



**e-Tec Brasil**  
*Escola Técnica Aberta do Brasil*

# Técnico em Administração

Planejamento e Projetos

*Claudio Gomes David*  
*Gelice Maria Lemos do Prado*  
*Roseli de Paula*

Universidade Federal de Mato Grosso

**Cuiabá-MT**  
**2012**

Presidência da República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado em parceria entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense – Campus Pelotas “Visconde da Graça” – RS, o Ministério da Educação e a Universidade Federal de Mato Grosso para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

**Equipe de Elaboração**

**Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT**

**Coordenação Institucional**

Carlos Rinaldi

**Equipe de Elaboração**

**Coordenação de Produção de Material Didático Impresso**

Pedro Roberto Piloni

**Designer Educacional**

Daniela Mendes

**Designer Master**

Marta Magnusson Solyszko

**Ilustração**

Marcelo Velasco

**Revisão de Língua Portuguesa**

Livia de Sousa Lima Pulchério Monteiro

**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense – Campus Pelotas “Visconde da Graça” – RS**

**Coordenação Institucional**

Cinara Ourique do Nascimento

**Equipe de Elaboração**

**Coordenação de Produção de Material Didático Impresso**

Maria Isabel Giusti Moreira

**Designer Master**

Maria Isabel Giusti Moreira

**Revisão de Língua Portuguesa**

Marchiori Quevedo

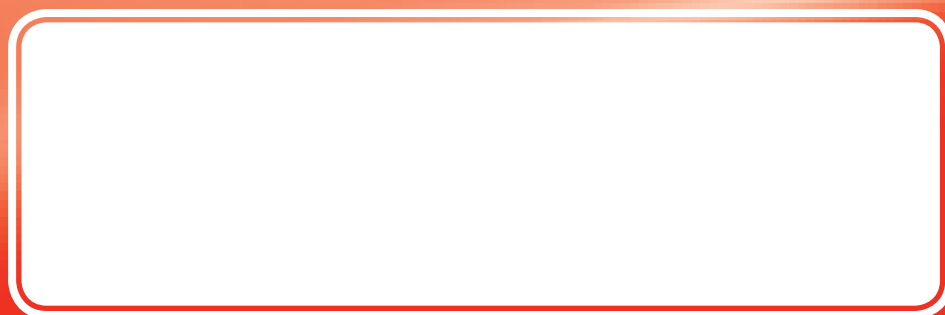
**Revisão de Pedagógica**

Marisa Cancela

**Projeto Gráfico**

e-Tec/MEC

**Ficha catalográfica**



# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação

Janeiro de 2010

Nosso contato  
etecbrasil@mec.gov.br



# Sumário

<b>Apresentação e-Tec Brasil</b>	<b>3</b>
<b>Sumário</b>	<b>5</b>
<b>Indicação de Ícones</b>	<b>7</b>
<b>Palavra do professor-autor</b>	<b>9</b>
<b>Outros - instituição validadora</b>	<b>11</b>
<b>Apresentação da Disciplina</b>	<b>13</b>
<b>Projeto instrucional</b>	<b>15</b>
<b>1 Introdução e Conceitos Básicos</b>	<b>17</b>
1.1 Apresentação	17
1.2 Conceitos	19
1.3 Planejamento operacional, tático e estratégico.	21
1.4 Evolução do Pensamento Estratégico	27
1.5 Escolas de Estratégia	30
<b>Atividades de aprendizagem</b>	<b>35</b>
<b>2 Planejamento Estratégico</b>	<b>37</b>
2.1 Conceitos	37
2.2 Fundamentos	38
2.3 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico	39
2.4 Elementos Básicos da Estratégia	43
2.5 Níveis Estratégicos	45
2.6 Negócio, Missão, Visão e Valores	46
<b>Atividades de aprendizagem</b>	<b>49</b>
<b>3 Metodologias e Modelos Estratégicos</b>	<b>51</b>
3.1 Análise externa e interna	51
3.2 Modelo SWOT	54
3.3 Cadeia de Valor	55
3.4 Fatores Críticos de Sucesso	56

3.5 Matrizes de integração estratégica	57
<b>Atividades de aprendizagem</b>	<b>60</b>
<b>4 Análise Estratégica</b>	<b>61</b>
4.1 Definição de Estratégia	61
4.2 Tipos de Estratégia	62
4.3 Objetivos e desafios Estratégicos	63
4.4 Modelos Estratégicos	63
4.5 O Modelo BSC – avaliação e desempenho	66
<b>Atividades de aprendizagem</b>	<b>70</b>
<b>Referências</b>	<b>74</b>
<b>Currículos do professores-autores</b>	<b>75</b>

# Indicação de Ícones

Os ícones funcionam como elementos gráficos utilizados para facilitar a organização e a leitura do texto. Veja a função de cada um deles:



**Atenção:** Mostra pontos relevantes encontrados no texto.



**Saiba mais:** Oferece novas informações que enriquecem o assunto como “curiosidades” ou notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** Utilizado para definir um termo, palavra ou expressão utilizada no texto



**Mídias integradas:** Indica livros, filmes, músicas sites, programas de TV, ou qualquer outra fonte de informação relacionada ao conteúdo apresentado.



**Pratique:** Indica exercícios e/ou Atividades Complementares que você deve realizar.



**Resumo:** Traz uma síntese das idéias mais importantes apresentada no texto/aula.



**Avaliação:** Indica Atividades de Avaliação de Aprendizagem da aula.





## Palavra do professor-autor

Olá! Tudo bem? Estamos iniciando uma nova etapa de aprendizado com a disciplina Planejamento e Projetos! Que bom contar com a sua participação! O curso que você escolheu é muito importante para o seu desenvolvimento profissional e seu crescimento como ser humano. Parabéns!

Este material está dividido em quatro etapas, que você logo conhecerá. No decorrer do texto você irá perceber conceitos em destaque e vai receber indicações de diferentes fontes de aprendizado, esperamos que possa ter contato com cada uma delas.

Os resultados das nossas conquistas não são reflexos da nossa sorte e sim das nossas decisões, desejamos que você tenha decidido avançar, aceitar novos desafios. Se esta foi a sua escolha temos certeza que iremos atingir o nosso objetivo.

Todos nós almejamos o sucesso profissional, mas precisamos buscar também o prazer no aprender e no ensinar. São tarefas sublimes que pouco a pouco irão contribuindo para a nossa edificação e do mundo ao nosso redor!

Muito sucesso!



## Outros - instituição validadora



# Apresentação da Disciplina

Caro(a) estudante!

Seja bem-vindo(a) ao estudo da disciplina “Planejamento e Projetos.” Será um prazer orientá-lo(a), trocar experiências e aprender com você! Durante 60 horas, estudaremos esse tema com muita dedicação e entusiasmo.

Aqui, você conhecerá as funções de planejamento e de estratégia, seus processos e importância para as organizações no ambiente competitivo em que estão inseridos.

Na aula um, discutiremos os conceitos básicos do planejamento, assim como teremos um primeiro contato com os diferentes modelos de Planejamento, como o Operacional, o Tático, e uma pequena introdução ao Planejamento Estratégico. Nesta mesma aula, faremos uma viagem no tempo, conhecendo toda evolução do pensamento estratégico e conheceremos as principais escolas.

Na aula dois, nosso foco será o Planejamento Estratégico, suas características e etapas. Vamos conhecer os níveis de planejamento e a importância de se definir o Negócio, a Missão, a Visão e os Valores da organização, bem como sua contribuição no processo do planejamento Estratégico.

