anteriormente, os modos de fazer negócio ou de executar funções administrativas (ANDRADE, 2012, p. 134).

Percebe-se que a tecnologia também ganha uma conotação mais intelectualizada e sensível às pessoas, diferentemente de alguns anos atrás, onde a tecnologia era um mero processo mecanicista. Integrar pessoas e processos é uma tarefa delicada, requer sensibilidade e leitura de cenários. Os concessionários de uma ferramenta tecnológica precisam pensar nas reações humanas, bem como nas dificuldades de processos dentro de cada organização em que estejam construindo um artefato tecnológico para facilitar o dia a dia da empresa. Quando se customizam ferramentas para responder a um cenário especificamente, é importante que haja uma sintonia dos idealizadores da ferramenta com os valores da empresa, com isso o planejamento estratégico será o norteador na escolha de futuros fornecedores de tecnologia também.

4 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO PARA ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DO AMBIENTE

Quando pensamos sobre o ambiente de trabalho é necessário analisar o ambiente interno da organização, bem como o mercado em que a empresa está atuando. A relação entre funcionários de todos os níveis hierárquicos, fornecedores, clientes, comunidade, governo, acionistas etc., é que definirá as características do ambiente organizacional. A qualidade dos produtos e serviços prestados, bem como a comunicação da empresa dependem deste ambiente. Internamente os fatores motivacionais são decisivos para que a empresa tenha um ambiente saudável, onde as pessoas se relacionem bem, e que estar na organização seja prazeroso para o funcionário. Questões como planejamento de carreira, salário, relações interpessoais e valorização do funcionário são fatores chave para um bom ambiente interno. O planejamento estratégico, que possui dentre as suas premissas a participação e a descentralização, premia esta questão, pois participar para a construção de ações é fundamental para o sucesso do planejamento. Externamente as relações mercadológicas com clientes, fornecedores, prospecção de novos consumidores, pós-venda, também necessitam de pessoas motivadas e que conheçam a empresa como um todo e seus produtos/serviços, para obter sucesso nestes relacionamentos.

Acompanhar o dia a dia do ambiente da empresa é fundamental para o autoconhecimento institucional, bem como para monitorar o mercado. Quando existe uma relação de confiança entre os funcionários de uma empresa e a gestão, o clima tende a ser positivo, e com isso um ambiente de trabalho saudável. O favorecimento das relações e decisões internas, planejamento e relacionamento mercadológico são consequências de um ambiente salutar na organização. Outro ponto importante na avaliação para favorecimento de ambiente é o acompanhamento e avaliação dos processos existentes na empresa. A funcionalidade, a construção do fluxograma e a entrega de tudo aquilo que foi planejado inicialmente, dependem de processos e fluxos

LEITURA COMPLEMENTAR

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O FIM DA CAMISA DE FORÇA

Vicente Gomes

A edição da primeira semana de setembro da revista Exame traz uma matéria que para mim marca uma mudança de era: a GE e outras grandes empresas globais estão abandonando seus famosos sistemas de avaliação de desempenho baseados em curva forçada, 9 boxes e avaliação anual. Uau, já era tempo!

A GE, que inspirou tantas organizações pelo mundo e que serviu de modelo para o sistema de gestão empresarial que hoje predomina nas empresas brasileiras, resolveu evoluir suas práticas. Na reportagem, a empresa cita as duas principais razões para a mudança: velocidade e simplicidade! Em 2014, na pesquisa global de tendências em capital humano da Deloitte, somente 8% das empresas consideram que o sistema tradicional agregava valor, enquanto que para 58% dos gestores ele era uma total perda de tempo. Outras pesquisas indicam que ele é considerado burocrático, demorado e injusto; então como manter as pessoas engajadas em tempos de grande volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (tempos VUCA formado pelas iniciais em inglês das quatro palavras) com um sistema que foi concebido segundo o entendimento de negócios e do ser humano dos anos 60?

Cada vez mais organizações estão encontrando uma forma mais humana de melhorar seus desempenhos e alcançar patamares cada vez maiores de produtividade e inovação, movimentos que inicialmente parecem contraditórios (afinal, produtividade tem a ver com qualidade, e controle e inovação com aceitação de erros!), mas que bebem da mesma fonte: a criatividade e o engajamento das pessoas. E esse não é um tema trivial para o Brasil. Aqui os tempos nunca foram tão VUCA quanto agora (alguns amigos falam até de tempos MUVUCA: Muito Ultra VUCA!) e tenho certeza de que você que nos lê encara no dia a dia o desafio de dar saltos de produtividade e ser mais inovador ao mesmo tempo.

Estas novas formas de gestão de desempenho que GE, Accenture, Deloitte, Microsoft, LinkedIn e tantas outras empresas estão adotando são baseadas no novo entendimento sobre geração de valor em sistemas humanos, dentro e fora da empresa. Alguns princípios que explicam o funcionamento destes sistemas, chamados de Sistemas Complexos e Adaptativos (SCA), são que seus agentes são interdependentes, suas relações são dinâmicas e não lineares e que o padrão de desempenho do todo emerge da qualidade destas relações. Assim, as relações de causa e efeito mudam de forma dinâmica com o tempo e uma avaliação mais justa deveria capturar esse efeito com uma frequência maior para que não se percam as variadas e diversas formas de contribuição que as pessoas têm durante um ano.

O que podemos aprender com o que está acontecendo com as grandes empresas é que existe uma transformação cultural em curso, onde se criam ambientes em que as pessoas se sentem convidadas a dar o melhor de si porque veem significado no que fazem e na forma como fazem; onde a colaboração realmente é nutrida pelos sistemas de gestão (e não há a dissonância cognitiva provocada pelos sistemas de gestão tradicionais que reforçam o resultado individual em detrimento do todo). Nesta cultura emergente, a meritocracia ganha força, pois a própria rede de indivíduos da organização tem uma influência mais precisa e dinâmica na identificação de quem realmente contribui mais ou menos para os resultados do todo, tornando-se assim mais justa a identificação e o reconhecimento dos talentos que fazem a diferença.