Na aula três, aprenderemos sobre outros modelos estratégicos, como o Modelo de SWOT, a Cadeia de Valores, e a importância de se conhecer os Fatores Críticos para o sucesso da organização. Vamos ver, de forma sistêmica, como se dá todo processo estratégico e a importância de se conhecer seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Na aula quatro, nosso foco será a análise estratégica. Você já terá aprendido como se construir um Planejamento, então, nesta etapa, você verá como é importante acompanhar os resultados e avaliar as conquistas e os erros cometidos no processo decisório.

Bons estudos!



# Projeto instrucional

**Instituição:**

Instituto Federal Sul-rio-grandense  
Campus Pelotas - Visconde da Graça

**Nome do Curso:** Técnico em Administração**Professor-autor:** Lorenzete Teixeira Wotter**Disciplina:** Planejamento e Projetos

## PROJETO INSTRUCIONAL

**Ementa básica da disciplina:** Conceitos e teorias; Tipos de planejamento; Definição de projetos; Construção e aplicação de projetos.





# 1 Introdução e Conceitos Básicos

## Objetivos da aula

Conceituar planejamento, conhecer seu processo e compreendê-lo enquanto função administrativa;

Conhecer os diferentes tipos de planejamento, operacional, tático e estratégico e como cada um deles pode ser aplicado na organização;

Compreender a evolução do planejamento;

Conhecer as principais escolas de estratégia.

Olá! Que bom contar com você! Saiba que faz parte de uma turma já vencedora por estar aqui! A partir de agora está convidado (a) para o delicioso desafio de aprender!

Como já mencionado na introdução da disciplina, neste módulo discutiremos sobre Planejamento, seus principais conceitos, os principais modelos (operacional e tático) e uma pequena introdução sobre o planejamento estratégico, além de fazermos uma viagem na história. Retomaremos as origens e a evolução do planejamento, enfocando cada etapa. Por fim, iremos conhecer as principais escolas de estratégia. Seja bem vindo (a)! Vamos iniciar nossa caminhada em busca do conhecimento e do aperfeiçoamento.

## 1.1 Apresentação

Antes de iniciarmos nossa caminhada gostaria que você refletisse sobre algumas questões.



## Atenção

O que é estratégia? Para que serve o planejamento? Será que o ato de planejar deve ser utilizado apenas em grandes organizações? Como o planejamento faz parte do seu dia-a-dia?

Após refletir sobre estas questões, você irá perceber que todos nós temos o hábito de planejar! Planejamos quase tudo que pretendemos fazer, desde as tarefas mais simples as mais complexas. Planejamento nada mais é do que pensar, refletir e estabelecer o melhor caminho a percorrer antes de agir.

Vivemos um momento em que a competitividade esta a cada dia mais acirrada e só se mantém profissionais e empresas qualificadas e preparadas para os desafios do mercado. Você, enquanto futuro profissional da área de negócios, procurou este curso visando a sua qualificação e o crescimento da sua carreira, pois nas empresas, a necessidade de se preparar para as mudanças é ainda mais necessária.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que recentemente divulgou os dados da pesquisa realizada em 2009, intitulada “Estatísticas do Cadastro Central de Empresas”, cerca de 70% das empresas criadas no Brasil fecham as portas.

Vamos ver o exemplo de um pequeno empreendedor que, depois de 20 anos de serviços prestados a uma organização, foi desligado da empresa e teve acesso a todos os direitos trabalhistas previstos em lei. Com o dinheiro em mãos, vê que o sonho de ser dono do seu próprio negócio esta prestes a se tornar realidade, já que um dos grandes entraves para a concretização do seu ideal, era a falta de dinheiro. Nosso personagem inicia a procura pelo local ideal, idealiza a reforma e o crescimento do seu negócio, porém não se atenta na importância de planejar cada passo, já que além de espaço, produtos e clientes, é necessário conhecer o ramo de atividade, seus concorrentes e fornecedores, ter disponível **capital de giro** para repor o estoque e estar preparado para imprevistos. Mas o desejo de ver seu sonho se tornar realidade não pode esperar, e antes de avaliar todos estes elementos, o empreendimento já está com as portas abertas, pronto para receber seus clientes. Mesmo com tanta boa vontade, o nosso personagem é um potencial sujeito dos dados apurados na pesquisa realizada pelo IBGE. Perguntamo-nos, então, o que faltou para o empreendimento dar certo?

Segundo Sauer & Sylos (2000), as principais causas das falências das empresas são:

- desconhecimento do mercado;

## A-Z

**Capital de giro** É um recurso responsável para se definir as decisões do dia-a-dia na empresa, ou seja é o capital (dinheiro) disponível para condução do empreendimento.

- desconhecimento do produto e/ou serviço;
- falta de qualidade;
- localização imprópria;
- problemas na relação com os fornecedores;
- tecnologias de produção obsoletas;
- imobilização excessiva do capital;
- política equivocada de crédito;
- falta de controle de custos e de gestão financeira;
- falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais.

O conjunto destes elementos parece indicar um único problema: falta de planejamento. Não estamos nos referindo aqui aos planos de grande porte, mas algo que permita se conhecer a organização, suas fragilidades e potencialidades, as ameaças e oportunidades do mercado e é justamente isto que o planejamento se propõe a fazer.

## 1.2 Conceitos

**Estratégia:** “Padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p.41). Por meio da estratégia, a organização pode melhor alocar seus recursos, antecipando-se aos movimentos internos e externos.

**Objetivos ou metas:** como já trabalhado na aula anterior, objetivos são metas, resultados que se busca almejar. Os objetivos podem ser escalonados de acordo com as prioridades da organização, dentro de uma hierarquia de urgência, nível, complexidade, etc. Os objetivos que impactam a direção ou a viabilidade da empresa são chamados de objetivos estratégicos.



### Atenção

Um dos grandes estudiosos brasileiros sobre planejamento é Idalberto Chiavenato, tanto que você já viu e verá muitas vezes este nome durante nosso texto. Segundo este autor, uma das grandes dificuldades para aplicação e execução dos conceitos de planejamento é a falta de TAXONOMIA dos termos. Com vistas a minimizar este problema iremos estabelecer uma taxonomia dos termos relacionados ao planejamento que iremos trabalhar no decorrer do texto.



**Taxonomia:** segundo o dicionário da língua portuguesa, refere-se à Classificação. Inicialmente o termo foi aplicado às ciências biológicas, porém, hoje em dia o sentido é aplicado de

**Políticas:** as políticas da empresa são expressas por suas regras, limites nas quais as ações devem acontecer. As políticas organizacionais são um dos elementos que auxiliam a redução dos conflitos na definição dos objetivos.

**Programas:** é a “sequência, passo a passo das ações necessárias para alcançar os objetivos. Um programa descreve como os objetivos serão alcançados, comprometendo os recursos previstos e oferece uma trilha a ser monitorada” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p.41).

**Táticas:** são os desdobramentos das estratégias que permitem o realinhamento imediato das ações para se atingir os objetivos. Referem-se a cada departamento ou unidade da organização e seu foco está centrado a médio prazo.

**Planos Operacionais:** referem-se ao desdobramento dos planos táticos, sendo o foco, as tarefas ou atividades desenvolvidas no dia-a-dia da organização.

Na administração, os conceitos de Estratégia e Planejamento passaram a ser utilizados com o objetivo de prever, analisar e estabelecer as melhores ações para a manutenção e crescimento das empresas no mercado.

O mundo passa por um processo de transformações muito rápidas. A revolução tecnológica, iniciada algumas décadas atrás, impulsionou as transformações no mundo do trabalho. Antecipar-se a essas mudanças- prevendo novas oportunidades de negócios, construindo estratégias e planejando suas ações- é essencial para manter-se em um mercado tão competitivo.

Segundo Chiavenato (2001, p.221), planejamento é:

A função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Assim, planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Chiavenato define o tema com muita clareza e precisão, não nos deixando dúvida alguma quanto à importância que a função planejamento representa para as organizações.

A figura abaixo resume de forma muito simples o conceito citado:

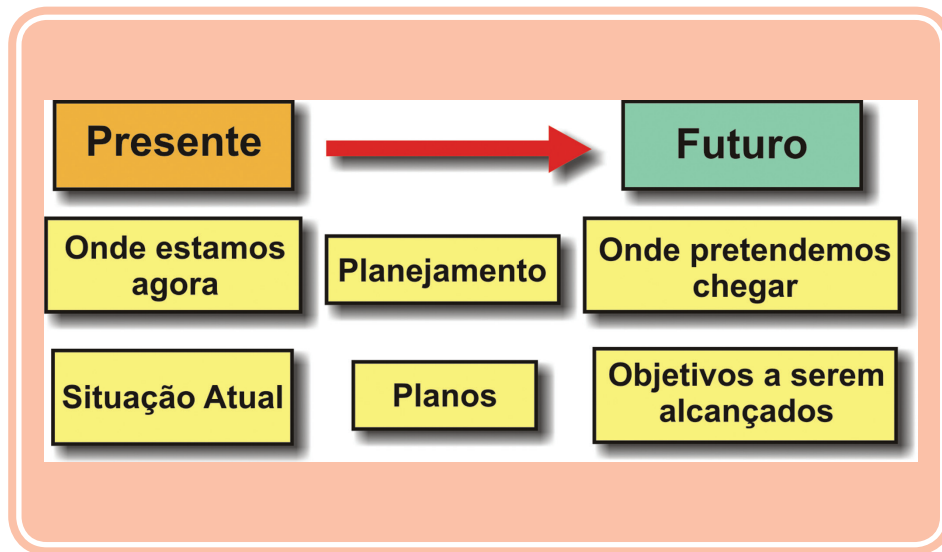


Figura 1: As premissas do Planejamento

O planejamento permite que as organizações estejam preparadas para as mudanças frequentes do ambiente em que atuam e auxilia para que as decisões tomadas no presente sejam assertivas futuramente.

Agora que você já conhece todos os principais termos do Planejamento, iremos avançar no nosso estudo, inserindo todos estes conceitos no cotidiano da organização.

## 1.3 Planejamento operacional, tático e estratégico.

### Planejamento Operacional

Planejamento operacional, para Chiavenato (2001,p. 218), “é o planejamento específico que abrange cada operação ou atividade projetada a curto prazo e que envolve uma tarefa ou atividade.”



### Atenção

Você deve estar se perguntando, qual a importância e entendimento sobre planejamento para o futuro como auxiliar de serviços administrativos?

Lembre-se que a partir de agora você faz parte de todo este processo, a operacionalização do que foi estudado e analisado pelos gestores da empresa será executada também por você. Além disso, ao final desta nossa caminhada você irá perceber que o planejamento é importante não apenas para as organizações, mas deve estar presente na sua vida pessoal. –

O planejamento operacional é específico porque se refere às tarefas que normalmente são realizadas pelos operários de uma empresa que estão em maior número e localizados na base da hierarquia organizacional. Essas tarefas são realizadas em um curto espaço de tempo, podendo ser imediatas, durar horas, dias ou meses.

Para Chiavenato (2001), o planejamento operacional é desenvolvido em torno das seguintes questões essenciais: **Por quê? O que? Onde? Quando? Quem? Como?**

É o momento de se questionar e decidir **por que** determinado trabalho deve ser feito e qual a necessidade ou importância de realizá-lo. **O que** fazer refere-se ao conteúdo da atividade (tipo, quantidade), bem como a **qual** equipamento, máquina ou pessoal precisaremos para executar uma tarefa. Quando questionamos sobre **onde** será feito, referimo-nos ao local apropriado e ao espaço suficiente. **Quando** está relacionado ao tempo, horário, dia. Outra decisão importante é sobre **quem** irá realizar determinada tarefa. Envolve mão-de-obra especializada, pessoal capacitado etc. E, para finalizar, **como** deverá ser feito? São os meios ou métodos utilizados para a operação.

Para identificar o planejamento operacional, existem diversas características e, segundo Chiavenato (2001, p. 224), as principais são:

- É projetado para curto prazo, para o imediato e geralmente lida com o cotidiano e com a rotina diária ou semanal;
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- É definido em nível operacional para cada tarefa, operação ou atividade;
- É voltado para a eficiência na execução das atividades.

Embora os planejamentos operacionais sejam heterogêneos e diversificados, segundo Chiavenato (2000), eles podem ser classificados em quatro tipos:

1. Procedimentais: relacionados ao métodos;

2. Orçamentários: relacionados aos investimentos financeiros da empresa;
3. Programas ou Programações relacionadas a questões temporais;

Regulamentais: relacionados com a questão comportamental da organização.

## Planejamento Tático

Como você já aprendeu, o Planejamento tem como principal função, das condições racionais, o alcance dos objetivos da empresa. Para tanto, faz-se necessário o uso de outras ferramentas, uma delas é o Planejamento Tático.

De acordo com Chiavenato (2001, p.218), planejamento tático “é o planejamento que abrange cada departamento projetado a médio prazo e que abrange recursos específicos e departamentais”.

O planejamento tático, para o autor, tem o objetivo de abordar cada departamento da empresa separadamente e não a empresa como um todo. Sua **principal finalidade** é o uso eficiente dos recursos disponíveis, respeitando os objetivos do planejamento estratégico.

**Existem outras características** que ajudam a identificá-lo melhor. São elas:

1. O planejamento tático é permanente e contínuo, nunca podemos esquecer que as organizações seguem as demandas do mercado e em mundo globalizado. Em uma era marcada pela importância de se deter informação, continuamente faz-se necessário rever as ações.
2. Assim como o Planejamento estratégico, o Planejamento Tático está voltado para ações do futuro, porém, sua operacionalização é prevista dentro em um espaço de tempo menor.
3. Indica a racionalidade no processo de tomada de decisão, objetivando subtrair as incertezas subjacentes de todo processo decisório.
4. Para que isso aconteça, o planejamento deve selecionar, entre as várias alternativas disponíveis, as que melhor atendem aos objetivos da empre-

sa.

5. É sistêmico, pois envolve todos os setores e departamentos da organização, onde as relações internas e externas devem ser consideradas.
6. Deve ser interativo, "pois pressupõe avanços e recuos, alterações e modificações em função de eventos novos ou diferentes que ocorram tanto na empresa como no ambiente" (CHIAVENATO, 2000, p.170).
7. Deve prever a alocação de recursos de forma planejada, avaliando o impacto de suas decisões no futuro.
8. É uma técnica cíclica, já que à medida que as ações são executadas, permite avaliar e mensurar novos planejamentos, com dados mais corretos e seguros.
9. É uma função administrativa que interage com as funções da empresa, "organização, direção e o controle, influenciando e sendo influenciado por todas elas a todo momento e em todos os níveis da empresa" (CHIAVENATO, 2000, p.170).
10. Por se tratar de uma técnica de coordenação, permite a coordenação de várias ações simultâneas que tenham como foco um único objetivo, o sucesso na execução das tarefas.
11. É uma técnica de mudança e inovação. O planejamento permite inserir novas técnicas previamente definidas e programadas.