Provavelmente, uma das razões pelas quais novos modelos não tenham emergido antes seja a ausência de sistemas automatizados para gerenciar a grande quantidade de informações que as novas abordagens geram e que de forma simples revelem os padrões identificados nesta grande massa de dados. Hoje, esses sistemas já estão disponíveis em escala comercial e integrando várias plataformas na nuvem, o que permite que as pessoas consigam gerar seus *feedbacks* de forma mais fácil e próxima aos eventos de aprendizagem.

Além de ajudar a liberar o potencial das pessoas para contribuir para melhores resultados, as novas abordagens também vão ajudar os líderes das organizações a atuarem de forma mais visionária (*vision*), com maior entendimento (*understanding*), clareza (*clarity*) e agilidade (*agility*): ou seja, líderes VUCA para tempos VUCA!

FONTE: Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/gestao-fora-da-caixa/2015/09/14/avaliacao-de-desempenho-o-fim-da-camisa-de-forca/>>. Acesso em: 30 maio 2016.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico analisamos as questões referentes à avaliação, dentro do planejamento estratégico, suas implicações e consequências para a organização. Também efetuamos uma análise de impacto para os processos, comunicação interna, descentralização e a integração. Outro ponto importante abordado no Tópico 2 foi a utilização de tecnologias, como elas facilitam a avaliação de cada etapa do planejamento estratégico, bem como os benefícios para a organização como um todo.

A organização dos trabalhos do planejamento estratégico, o alinhamento da equipe, bem como as ações propostas e em implementação, são verificados pela avaliação, a qual está inserida no contexto do controle. Esta é uma ferramenta de grande potencial para alinhamento de trabalho em uma organização e construção de seu planejamento.

AUTOATIVIDADE



Responda aos questionamentos que inter-relacionam o texto da Leitura Complementar deste tópico com o conteúdo estudado.

1 Como você relaciona o texto com o conteúdo trabalhado neste tópico: avaliação?



2 Qual a percepção do texto em relação a controle e avaliação?

3 O que você destacaria de mais importante para o planejamento estratégico que o texto da Leitura Complementar expõe?

BSC – BALANCED SCORECARD

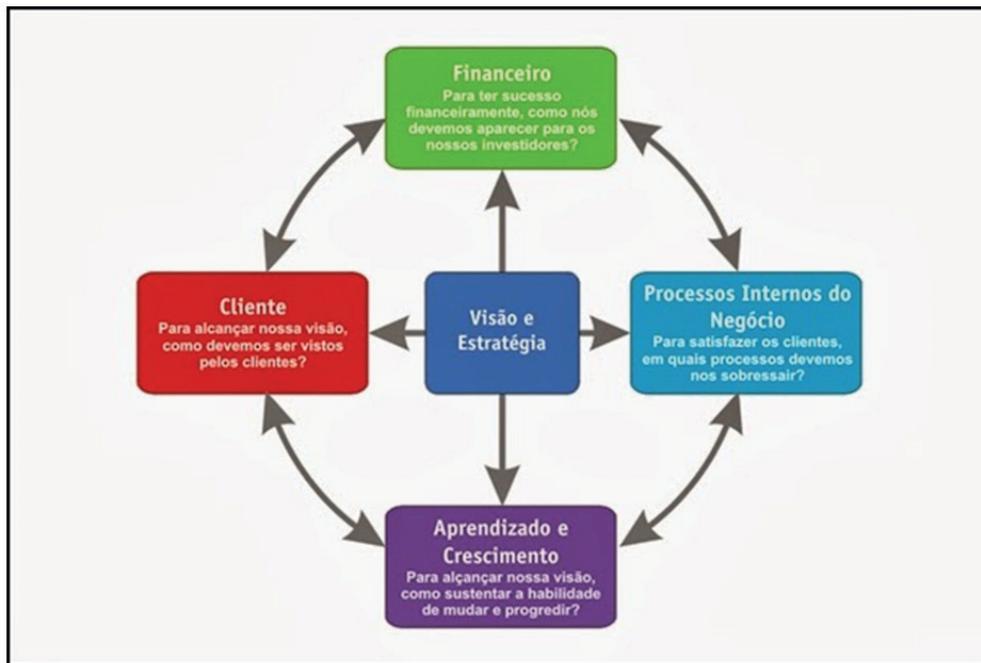
1 INTRODUÇÃO

Neste tópico serão abordados todos os aspectos referentes ao BSC, o qual dentro de uma organização acontece como uma espécie de painel de controle, baseado nos indicadores que determinam os pressupostos da gestão, nas perspectivas: financeira, cliente, interna e aprendizado e inovação. Com isso é possível efetuar um maior controle de pessoas e processos dentro da organização, bem como a gestão de mercado da organização e seus desdobramentos.

Dentro deste contexto, é possível para a gestão da empresa disseminar para os funcionários seus objetivos, e com isso haver uma maior integração para consolidação do planejamento estratégico e a sua implementação. A seguir serão abordadas as especificidades desta ferramenta, para que a organização, seus gestores e funcionários de distintos níveis hierárquicos possam construir de forma unificada o planejamento.

2 CONCEITO E FUNÇÕES

O papel do BSC é alinhar o planejamento estratégico com as atividades operacionais exercidas por uma organização no seu dia a dia. No tópico anterior vimos sobre a importância da análise inclusive quando da efetivação das atividades diárias da empresa. A divulgação das informações sobre objetivos organizacionais a partir do planejamento estratégico pode facilitar a sua implementação interna, alinhando processos aos objetivos do planejamento, bem como oferecendo a oportunidade de verificação sobre a ferramenta, durante a construção do planejamento estratégico.

FIGURA 22 – CICLO DO BSC – *BALANCED SCORECARD*

FONTE: Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 30 maio 2016.

A partir do que se propõe pelo BSC, a organização terá a oportunidade de trabalhar internamente com questões referentes à sua visão estratégica para o quadro de funcionários em distintos níveis hierárquicos. Repassar às pessoas o que a empresa pretende no mercado, bem como os seus valores, é fundamental dentro desta ferramenta (BSC – *Balanced Scorecard*). Vale ressaltar que o planejamento estratégico precisa estar implementado e devidamente socializado, pois os processos organizacionais são pensados no BSC de acordo com o planejamento estratégico da empresa e assim os processos são planejados de acordo com os objetivos de mercado, fazendo com que os colaboradores da organização conheçam também estrategicamente o empreendimento.

Dentro desta perspectiva, a descentralização é um instrumento organizacional para disseminação do planejamento estratégico e da implementação do BSC diante da perspectiva dos processos. A informação sobre o que a organização pretende estrategicamente é importante para o alinhamento de cada processo e departamento com a política da empresa, bem como os seus projetos mercadológicos.

O modelo BSC é fundamentado nas relações de causa e efeito entre os vários indicadores de cada enfoque, o que permite uma integração completa entre os indicadores qualitativos e quantitativos. Isso fornece um equilíbrio na mensuração de desempenho estratégico, permitindo correções mais precisas para eventuais desvios no processo de implementação dos planos estratégicos, transformando a estratégia em ação (COSTA, 2007, p. 361).

O monitoramento do que ocorre em cada enfoque organizacional ou área, faz com que haja um maior controle do que acontece, tornando-se possível a correção, alinhando o que está acontecendo com os objetivos estratégicos da organização. É importante ressaltar que tanto indicadores quantitativos, quanto os qualitativos são averiguados, o que denota uma possibilidade maior de análise de processos e assim poder corrigi-los se necessário durante o processo. O BSC é, portanto, um instrumento de verificação precisa para processos, com verificação de resultados e desempenho.



Vantagens do BSC para a organização:

- Facilita o monitoramento de desempenho;
- Contribui para o monitoramento de processos e pessoas;
- Constrói o alinhamento de processos e áreas com os objetivos estratégicos da organização;
- Contribui para a disseminação da informação a processos e departamentos e facilita a descentralização;
- Contribui para uma melhor análise de indicadores e faz com que a organização tenha constante controle de desempenho;
- Permite que transcorra na organização uma informação descentralizada que aproxima a hierarquia e os processos.

Analisando de uma forma ampla a ferramenta BSC, é possível um constante balanço organizacional, evitando-se em muitos casos o temido retrabalho, o que faz a empresa ganhar tempo, flexibilidade e mais agilidade na tomada de decisões. A integração organizacional também é um fator relevante, pois faz com que aconteça um somatório de esforços, e com isso a empresa tem maior competitividade de dentro para fora.

Veja a seguir as áreas e o que o BSC pode oferecer, segundo Costa (2007):

- **O enfoque financeiro** – os objetivos nesta área servem de base para a empresa como objetivos de longo prazo. Fazer previsões a partir de análise de mercado e planejar a empresa para obter resultados. Determinar como se pode atingir o sucesso financeiro e como ela é vista pelos investidores, carteiras de clientes, ativos etc.

- **O enfoque no cliente** – segundo Costa (2007), este enfoque é base para criação de valor a partir de participação de mercado, aquisição de novos clientes, manutenção de clientes, satisfação dos clientes e a própria rentabilidade a partir dos clientes. Portanto, neste enfoque é possível obter uma perspectiva mais palpável e com a satisfação e o consumo dos clientes como resultado, o que é muito positivo para a organização na análise de possíveis resultados.
- **O enfoque nos processos internos** – este enfoque tem por objetivo mapear os processos que estiverem com maior dificuldade em sua funcionalidade e com um diagnóstico efetivar a construção de ações para aprimoramento dos processos. Costa (2007) menciona ainda três processos genéricos que servem como base de análise na organização: inovação, operações e pós-venda. Estas análises têm o intuito de verificar como está a vida útil do produto, tecnologia e grau de satisfação do cliente.
- **O enfoque no crescimento e no aprendizado** – este enfoque trata da capacidade da empresa em se adaptar ao macro e microambiente, portanto, ao cenário interno e externo da própria organização. Aqui, Costa (2007) cita três aspectos a serem observados: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Averiguação da potencialidade dos recursos humanos, tecnologias existentes nas operações e as linhas de procedimentos dentro da empresa que influenciam no atendimento ao cliente e nos resultados da empresa. O BSC vai permitir que o gestor tome a decisão estratégica para que a empresa tenha um rumo mercadológico e atinja os seus resultados desejados.
- **Os indicadores do BSC** – neste tópico é realizada uma análise de indicadores internos e externos que permitem a empresa fazer uma projeção de possíveis resultados estratégicos no mercado. Nas maiores organizações esse planejamento se efetiva em cada unidade de negócio. Esse indicador permite um controle simultâneo dos indicadores, o que é importante para a tomada de decisão a qualquer momento.
- **Gestão estratégica de projetos** – conforme já mencionado neste Caderno de Estudos, a gestão de projetos do PMI (*Project Management Institute*) permite que aconteça uma gestão macro do planejamento dentro de uma organização, a partir do gerenciamento de áreas específicas que dão conta de planejar estrategicamente a organização e ao mesmo tempo pensar de forma global e detalhista o gerenciamento de projetos. Três premissas são abordadas por Costa (2007) neste tópico: escopo, cronograma e orçamento detalhado. Assim, a abrangência do projeto do início ao fim é verificada sistematicamente, a ordem cronológica das ações é averiguada e executada de forma que fiquem garantidas as bases do planejamento, respeitando a realidade. A execução orçamentária que evita desperdícios e recursos que não fazem sentido em áreas que podem prejudicar a organização.

- **Gestão das premissas** – neste tópico, Costa (2007) destaca que o gerente de projetos pode certificar-se de que ações, hipóteses e as premissas levantadas para priorização dentro do projeto são importantes para serem implantadas e se são válidas para o momento. A partir deste cenário e informações, são tomadas as devidas providências quanto a premissas e prioridades dentro do planejamento estratégico da organização.