Concluindo, o Planejamento Tático "é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização" (CHIAVENATO, 2000, p.171).

Porém, para atingir as finalidades propostas pelo Planejamento Tático é necessário que haja uma interação com as políticas da empresa.

Você lembra o que são Políticas Empresariais?

Relembre, retomando os conceitos trabalhados no início da nossa aula.



## Planejamento Estratégico

Diferentemente do planejamento operacional, o planejamento estratégico é amplo, abrangente e de longo prazo. Considere que a empresa “x” de serviços resolva expandir suas atividades. A disponibilidade de mão-de-obra especializada exemplifica uma responsabilidade do planejamento estratégico.

Um bom exemplo sobre a importância do planejamento é o caso que foi bastante noticiado na mídia, da empresa Kodak. As pessoas com mais de 20 anos irão lembrar-se que fotografia era sinônimo de Kodak na década de 1980. A marca dominava 85% do mercado americano, o maior do mundo. Foi a Kodak que popularizou as máquinas fotográficas, além de ser a grande líder na produção de filmes fotográficos. Foi a marca que, duas décadas antes de suas concorrentes, desenvolveu a tecnologia das máquinas digitais. Porém, os dirigentes permaneceram investindo no seu principal produto, o rolo fotográfico, produto que se tornou obsoleto e que a cada dia perde mais espaço no mercado consumidor. Qual foi o resultado dessa falta de visão de futuro e de planejamento? A marca esta se reestruturando, diminuiu consideravelmente o número de funcionários e corre sérios riscos de fechar as portas.

Conclusão!

- Não podemos ignorar as mudanças do mercado;
- Investir em novas tecnologias é uma necessidade, assim como incluir a inovação como parte do processo produtivo, além de,
- dinamizar as decisões, empresas que mantêm uma estrutura hierarquizada e lenta na tomada de decisões, tendem a não sobreviver no mundo dos negócios.

Em um mundo extremamente competitivo, inovação, qualidade e bom preço são fundamentais para manter-se no mercado. Todos esses elementos são debatidos e pensados quando se utiliza a ferramenta do **Planejamento**.

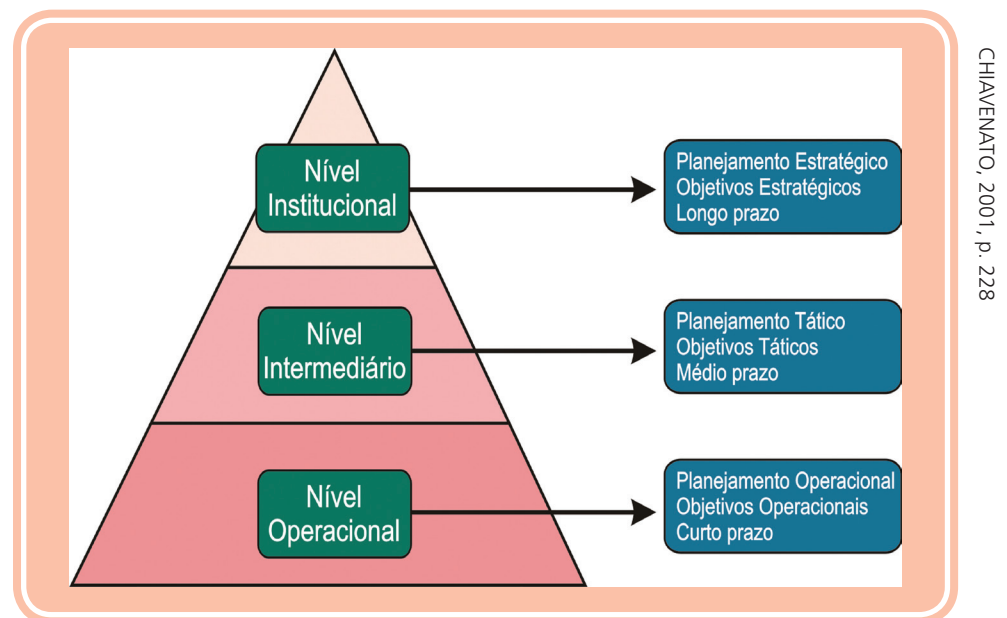
Na nossa próxima aula iremos trabalhar exclusivamente com o Planejamento Estratégico, suas principais definições, etapas e como construir um

plano de ação. Então, aguarde muitas novidades virão! E ao término desta unidade você estará preparado para trabalhar com o Planejamento. Antes disso, observe o quadro abaixo, você poderá visualizar de forma resumida, as principais características dos três tipos de planejamento que aprendemos.

Nível Empresarial	Nível de Planejamento	Abrangência	Extensão	Grau de Incerteza
Institucional	Estratégico	A empresa em sua totalidade	Longo Prazo	Elevado em face das coações e contingências que não pode prever
Intermediário	Tático	Uma área específica da empresa (departamento ou divisão)	Médio Prazo	Limitações das variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação
Operacional	Operacional	Uma tarefa ou operação específica	Curto Prazo	Reduzido, graças à programação e à racionalização de todas as atividades.

Fonte: Chiavenato, 2000. p.171

Já na pirâmide abaixo, você irá visualizar a organização e cada nível do planejamento.



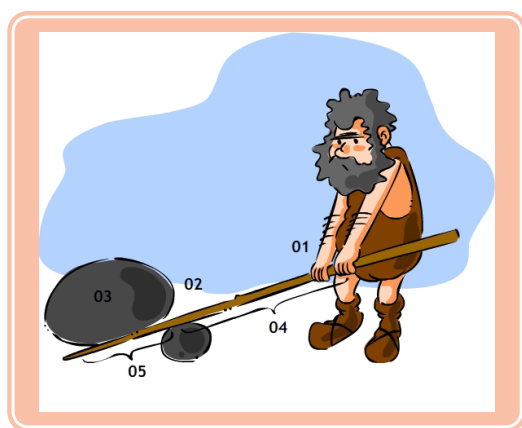
**Figura 2: Hierarquia dos Níveis e Objetivos.**

## 1.4 Evolução do Pensamento Estratégico

O ato de planejar é velho conhecido nosso. Constantemente refletimos e estabelecemos metas, objetivos que gostaríamos de atingir para que nossos “sonhos” pessoais se realizem. No entanto, é necessário definir as estratégias que iremos seguir, planejando nosso tempo, estabelecendo prioridades e redefinindo nossos gastos. Nas organizações não é diferente. Frequentemente, as empresas precisam estabelecer novas metas, realocar recursos e pessoal com o objetivo de aproveitar as novas oportunidades do mercado, definindo os meios mais apropriados para conseguir os resultados que pretendem alcançar. A essas ações damos o nome de **Estratégia Empresarial**.

Para darmos continuidade ao nosso aprendizado, é necessário que façamos uma viagem no tempo!