3 OPERACIONALIZAÇÃO DO BSC

A lógica da operacionalização do BSC passa pela mesma lógica mercadológica, atender e satisfazer bem o cliente no seu objeto final. A cadeia da necessidade até a satisfação do cliente se constrói interna e externamente. O olhar daquilo que o mercado está necessitando (clientes) é fundamental para a organização interna da empresa e o que oferecer para o mercado. A concepção passa internamente por critérios de análise mercadológica e técnica posteriormente. É um movimento que vem de fora para dentro da organização. A seguir, algumas etapas da cadeia de valores que o BSC cumpre até a satisfação do cliente.

- **Necessidade do cliente** – identificação mediante pesquisa de mercado, análises de cenários e medição do grau de satisfação do cliente. É importante uma precisão na coleta de dados mercadológica para que a tomada de decisão interna seja positiva e com resultados para a empresa.
- **Ciclo de inovação** – neste ponto da cadeia é observado o que o mercado possui como demanda, seja em tecnologia, produtos, serviços ou valor agregado. É importante para a empresa identificar bem o mercado, suas potencialidades e prioridades. Posteriormente será ofertado para o mercado um produto e/ou serviço que atenda uma demanda percebida. Ex.: uma montadora oferta ao mercado automotivo da Classe C um automóvel com acessórios tecnológicos e com um preço acessível. Neste caso, é uma demanda percebida de um público que já consome esse tipo de produto, porém sem uma tecnologia mais apurada.
- **Ciclo de operações** – a operacionalização do caminho da oferta do empreendimento até a satisfação e fidelização do consumidor final da empresa está aqui. Os produtos e serviços gerados pela pesquisa com o mercado consumidor identifica o que deve ser oferecido e são concebidos e produzidos. A operação comercial, incluindo-se produção e distribuição, é efetivada para que o consumidor tenha sua demanda atendida, existindo um custo para a empresa e a busca do lucro na negociação e venda. A entrega do produto ou serviço deve atender o que foi acordado na negociação, como: tecnologia, custo, tempo, risco, depreciação, distribuição e fidedignidade do pedido feito. Tanto *e-commerce* como ponto de venda fixo, podem atender essas expectativas. A palavra-chave será o planejamento. Com este cenário delineado da melhor forma, o cliente será atendido, porém outra ferramenta deve ser bem construída para a fidelização do público-alvo atendido: pós-venda.

- **Pós-venda** – o pós-venda é um processo estratégico para qualquer empresa, pois ele acompanha o serviço prestado ou produto entregue, bem como faz uma constante consulta de satisfação com o cliente, criando-se subsídios para a construção de estratégias de fidelização. Fundamentalmente é acompanhar e monitorar a satisfação, havendo a possibilidade de reposicionamento se for o caso, ou mesmo retrabalho, porém o mais importante é acompanhar a satisfação para fidelizar o cliente.

Dentro desta cadeia de valores que o BSC atende, é importante uma empresa fazer não só o atendimento das necessidades do mercado, mas um acompanhamento individualizado da satisfação do cliente após essas respostas das demandas existentes. O todo desta cadeia bem efetivado pode gerar satisfação, fortalecimento da marca, bem como um boca a boca positivo, fidelizando-se os clientes satisfeitos. Tanto pelo contato direto do consumidor na sua comunicação normal, bem como pela utilização das tecnologias, a comunicação positiva entre os consumidores satisfeitos gera impacto positivo, resultado financeiro imediato e fidelização, segundo Porter (1990).

4 BSC E O RELACIONAMENTO COM CLIENTES INTERNOS

Os objetivos organizacionais devem ser replicados para o todo da organização, pois a empresa e seu quadro funcional bem informado são agentes importantes para que as vendas e os objetivos mercadológicos estratégicos sejam alcançados. Internamente, é preciso que a informação aconteça de forma descentralizada, para que todos tomem conhecimento do que a empresa quer do mercado, seu posicionamento e características de clientes. Anteriormente abordamos a importância da integração entre setores e pessoas e isso tem muito a ver com o que está sendo tratado neste tópico. Integrar os recursos humanos de cada departamento em torno do objetivo de mercado da empresa, é fazer a organização tomar conhecimento das estratégias mercadológicas e cada um contribuir para sua implementação, com maior ou menor intensidade.



A importância da informação interna para o BSC/Planejamento Estratégico:

- Proatividade do funcionário;
- Valorização das pessoas;
- Equipe motivada;
- Facilitação da implementação do planejamento;
- Construção das estratégias de forma descentralizada;
- Facilita o gestor tomar a decisão de acordo com a realidade de sua estrutura;
- Integração da organização;
- BSC atinge seu objetivo a partir da abrangência.

O que a informação para funcionários de todos os níveis hierárquicos pode trazer a uma empresa é a facilitação da participação, onde as pessoas sintam-se valorizadas e fazendo parte de um processo, influenciando de forma importante tanto no planejamento estratégico, bem como no clima organizacional. O grupo de funcionários também será valorizado e isso terá consequências na produtividade da organização. O conhecimento do que será buscado pelo planejamento é repassado pela circulação e acesso às informações internamente, e assim facilita uma futura implementação das ações, especialmente as internas.

A tomada de decisão por parte do gestor será baseada no que ele visualiza nos cenários, seja interna ou externamente. O conhecimento da equipe e a observação do perfil dos funcionários fará com que gerentes e executivos tomem decisões importantes em relação às ações de suas áreas e organização, bem como interpretar o papel que as pessoas exercem para o planejamento da empresa. Outro fator que o BSC traz para o gestor é a possibilidade de ele poder observar a realidade de sua estrutura, se é correspondente com os anseios mercadológicos da empresa, bem como ao enfrentamento da concorrência.