As primeiras noções de estratégias podem ser percebidas desde a pré-história, quando o homem das cavernas se propunha a pescar e caçar. As estratégias sempre estavam presentes, como um plano antecipado para o objetivo ser atingido.



O planejamento aplicado ao setor público, de acordo com a ESG - Escola Superior de Guerra, 2002, como já foi mencionado em nossa primeira aula, surgiu por volta de 1929 na antiga URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas), época em que foi muito utilizado como ferramenta durante os combates da Segunda Guerra Mundial.

Já nas organizações, as primeiras estratégias de planejamento surgi-



### Atenção

O termo estratégia, do grego “strategos”, como significado inicial, referia-se a uma posição, no caso o general. Mais tarde ficou conhecido como “a arte do general”. Segundo Chiavenato (2000, p.114), “o antigo conceito militar define estratégia como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo”.

ram paralelamente à competição nos negócios, desencadeada pelas mudanças no modo de produção; o que antes era produzido apenas pelas mãos do homem, passou a contar com a máquina como parte do processo. Esse conjunto de mudanças que, impactou diretamente não só o modo de produção como a organização social do homem, teve início no século VXIII, na Inglaterra e é denominado como **Revolução Industrial**.



## Mídias integradas

Para entender mais sobre as mudanças resultantes da Revolução Industrial ver o filme “Tempos Modernos” de Charles Chaplin –



Observe, na ilustração, as mudanças no processo produtivo desencadeadas pela Revolução Industrial.

O processo iniciado na Inglaterra começa a ganhar o mundo a partir do século XIX. No século XX, um grande precursor chamado Henry Ford, fundador da Ford Motors, começa a produzir o automóvel Ford T em larga escala, inaugurando as chamadas linhas de montagens, em que se produzia muito mais, em menos tempo e com custo reduzido. A este período da história chamamos de “fordismo”. Seguindo o exemplo de Henry Ford, outras indústrias passam a produzir em larga escala, aumentando a oferta de produtos no mercado e consequentemente, a **Competição**.

Este passeio pela história é essencial para entendermos a importância do planejamento nas organizações, visto que, graças a essas mudanças, identificou-se a necessidade de contribuições acadêmicas para o ato de administrar.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.35-36), em 1956, “8% das grandes empresas norte-americanas utilizavam o planejamento estratégico. Esse percentual subiu para 85% em 1966”. Ainda na **década de 1950**, o planejamento era utilizado apenas no setor financeiro das organizações. Esse planejamento materializava-se no orçamento e as organizações se baseavam nas previsões de receitas, assim poderiam controlar seus gastos futuros, já que o cenário do mundo dos negócios mudava pouco. O planejamento era pensado para cinco a dez anos. Mas esse panorama sofreu mudanças!

**No início dos anos de 1960** surge a análise SWOT – que veremos mais detalhadamente nas próximas aulas – esse modelo também é conhecido como “modelo de Harvard”. Nessa proposta, as empresas devem avaliar os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças do mercado consumidor. Buscava-se um modelo de planejamento mais dinâmico em razão da complexidade do ambiente externo. A chamada fase de ouro do Planejamento foi atingida na década seguinte.

**Na década de 1970**, o fundamento principal do planejamento estratégico se centrava em identificar, primeiramente, o nível de turbulência do ambiente externo, para só então definir os melhores modelos e ferramentas de análise. Neste período, graças à inserção de produtos japoneses no mercado americano, e o crescimento da concorrência, a estratégia passou a estabelecer ações mais competitivas. Conceitos militares e fundamentos da guerra passaram a incorporar as ações do marketing e do planejamento. Nesse período surge a criação das UENs (Unidades Estratégicas de Negócios) - unidades independentes criadas dentro das empresas, hoje chamadas de departamento - despertando um impasse: eficiência x eficácia. Foi o que motivou mudanças no próximo século. Fique atento!

**Na década de 1980** nasceu a nova fase da administração, que tinha como objetivo principal por fim aos problemas apresentados pelo planejamento estratégico. Nessa fase, foram estabelecidos conceitos de planejamento até hoje utilizados. A estratégia passou a dar ênfase ao ambiente interno da organização. Elementos como recursos financeiros, capacidade e competências da empresa passam a ser fundamentais. A ideia de que as empresas deveriam apenas se adaptar às mudanças externas perde forças e passa-se a admitir que o crescimento das organizações depende de um movimento interativo, em que a exploração de suas potencialidades internas, segundo sua capacidade de aprendizado, seu ambiente e suas contradições estruturais e políticas, também fazem parte do processo do Planejamento.

**Atualmente**, poucas empresas conseguem trabalhar sem a prática do planejamento. Devido às mudanças do ambiente - externo e interno - cada vez mais frequentes e aceleradas, diferentemente do passado, as empresas não realizam mais planejamentos anuais ou semestrais, agora se tornou algo comum e ininterrupto, deixou de ser rígido para ser flexível e adaptável e principalmente deixou de ser atribuição apenas da diretoria da empresa e passou a ser um compromisso de todos os colaboradores da organização.

O que achou de conhecer o breve histórico da evolução do planejamento?

Na tabela abaixo você verá de forma clara e objetiva a evolução do pensamento estratégico, seu foco, conceitos, técnicas e implicação para a organização.

Década	Tema dominante	Foco	Principais conceitos e técnicas	Implicações para a organização
Década de 1950	Planejamento orçamentário e controle	Controle financeiro através de orçamentos	Orçamento financeiro. Planejamento de investimentos e avaliação de projetos	Administração financeira como chave para as funções corporativas
Década de 1960	Planejamento corporativo	Crescimento planejado	Previsão de mercado. Diversificação e análise de sinergia	Desenvolvimento dos departamentos de planejamento corporativo. Crescimento dos conglomerados. Difusão de conglomerados de negócios múltiplos
Década de 1970	Estratégia corporativa	Planejamento do portfólio	Unidade Estratégica de Negócio (UEN) como unidade de análise. Matrizes de planejamento de portfólio. Curva de experiência.	Integração dos controles financeiros e estratégicos. Planejamento estratégico como diálogo entre a direção geral e as divisões
Década de 1980	Análise da indústria e competição	Posicionamento dentro de indústria, mercados, segmentos escolhidos	Análise da estrutura da indústria e competitiva. Análise PIMS (Profit Impact of Market Strategy)	Desinvestimento de unidades de negócio não atrativas. Administração ativa de ativos
Década de 1990	Busca pela vantagem competitiva	Fontes de vantagem competitiva dentro da empresa. Aspectos dinâmicos da estratégia	Análise de recursos. Análise de competências e capacidades organizacionais. Análise dinâmica: análise da velocidade, capacidade de resposta e vantagens de first mover	Reestruturação corporativa e reengenharia. Construção de capacidades através de sistemas de informações gerenciais, alianças estratégicas e novas formas organizacionais

Fonte: (GRANT, 1995, p.17)

Esperamos que tenha gostado deste nosso passeio pelo tempo. Nosso próximo passo será conhecer as principais escolas de estratégias.