Conseguir fazer com que o BSC obtenha sucesso naquilo que se propõe a fazer é dar uma maior abrangência para a construção de proposições e ações da empresa, de forma que os funcionários obtenham uma maior possibilidade de participar, e isso não só valoriza e motiva as pessoas, ao mesmo tempo faz com que o empreendedorismo interno seja estimulado, trazendo desta forma a possibilidade de inovação. A gestão moderna deve prever a participação interna, o primeiro grande passo está na informação e incentivo à capacitação dos funcionários, pois somente com um quadro de funcionários com nível intelectual condizente com um mercado competitivo é que se constrói ideias para vencer no mercado. O que fica como indicativo do cenário interno para o BSC é que uma organização e seu planejamento para o mercado deve começar internamente, ou seja, a empresa conhecer-se (KAPLAN; NORTON,1997).

5 BSC E O RELACIONAMENTO COM CLIENTES EXTERNOS

Quando o cenário interno está devidamente adaptado e informado sobre o planejamento da empresa, é o momento de a empresa começar a planejar as suas ações externas, com pesquisa e análise deste cenário. Conhecer um ambiente é fundamental para transitar nele, buscando a informação constante para a tomada de decisão adequada ao momento. O planejamento estratégico precisa verificar no mercado, quais são as possibilidades de êxito mercadológico, mediante pesquisa, para que o posicionamento estratégico da organização seja aderente às necessidades que o mercado como um todo possui e assim definindo nichos de atuação. O que é importante ressaltar é o papel que cada área irá desempenhar a partir daquilo que se identifica no mercado, como: necessidade de inovação, diferenciais a serem trabalhados, demandas reprimidas e alinhamento estratégico da empresa com necessidades de clientes, segundo Kaplan e Norton (1997).



Importância do BSC para relacionamento com clientes externos:

- Criação de formas de comunicação aderentes às necessidades da empresa e perfil de clientes desejados;
- Alinhamento com o planejamento de *marketing* da organização;
- Repasse de informações para a equipe interna para atendimento ao público externo;
- Controle de ferramentas de comunicação;
- Controle de formas de comunicação;
- Controle dos recursos humanos para abordagem ao cliente interno;
- Socialização interna dos objetivos de *marketing* e acompanhamento;
- Acompanhamento do pós-venda para moldar processo e criar ações de manutenção de clientes;
- Controle da integração para construção de diálogo com o público externo.

Observando o que o BSC pode fazer pela comunicação e relacionamento da organização, seja interna ou externamente, é fundamental o alinhamento do diálogo entre os distintos níveis da organização. O resultado poderá ser um relacionamento com os clientes externos que possa propiciar à empresa uma possibilidade de maior sucesso mercadológico. Fidelização e conquista de clientes podem ser os resultados a serem alcançados pela empresa no curto, médio e longo prazo a partir do momento em que se pense a comunicação interna e externa para atendimento das necessidades mercadológicas da empresa.

FIGURA 23 – ESTRUTURAÇÃO DO BSC



FONTE: Disponível em: <<http://image.slidesharecdn.com/balancescorecard-140612120101-phpapp01/95/balance-scorecard-como-sistema-de-gesto-estrategica-22-638.jpg?cb=1402574615>>. Acesso em: 3 jun. 2016.

Fica claro em Kaplan e Norton (1997), que o que se decide internamente na empresa é importante que seja socializado na organização, e que metas e objetivos sejam repassados internamente. Essa comunicação no âmbito do relacionamento externo da empresa é fundamental para que se obtenha resultados, inclusive com questões referentes a retorno de mercado, utilizando canais para que a empresa possa fidelizar seus clientes. A aderência do planejamento estratégico com questões mercadológicas, passando pela viabilização do plano de *marketing* observando a diretriz oferecida pelo estratégico e assim influenciando no andamento da empresa no mercado.

Preparar um grupo de trabalho em relação aos objetivos de mercado é primeiramente utilizar a comunicação como instrumento de alinhamento de objetivos. Os instrumentos da comunicação que oferecem resposta do mercado para as ações internas, são fundamentais para o alinhamento dos processos e assim melhorar também a própria funcionalidade da empresa. A orientação da gestão em relação ao mercado precisa estar pautada em pesquisa, respostas que o próprio mercado pode trazer.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a comunicação e a sua vinculação com o BSC, possuem objetivos claros para que a organização possa ser competitiva no mercado:

- **Estabelecer e traduzir a visão estratégica**

Na construção do planejamento estratégico é definida a visão da empresa e isto precisa ser repassado para a equipe interna para que a comunicação com o mercado tenha o mesmo significado posteriormente. A unificação da comunicação começa internamente, a partir do consenso sobre a visão estratégica da empresa para que a produtividade interna também influa no mercado com resultados para a organização.

- **Comunicando e estabelecendo vinculações**

É preciso que ocorra internamente a conscientização sobre o planejamento estratégico, seus benefícios para a organização, e assim a empresa prosperar em função de seu plano. Fazer os funcionários acreditarem na possibilidade de êxito, que a ideia é positiva para a organização. Posteriormente ficará mais fácil a implementação, bem como o enfrentamento do mercado pelas ações construídas. O primeiro grande passo é o estabelecimento de metas, quando socializadas internamente a empresa como um todo irá buscar de forma coletiva atingir o resultado. O fator motivacional é um grande capitalizador da motivação interna, pois é importante ter um grupo satisfeito para que a organização possa ter um grupo focado e fiel aos objetivos organizacionais.

• Planejamento Estratégico e estabelecimento de metas

Neste caso é importante trabalhar com uma temática já estudada nesta unidade: a integração, pois somente com processos e pessoas alinhados as metas irão fluir internamente. As iniciativas devem ocorrer a partir da visão de cada setor e com a participação do maior número de funcionários possível para a construção das ideias e ações. Na mesma perspectiva está a alocação de recursos, pois a partir da acomodação dos interesses existentes é que as prioridades serão definidas dentro do cronograma financeiro para execução.

• *Feedback* e aprendizado estratégico

A visão que o planejamento constrói deve ser compartilhada internamente na organização, para que o diálogo posterior com o mercado tenha consonância com o que foi construído internamente. O acompanhamento da implementação e dos primeiros resultados servirão de base para que todo o processo seja moldado. A partir das dificuldades, do que não acontece como o programado e reverses de mercado, a organização, funcionários e o empreendimento como um todo crescem e isso fortalece ainda mais esta ferramenta de apoio gerencial ao planejamento estratégico, o BSC.