## 1.5 Escolas de Estratégia

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, autores renomados da Administração, após muitos estudos, classificaram, em seu livro “Safári de Estratégia”, publicado pela editora Bookmam, dez escolas de pensamento estratégico, sendo elas responsáveis, não só pela formulação das estratégias, como também do processo estratégico como um todo. Segundo os autores, as escolas de estratégia podem ser divididas em dois grandes grupos, as Escolas Prescritivas e as Escolas Descritivas. A primeira se preocupa com o modo que as estratégias devem ser formuladas, já a escolas descritivas direcionam sua análise para os diversos fenômenos desencadeados

pelas estratégias. Agora vamos conhecer as principais características de cada escola? Iremos iniciar pelas Escolas prescritivas, a primeira delas é:

- **Escola de Designer:** Neste modelo, devem-se considerar os ajustes entre as forças e fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças externas.
- Já a **Escola de Planejamento**, iniciada por Ansoff e Andrews, segue os passos da Escola de Designer, acrescentando que o processo estratégico não é apenas reflexivo, cerebral, mas também formal, ou seja, que ele deve ser decomposto em passos, delineados por listas de verificações, sustentados por técnicas como orçamento, programas e planos operacionais.
- **A Escola de Posicionamento:** Este modelo impulsionado por Michael Porter afirma que as decisões estratégicas devem ser tomadas após uma análise formal da organização, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas, do mesmo autor. Nela, a formulação das estratégias deve estar alicerçada no resultado de uma análise profunda do ambiente interno e externo da organização.
- **A Escola Empreendedora:** Esta escola se difere das demais por passar pelos “mistérios da intuição”, ou seja, as estratégias são formuladas através de visões vagas e perspectivas amplas. Neste modelo o líder mantém o controle de toda implantação, sendo detentor de todo processo estratégico.
- **Escola Cognitiva:** como o próprio nome já diz, este modelo busca estudar os processos mentais, focando em como a estratégia é formada na mente das pessoas, categorizando este processo em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas.

Já as escolas denominadas de descritivas são:

- **Escola de Aprendizado:** este modelo vê a estratégia como um processo

emergente que tem origem em toda organização, seja através de seus membros individual ou coletivamente, assim as estratégias seriam fruto dos padrões comportamentais praticados na organização.

A-Z

**Joint-ventures:** É uma associação de empresas que tem como objetivo explorar determinada área de negócios.

- **Escola do Poder:** a estratégia deve ser resultado de um processo de negociação, dividido em duas dimensões. A primeira seria o *Micropoder*, que vê o desenvolvimento das estratégias como um fenômeno político, de forma que o processo de formulação deve envolver barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder a empresa. Já o *Macropoder*, vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre seus parceiros, realizando o chamado *joint-ventures*, ou outras redes de relacionamentos para negociar estratégias de seu interesse.
- **Escola Cultural:** Neste modelo, diferentemente da proposta defendida pela Escola do Poder, entende o processo da construção do planejamento como fruto da cultura organizacional, ou seja, é formulado com base nos interesses comuns e na integração dentro da organização, refletindo os hábitos, tradições da empresa.
- **Escola Ambiental:** As ações estratégicas são vistas como um processo reativo, ou seja, a estratégia empresarial apenas reflete as demandas do ambiente, pois a organização passa seu tempo reagindo aos elementos demandados do ambiente, interno ou externo.
- **Escola da Configuração:** Neste modelo as estratégias são vistas como um processo de transformação, e para atingir seu objetivo, a empresa deverá mudar sua configuração, mudando radicalmente seus comportamentos. O ponto de partida para se desenvolver uma estratégia dentro desde modelo seria conhecer sua atual configuração para só então poder mudá-la.



## RESUMO

Vamos relembrar tudo que vimos no decorrer desta aula?

Hoje você aprendeu que o ato de planejar não é uma ferramenta apenas utilizada nas empresas, mas é um importante elemento para nossa vida pessoal e profissional. Um bom exemplo da sua importância é a pesquisa apresentada, afirmando que a maioria das pequenas empresas no Brasil, fecham suas portas por falta de planejamento. Você também conheceu os principais conceitos utilizados no planejamento e é importante que você domine todos eles. Vimos que existem diferentes tipos de planejamento, o Planejamento Operacional, o Planejamento Tático e o Planejamento Estratégico, cada um deles tem seus propósitos específicos e se dão em uma determinada esfera hierárquica e administrativa da empresa. O Planejamento Operacional se refere a cada tarefa ou atividade, já o Planejamento Tático é pensado em nível intermediário e representa a ligação entre o Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional. E o Planejamento Estratégico já que construído em nível institucional, ou seja, é voltado para empresa como um todo. Fizemos ainda uma viagem no tempo, passamos pelos diferentes momentos da história, retratando a evolução do pensamento estratégico, indo desde o planejamento feito pelos homens das cavernas até a sua inserção no cotidiano organizacional. Comprovamos que historicamente, o planejamento tem evoluído seguindo um processo de melhoria contínua, tornando-se indispensável às organizações. Por fim, aprendemos que existem dez principais escolas de planejamento, subdivididas em dois grandes grupos, as prescritivas e as descritivas.



## Atividades de aprendizagem



Agora que você já conhece os três tipos de planejamento, explique de resumidamente cada um deles.

---

---

---

Lembrando dos elementos e características de cada planejamento, relacione o que seria nível superior, intermediário e operacional de uma empresa.

---

---

---

Na sua opinião, qual Escola de Estratégia responde às demandas atuais do mercado. Não se esqueça de justificar sua escolha.

---

---

---

Conhecer cada corrente é importante para identificarmos um modelo que responda aos objetivos propostos na organização. Agora que você conhece os principais conceitos, os diferentes tipos de estratégia, a evolução do pensamento estratégico e as principais escolas, você já está preparado para nosso próximo passo, conhecer e dominar os princípios do Planejamento Estratégico. Até nosso próximo encontro!



## 2 Planejamento Estratégico

### Objetivos da aula

Aprofundar o conhecimento sobre planejamento estratégico;

Conhecer os conceitos, características e o processo de elaboração do planejamento estratégico;

Compreender os conceitos de negócio, missão, visão e valores e sua importância para as organizações e para o processo de planejamento.

### 2.1 Conceitos

Agora que já sabemos a abrangência do planejamento, vamos falar sobre o planejamento estratégico.

De acordo com (CHIAVENATO, 2001, p.223), planejamento estratégico “é o planejamento global projetado a longo prazo e que envolve a organização como uma totalidade”.

O planejamento estratégico tem-se tornado essencial para a operação das organizações, principalmente por causa das mudanças globais que vêm ocorrendo com uma frequência muito acelerada no mundo dos negócios, gerando um clima de incertezas nos setores econômico, social e político. Essas mudanças atingem as organizações, levando-as a desenvolver o planejamento estratégico, como uma forma de se protegerem ou como instrumento capaz de tornar esse cenário um pouco mais previsível.

De acordo com (MEGGINSON, 1998), esse planejamento se diferencia dos demais porque, além de outros critérios, envolve decisões tomadas pela alta administração, que está localizada no topo da hierarquia organizacional, também conhecida como nível institucional, que por sua vez, elabora o planejamento estratégico.

## 2.2 Fundamentos

O Planejamento estratégico faz parte do processo administrativo da organização. De acordo com (CHIAVENATO, 2001, p.218), “processo administrativo é o conjunto das funções administrativas ou elementos da administração, a saber: planejamento, organização, direção e controle”.

Chamamos de processo porque representa um conjunto de ações que são realizadas uma após a outra, numa sequência lógica, que geralmente demanda tempo, até se obter o resultado esperado. Dá-se o nome de administrativo porque ocorre no ambiente organizacional, ou seja, dentro das empresas.

Sendo assim, o planejamento é parte integrante desse processo e se faz necessário para facilitar as ações no cotidiano das organizações.

Os Planos representam o “produto” final do planejamento e têm como função assegurar que tudo que foi idealizado para e pela a empresa realmente aconteça.

Os principais fundamentos do Planejamento Estratégico são:

- Definição dos objetivos;
- Declaração de missão e visão;
- Criação de estratégias;
- Monitoramento e avaliação dos resultados.

Cada uma dessas etapas será trabalhada, detalhadamente ainda nesta aula.

Você sabe quais são as principais características de um planejamento estratégico? Que tal aprender agora?

- É projetado a longo prazo.

Isto quer dizer que os resultados que se pretende alcançar podem vir

ao longo de uma determinada data ou ao final desta. Trata-se de um processo demorado e minucioso que leva tempo para dar o resultado esperado.

- É abrangente.

Envolve a organização por inteiro no sentido de que seus funcionários, dirigentes, proprietários, enfim, todos que estejam envolvidos, possam colaborar com o planejamento estratégico da empresa desempenhando sua parte como tiver sido determinada. Seus efeitos atingem a empresa de um modo global, motivam os funcionários e despertam a visão do trabalho em equipe.

- É definido pela cúpula da organização.

Lembra-se de que a cúpula é o nível institucional que se encontra no comando das organizações? As decisões tomadas por essas pessoas serão o norte da empresa e as estratégias definidas aqui afetarão e prevalecerão sobre todas as outras.

- É voltado para a eficácia da organização.

É voltado para o alcance e a satisfação dos resultados finais que a empresa espera obter. Seu foco é a realização da capacidade da empresa em satisfazer necessidades do mercado, ou seja, focaliza a interação da empresa com o ambiente externo.

Como você pode ver, essas são as principais características do planejamento estratégico.

## **2.3 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico**

Antes de apresentarmos os processos para elaboração do Planejamento Estratégico, é importante que façamos alguns questionamentos. São eles:

## Quem somos? Aonde Vamos? Onde/como estamos? Como vamos?



Vamos dar continuidade a nossa aula falando sobre as etapas do planejamento que foram divididas para facilitar o processo de planejamento.

De acordo com Chiavenato (2001), o planejamento nas organizações é dividido em três etapas:

### 1. Definição de Objetivos

Você sabia que estabelecer objetivos é o primeiro passo a ser dado ao iniciar qualquer tipo de planejamento? Isso significa que, a **fim de chegarmos a algum lugar**, precisamos pensar um pouco **no que devemos fazer** para que possamos conseguir o esperado!

Vamos conhecer a forma como Chiavenato (2001, p.218) define objetivos: “são resultados futuros que se pretende atingir; são alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de certo período de tempo”.

Os objetivos são os resultados futuros que nós ou as organizações pretendemos alcançar. Fazemos isso sempre! Por exemplo: ao se inscrever neste curso você definiu no mínimo um objetivo! O curso representa apenas o meio que você utiliza para alcançar seu objetivo maior. No caso de uma organização, pode ser estabelecido a partir de um problema ou do desejo de melhorar a empresa.

Chiavenato (2003, p.71) afirma que os objetivos estratégicos têm várias funções, são elas:



- Apresentar situações futuras, estabelecendo uma “linha mestre” que a organização deve seguir;
- Dar legitimidade às ações da empresa, justificando seu funcionamento e até mesmo sua existência;
- Servir como padrões de referência para verificar a eficiência e o rendimento das ações propostas;
- Servir como unidade de medida para que se possa mensurar e comparar a produtividade e sucesso da organização, seja quanto ao tempo ou também em relação aos concorrentes”.
- “Funcionar como aglutinadores de esforços”, como elementos de convergência de esforços entre todos os envolvidos no processo de maneira coordenada.

Assim como o planejamento, os objetivos organizacionais não são estáticos e tendem a mudar de acordo com a evolução e as mudanças da empresa.

## 2. Tomada de Decisão

Para você, o que significa **tomada de decisão**?

Segundo Chiavenato (2001, p. 233), tomada de decisão: “é o núcleo da responsabilidade administrativa. O administrador deve constantemente escolher o que deve ser feito, quem deve fazê-lo, quando, onde e, muitas vezes, como fazer”.

Depois de ter bem definido o objetivo, chegou a hora de optar por uma escolha dentre as alternativas existentes ou seguir o caminho mais adequado para se alcançar esse objetivo. Decidir nada mais é do que selecionar um plano, aquele que, segundo os critérios estabelecidos, é o mais apropriado.

O processo de tomada de decisão nas organizações, assim como em nossa vida particular, deve ser feito de maneira organizada, responsável e racional, analisando antecipadamente as consequências.

Ouvimos sempre o ditado popular que alerta: “pense duas vezes antes de falar...”, nesse caso, de **DECIDIR**, porque decisões precipitadas podem acarretar sérios prejuízos às organizações.

Vamos conhecer a terceira e última etapa desse processo?

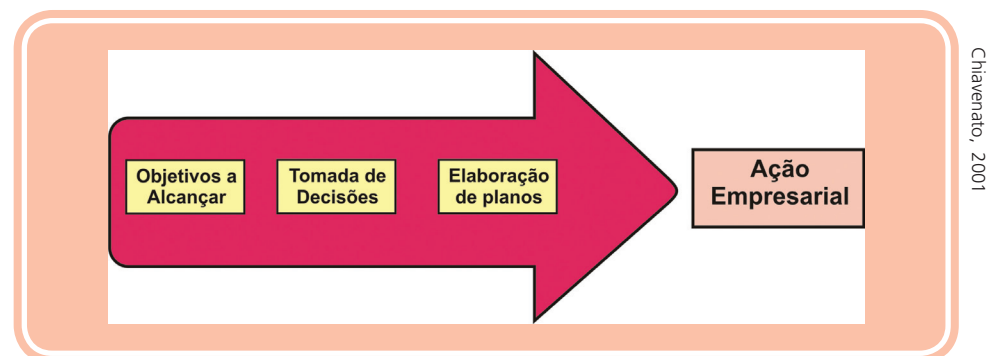
### 3. Elaboração de Planos

Você sabe o que quer dizer elaboração de planos?

Segundo Chiavenato (2001, p.218), “plano é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo, que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo, a fim de alcançar um objetivo formulado”.

O plano consiste num documento no qual descrevemos tudo aquilo que precisamos realizar, detalhando o caminho mais certo a ser seguido.

A figura abaixo mostra as três etapas do desenvolvimento de um planejamento empresarial. Ela representa o resumo de tudo o que discutimos a esse respeito.



**Figura 1: Etapas do Planejamento**

Você pode estar-se perguntando: o processo de planejamento é simples assim? Pois bem, essas etapas, ao serem aplicadas na complexidade e particularidade de cada organização, tomam outras proporções, é claro!

Existem duas razões para se realizar o planejamento nas organizações. De acordo com Megginson (1998), a primeira é que o planejamento prepara a empresa para mudanças contínuas e a segunda é que ele eleva

as possibilidades de tomar as melhores decisões hoje para conseguir melhor resultado no futuro.

Como é bom aprender! Agora você sabe que planejar é uma forma de decidir antecipadamente e que todas as decisões devem ser tomadas antes de agirmos.

Não há como negar que o planejamento é uma forma de se projetar para o futuro e, para que isso ocorra, existem ferramentas que auxiliam o trabalho das organizações. Na nossa próxima aula iremos conhecer algumas delas.