Com a vinculação entre a comunicação e o BSC, fica claro que tudo aquilo que é planejado na organização deve além de ser gerenciado e observado na gestão, comunicado ao todo da empresa. Com a informação chegando a departamentos e pessoas de distintos níveis da hierarquia organizacional, fica evidenciado que a construção das ações consegue ter um caráter mais descentralizado. A participação dos atores internos (todos os funcionários e hierarquia) é fundamental para que sejam conhecidos internamente os objetivos organizacionais e assim buscar o resultado de forma mais rápida, com a maior competitividade em função do nível de informação que chegou ao todo da organização.

O planejamento estratégico e a utilização da ferramenta BSC precisam ser entendidos como partes indissolúveis no processo de construção, análise, monitoramento e implementação de todo o processo. O que o BSC propicia é uma forma de administrar o próprio planejamento estratégico, através do mapeamento de processo do próprio planejamento e com isso obter o melhor documento de planificação possível para a organização. É importante identificar responsáveis pelas áreas e um condutor do planejamento e da equipe para que o planejamento tenha êxito. Desta forma o acompanhamento do que ocorre dentro da própria equipe de projetos e da organização, fica com uma maior possibilidade de não haver retrabalho.

6 O BSC, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

As contribuições que o planejamento estratégico poderá trazer para uma organização já foram tratadas neste Caderno de Estudos. Neste tópico tratamos do BSC, e o que faremos neste item é abordar o que o BSC oferece ao planejamento estratégico, podendo-se converter em resultados para o empreendimento. A equipe envolvida com o planejamento, bem como o todo da organização é acompanhado e assistido durante o processo do planejamento estratégico de modo que as ações construídas pensem na descentralização e integração na construção de proposições de ações. Verificando o planejamento estratégico como uma ferramenta de macro abrangência para uma empresa, o BSC deve ponderar em seus tópicos com uma visão de gestão e acompanhamento dos processos dentro e fora da organização, pois as estratégias são construídas tanto para moldar processos, bem como consolidar a empresa no mercado no curto, médio e longo prazo.



Integração entre o BSC e o planejamento estratégico

- Acompanhamento integral dos processos;
- Análise de indicadores de desempenho por área;
- Análise de desempenho da equipe do planejamento;
- Verificação de desempenho durante a construção do planejamento estratégico;
- Contribuição para o posicionamento e direcionamento de mercado da empresa baseado na realidade da organização;
- Contribuição para estabelecimento de prioridades estratégicas;
- Facilita a integração;
- Facilita a descentralização;
- Define ações estratégicas;
- Molda a construção de ações de acordo com especificidades de cada departamento da empresa, bem como voltada para o mercado.

Analisando a conjuntura do BSC dentro do planejamento estratégico, esta ferramenta auxilia a organização como um todo e transforma a redação do planejamento estratégico em um instrumento com informações que facilitam a gestão e oferecem constantes subsídios para a tomada de decisões por parte dos gestores. Quando a descentralização das ações e a integração das informações para construção de proposições estão alinhadas, o BSC está oferecendo respostas positivas para o planejamento. É importante que a comunicação interna na empresa esteja fluindo da melhor forma, para que essas informações cheguem às pessoas que irão estabelecer prioridades como ações para o planejamento estratégico. O respeito às especificidades técnicas de cada área é importante no BSC, pois as ações e a finalização do planejamento estratégico devem ser um retrato fiel do perfil do empreendimento, seu portfólio, bem como as suas características técnicas e de negócio.

A instrumentalização para que as coisas aconteçam da melhor forma dentro do planejamento é a comunicação interna primeiramente, pois é preciso que a organização se conheça e a seus objetivos para que possam haver proposições coerentes, assim poderá haver uma integração entre processos distintos e pessoas, unificando-se as informações e procedimentos. Aonde chegar no mercado só poderá ser definido a partir do autoconhecimento institucional e assim oferecer propostas de ações com competitividade. Outro aspecto importante é o nível de conhecimento de produtos/serviços e clientes que uma empresa possui, pois estará sendo oferecido desta forma, um argumento de convencimento do público interno e externo da organização. Assim os objetivos internos e externos da empresa poderão ser atendidos pelo planejamento estratégico da empresa, construindo uma sustentabilidade para o negócio, tanto no mercado, bem como para sua funcionalidade.

Os indicadores de desempenho de áreas, grupos dentro do planejamento são fundamentais para a definição de equipes de trabalho, bem como identificação de pessoas que poderão ser estratégicas para a organização, servindo de subsídio constante para os recursos humanos da empresa serem aprimorados. Esses indicadores serão importantes para que o negócio tenha vida prolongada a partir de seus atores internos, pois uma rotatividade de pessoal, por exemplo, é o que não pode acontecer em função das informações serem o grande instrumento de mudanças e de proposições para que o negócio se torne sustentável.

LEITURA COMPLEMENTAR

SABE DA ÚLTIMA?

Max Gehringer, de EXAME

A maior preocupação que eu tenho ao iniciar um texto é não espantar o leitor logo no primeiro parágrafo. Porque, vamos convir, certas aberturas são perigosas. Quem não se arrepiou ao ler uma frase como “Hoje vamos discutir sobre *balanced scorecard*”? É algo, no mínimo, assustador. Só uns poucos corajosos que se arriscam a continuar lendo descobrem depois que alguns temas são bem mais interessantes do que uma frase infeliz parecia indicar. Por isso, hoje vamos discutir sobre *balanced scorecard*.

Esse é o programa de gestão em moda nas empresas que jogam para ganhar, e entrou em campo para substituir o Seis Sigma, que já apresenta alguns sinais de fadiga muscular. Vamos, então, começar definindo o que é BS. BS é a abreviatura de *bullshit*, palavra largamente empregada no mundo corporativo globalizado quando algo sai pelo avesso. Mas BS nada tem a ver com *balanced*

scorecard, apesar da coincidência de iniciais. *Balanced scorecard* é uma expressão que só se escreve por extenso, e eu acabo de escrevê-la pela quarta vez em menos de dois parágrafos, porque fiz um curso no qual aprendi que a repetição constante leva à memorização. Daí, engatando uma quinta, *balanced scorecard* significa que qualquer tarefa, executada por qualquer funcionário da empresa, deve estar em perfeita sintonia com os grandes objetivos daquela companhia. Quando não está, a tarefa deve ser eliminada (e, muito provavelmente, o funcionário também).

Mas deixemos de lado a teoria e passemos à prática. Recentemente, fui visitar uma empresa que tinha um belo gramado no pátio de entrada. E vi um funcionário cortando a grama. Fui lá e perguntei o que ele estava fazendo, e ele, depois de me encarar com certa desconfiança, respondeu: “Cortando a grama”. Ou seja, um preocupante indício de gestão obsoleta.

– Quer dizer que vocês ainda não usam o *balanced scorecard*?

– Não, a gente ainda está usando o cortador de grama.

Se eu tivesse ido a uma empresa com um pé no futuro, o diálogo teria tomado outro rumo:

– O que você está fazendo?

– Contribuindo para a satisfação do acionista e do cliente, e colaborando para um aumento de 8 pontos percentuais no *market share*.

– Tudo isso só cortando a grama?

– Ah, essa é a vantagem do *balanced scorecard*, uma notável ferramenta de gestão. Aqui está meu cartão. Qualquer dúvida, me ligue para conversarmos melhor sobre o assunto.

– Peraí, você é jardineiro mesmo?

– Não, estou só fazendo bico. Sou um consultor desempregado.

Isso não quer dizer que o *balanced scorecard* seja ruim. Ao contrário, é ótimo. Mais que ótimo, está se tornando indispensável. Quem se der ao trabalho de fazer uma busca rápida na internet descobrirá que existem, só no Brasil, 2600 sites com referências ao *balanced scorecard* (na web inteira, são 157000!!). Como comparação, há 1300 sites nacionais que mencionam o “ócio criativo”, a teoria do lazer intelectual desenvolvida pelo professor Domenico De Masi. Quer dizer, para cada brasileiro engendrando maneiras criativas de afrouxar um pouco o cinto, há outros dois preocupados em apertá-lo um furinho mais.

Tudo indica que não haverá escapatória. O *balanced scorecard* está ganhando prestígio porque uma empresa é assim como um formigueiro, com a diferença de que o formigueiro é bem organizado. Cada formiga executa uma função específica e não se desvia de seu objetivo mesmo quando corre o risco de ser esmagada ou devorada. E todas as funções estão diretamente ligadas aos sete principais objetivos de um formigueiro, que eu nem tenho ideia quais sejam, porque formigueiro não usa o *balanced scorecard*. Não usa porque não precisa: as formigas, ao contrário dos humanos, são naturalmente disciplinadas e capazes de manter o foco o tempo inteiro.

O que me fez lembrar do professor Barrizzelli. Não, ele não é um entomólogo com especialização em formigas. Além de professor da USP, ele é um dos mais conceituados especialistas em mercado do Brasil. Mas isso é agora. Quando eu o conheci, o professor Barrizzelli me impressionou por ter sido o primeiro profissional de *marketing* que eu vi na vida. Ele tinha sido contratado para montar a área de *marketing* da empresa na qual eu trabalhava como auxiliar de custos. E me recordei bem do dia em que o professor Barrizzelli passou pela minha mesinha e me perguntou o que eu estava fazendo. “Custo”, eu respondi. E ele me corrigiu: “Não. Você está ajudando a empresa a vender mais”. E aí me explicou – para minha total estupefação – como o custo do produto influía no preço de venda e como isso afetava o processo de decisão do consumidor. Isso hoje pode parecer óbvio, mas, naquela época, era uma revelação babilônica! Porque nós ali acreditávamos que qualquer função era um fim em si mesmo. Caso do Tenório, subchefe da contabilidade, que estava mais que convencido de que tudo o que a empresa fazia – produzir, vender, entregar, receber – tinha um único e específico propósito, o de gerar dados contábeis.

Ao sair explicando para cada funcionário que as tarefas individuais só teriam razão para continuar existindo se ajudassem a gerar os resultados que a empresa esperava obter, o professor Barrizzelli estava ensinando o bê-á-bá do *balanced scorecard*, e isso numa época em que “Chevette” era sinônimo de “maravilha tecnológica”. De repente, até o seu Ocimar, que cuidava da estação de tratamento de água, passou a apregoar orgulhosamente que não estava ali para eliminar coliformes, mas para garantir a integridade do produto no mercado.

Dito isso, não posso deixar de mencionar o incontestável fato de que o professor Barrizzelli é brasileiro. E tal fato, como se sabe, influi diretamente no desenvolvimento e na aplicação de teorias de gestão empresarial. No caso do *balanced scorecard*, isso representou um hiato de duas décadas, até que um autor americano tivesse a mesma ideia e a exportasse para o Brasil. Mas nem vale a pena perder tempo discutindo se o *balanced* de lá teria algum parentesco com o *balancê* daqui. Porque moda, em administração, só pega se tiver sotaque.

FONTE: Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/791/noticias/sabe-da-ultima-m0042205>>. Acesso em: 30 maio 2016.

RESUMO DO TÓPICO 3

O Tópico 3 abordou a temática BSC – *Balanced Scorecard*, onde os principais elementos desta ferramenta foram discutidos e analisados. Os indicadores estudados a partir do BSC permitem que a empresa possa fazer uma análise de desempenho de seus processos e da própria funcionalidade organizacional. Os enfoques cliente, financeiro, processos e crescimento foram verificados com o intuito de tornar o planejamento estratégico uma ferramenta eficiente.

Somando todas essas especificidades do BSC é possível haver um maior controle do planejamento estratégico e do próprio dia a dia da empresa, medindo-se desempenho de recursos humanos, processos, organização e da competitividade mercadológica do negócio.



- 1 Nesta atividade você deverá escolher um empreendimento real ou, a partir de um negócio fictício, fazer um diagnóstico referente às ferramentas disponíveis para implementar o planejamento estratégico, instrumentos de avaliação e controle disponíveis, bem como o que existe em relação a BSC. Faça este diagnóstico apontando pontos positivos e negativos referentes ao que foi solicitado. A partir dos pontos negativos, crie ações para que o planejamento estratégico possa ser implementado ou melhorado.
- 2 De acordo com o conteúdo estudado, desenvolva um texto de uma lauda e meia falando sobre a importância do BSC para uma organização, trazendo exemplos com resultados de empresas que utilizam a ferramenta e assim conquistaram resultados mercadológicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, R. A. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDREUZZA, M. G. S. B. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em 29 jan. 2016.

ANSOFF, H. I. **Business strategy**. London: Penguin, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BAPTISTA, J. A. de A. **Nível de conhecimento sobre o protocolo de Kyoto pelas empresas competentes do índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa**. 2009. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2009. Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2009/pdf/jose_abel_de_andrade_baptista.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2016.

BARBASSA, G. **Planejamento Estratégico**: por que, como, quando e quem deve fazer? 2009. Disponível em: <http://efetiva.com.br/eff/novo/index.php?option=com_content&view=article&id=59:pe-porque&catid=3:artigos-diversos>. Acesso em 29 jan. 2016.

BASSO, C. **As dez escolas da administração estratégica**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/as-dez-escolas-da-administracao-estrategica/58015/>>. Acesso em: 18 jan. 2016

CAMARGO, M. A.; DIAS, T. A. **Ensaio**: estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n.1, jan./mar. 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Elsevier, 2009.

_____. _____. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. _____. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. São Paulo: Makron Books, 1996.
- COOPER, M. C.; INNIS, D. E.; DICKSON, P. Strategic Planning for Logistics. **Council of Logistics Management**, 1992.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COUTO, V. **A importância da gestão estratégica para empresas de pequeno porte**. Disponível em: <<http://www.viniciuscouto.com/a-importancia-da-gestao-estrategica-para-empresas-de-pequeno-porte/>>. Acesso em: 28 jan. 2016.
- DICIO. Dicionário Online de Português. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/>>. Acesso em: 22 mar. 2016.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GUEDES, R. de C. **A cultura organizacional do Bradesco**. Disponível em: <<http://www.ricardocoelhoconsult.com.br/perola1.php>>. Acesso em: 8 fev. 2016.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategy management theory an integrated approach**. 6. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997,
- KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional**: uma abordagem sistêmica à solução de problemas e tomada de decisões. São Paulo: Atlas, 1981.
- KOPENHAGEN. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <<http://www.kopenhagen.com.br/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: 21 mar. 2016.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. _____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Desenvolvimento das organizações**: diagnóstico e ações. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- LIMA, A. **A estratégia do oceano azul**: o caso Gol Linhas Aéreas. Disponível em: <<http://www.arilima.com/a-estrategia-do-oceano-azul-o-caso-gol-linhas-aereas/>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

- LITTERER, J. A. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- LOPES, C. **Cultura, treinamento e desenvolvimento**. Indaial: Uniasselvi, 2012.
- LUSSIER, R. N. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 4. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- MARTINS, D. de L. C. da C. (Org.). **Gestão em foco**. Indaial: UNIASSELVI, 2015.
- MARTINS, J. **O planejamento como ferramenta para a sobrevivência do seu negócio**. 28 ago. 2013. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-planejamento-como-ferramenta-para-a-sobrevivencia-do-seu-negocio>>. Acesso em: 18 jan. 2015.
- MARTINS, T. **A importância do planejamento organizacional**. 5 maio 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento-organizacional/44677/>>. Acesso em: 14 jan. 2016.
- MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. **Mintzberg y la dirección**. Madrid: Diaz de Santos, 1991.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NASSAR, P. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial**, n. 36, 2000.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Organização, sistemas e métodos**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. _____. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. _____. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. _____. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. _____. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. _____. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, G. da S. R. **Gestão estratégica:** revelando alta performance às empresas. São Paulo: Saraiva, 2005.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PMI. **Um guia para gerenciamento de projetos.** Guia PMBOK 5ª ed. EUA. Project Management Institute, 2013.

PORTER, M. E. **Competitive strategy:** techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

_____. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUIGLEY, J. V. **Vision:** how leaders develop it, share it and sustain it. New York: McGraw- Hill, 1993.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, L. de O. **Cultura.** Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/sociologia/conceito-cultura.htm>>. Acesso em: 7 fev. 2016.

SAMPAIO, D. de O.; FREITAS, A. F. de; MÁXIMO, M. S. O relacionamento entre estratégia e cultura organizacional em cooperativas e associações da cidade de Viçosa em Minas Gerais. In: XLV CONGRESSO DA SOBER, 2007, Londrina. **Anais eletrônicos...** Londrina: Sober, 2007. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/427.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2016.

SANTÂNGELO, C. C. F. **Estratégia Empresarial.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/estrategia_empresarial/22409/>. Acesso em: 7 de jan. 2016.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2001.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Outubro 2011. (Coleção Estudos e Pesquisas). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2016.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

SOUZA, D. L. de. **Planejamento estratégico em organizações públicas: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos**. Universidade Gama Filho. Brasília. 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

TAJRA, S. F. **Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para a excelência**. São Paulo: Érica, 2006.

TELLES, L. **A importância do planejamento estratégico em tempos de crise**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento-strategico-em-tempos-de-crise/91717/>>. Acesso em: 30 jan. 2016.

TOLEDO, F. de; MILIONI, B. **Dicionário de administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

TREGOE, B. B. et al. **Visão empresarial na prática: como integrar os objetivos estratégicos de sua empresa às decisões gerenciais do dia a dia**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

TZU, S. **A arte da guerra**. 28. ed. Record, 2002.

WILLIAMS, C. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