## 2.4 Elementos Básicos da Estratégia

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o processo estratégico é constituído por dez elementos. Vamos conhecer cada um deles.

1. Declaração de Missão: “a missão traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente” (p.41). A missão é a razão de ser da empresa.
2. Visão de negócios: a Visão ilustra a pretensão de futuro da organização, é onde a empresa gostaria de estar, e quando associada à missão da empresa, compõe a intenção estratégica da organização.
3. Diagnóstico estratégico externo: tem como principal propósito antecipar oportunidades e ameaças do ambiente externo, para concretização da visão, missão e objetivos estabelecidos pela empresa.
4. Diagnóstico estratégico interno: corresponde ao diagnóstico interno da organização, baseado em sua dinâmica, relaciona-se com as forças e fraquezas, criando condições para formulação de estratégias para melhor posicionamento da empresa no ambiente que atua.

5. Fatores-chave de sucesso: incluído no processo de planejamento na década de 1980; busca evidenciar as questões críticas da organização.
6. Sistemas de Planejamento estratégico: tem como propósito a formulação de estratégias e sua execução com vistas a atingir a missão, visão e objetivos da organização. Corresponde ao processo e etapas de criação, avaliação e implementação das ações definidas com base no diagnóstico interno e externo da empresa.
7. Definição dos objetivos: como já trabalhado nas aulas anteriores, os objetivos são essenciais para as organizações, porém, existem duas vertentes, uma conhecida como Modelo de Harvard que defende que os objetivos devem ser estabelecidos juntamente com as ações estratégicas, e outra conhecida como modelo Ansoff que defende a definição de objetivos separadamente das formulações estratégicas.
8. Análise dos públicos de interesse (stakeholder): “a análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização” (p.44). Essa proposta afirma que o sucesso das estratégias só será possível quando se atende às necessidades do seu público de interesse.
9. Formulação do Plano: Você já sabe que o planejamento é um conjunto de ações estabelecidas pela organização, porém, sua implantação só é possível por meio de programas e projetos específicos que envolva todos os setores da empresa e sua gestão é fundamental para obtenção do sucesso.
10. Auditoria de desempenho e resultado: Após superadas todas essas etapas, o planejamento estratégico passa a ser implementado, mas a constante avaliação é necessária, só assim os gestores podem redirecionar suas decisões, avaliando seus pontos fortes e propondo alternativas para superação de suas fragilidades.

Sabemos que toda mudança mexe, de certa forma, com quem vai ser atingido por ela. Imagine isso dentro de uma empresa! Os funcionários estarão sujeitos a novas tarefas, a deixarem velhos hábitos, a aprenderem coisas novas, a se qualificarem, enfim. Isso tudo pode causar certa resistência na implantação do planejamento. Normalmente acontece. O planejamento deve prever isso e tomar alguns cuidados porque mudanças que afetam os

valores e a cultura dos funcionários podem inutilizar o planejamento com atrasos, custos altos e instabilidades.

Viu como é necessário e importante conhecer a abrangência, características e o processo de planejamento? Espero que você se sinta preparado para fazer parte deste processo!

## 2.5 Níveis Estratégicos

Os níveis estratégicos são divididos em três. São eles: nível institucional, nível intermediário e nível operacional. Iremos estudar um pouco sobre cada um deles.

### **Ilustrador desenhar uma pirâmide dividida em 3:**

#### **No topo deve ser inserido as seguintes informações:**

**Nível Institucional** – *Problema Empresarial* – escolha do domínio produto/ mercado da empresa

No meio:

**Nível Intermediário** – *Problemas Administrativos* - retaguarda (racionalização e estruturação) e Liderança (inovação futura)

Na base da pirâmide:

**Nível Operacional** – *Problemas de Adequação Tecnológica* – escolha e utilização das tecnologias para produção e distribuição

Fonte: (CHIAVENATO, 2000, p. 120)

Agora vamos entender mais a fundo cada um dos níveis.

- **Nível Institucional:** “reside em como defender e “garantir” a fatia atual do mercado a fim de criar um conjunto estável de produtos e clientes e preservá-los dos concorrentes” (CHIAVENATO, 2000, p. 121). Neste nível, a empresa se preocupa em manter seus produtos e serviços, enfo-

cando em preços competitivos e na qualidade dos serviços ou produtos.

- **Nível Intermediário:** neste nível, o planejamento é centrado no ambiente interno da empresa, “tende a ser funcional, com grande divisão do trabalho e acentuada formalização” (CHIAVENATO, 2000, p. 120). O controle das ações e das informações é acompanhado, respeitando-se um nível hierárquico. Nesse nível não é possível responder às novas oportunidades do mercado.
- **Nível Operacional:** “consiste em como produzir e distribuir bens e serviços da maneira mais eficiente possível” (CHIAVENATO, 2000, p. 122). O investimento em tecnologia, utilizando as experiências acumuladas, tem como objetivo melhorar e racionalizar as atividades e operações dentro da organização.

## 2.6 Negócio, Missão, Visão e Valores

Ter clareza da definição do negócio é um dos primeiros passos para estabelecer a Missão, Visão e os Valores da organização, ou seja, deixar claro não apenas para os colaboradores e consumidores, mas para a direção da empresa os parâmetros que serviram de guia para estabelecer as melhores estratégias.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 58), um negócio pode definido em termos de três dimensões: “1. Grupos de Cliente (intimidade com cliente); 2. Necessidades de cliente (fornecer produtos e serviços de ponta); 3. Tecnologia (excelência operacional)”.

Nosso próximo assunto é a **Missão** das empresas.

Você sabe o que é missão?

Segundo Megginson (1998, p.167), a missão organizacional “define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos e clientes”.

Mosimann (1999, p.42) comenta que “a missão (objetivo determinado) e a continuidade (objetivo natural) são objetivos permanentes a serem

perseguidos pela empresa, sendo frutos de um planejamento que antecede a todos os demais”.

Como podemos ver, a missão é a razão de ser da empresa para que ela existe. Por exemplo: qual seria uma possível missão de um salão de beleza? Favorecer a autoestima de quem usufrui do atendimento. A missão de uma grande empresa do ramo alimentício é “alimentar consumidores e clientes com produtos saborosos e saudáveis, com soluções diferenciadas”.

Já quando ouvimos a palavra Visão, de um negócio devemos associar a imagem que a organização almeja estar no futuro.

Trata-se não de prever o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). Pode servir também como uma fonte inspiradora, um chamamento que estimule e motive as pessoas a verem realizada com sucesso a missão declarada. A visão de negócios associada a uma declaração de missão compõe a intenção estratégica da organização. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p.42)

E por fim, iremos aprender o que significa o termo Valores para uma organização. Se a Missão estabelece o que a empresa se propõe a fazer, a visão descreve o futuro, os objetivos que a empresa deseja alcançar. Os valores representam os princípios, crenças, como um guia de princípios éticos que a empresa deve seguir. É importante destacar que os valores institucionais devem fazer parte do cotidiano de todos os colaboradores da organização, pois podemos afirmar que os valores são como “ar que se respira”, dentro da organização.

## **RESUMO**

Nessa nossa aula, enfocamos no debate acerca do Planejamento Estratégico. Vimos que o ato de planejar implica antecipar o futuro no sentido de aproveitar as oportunidades e evitar possíveis problemas que possam afetar a organização. O processo de planejamento é composto por três etapas: definição de objetivos – representa o ponto de partida do planejamento; tomada de decisões – momento de escolhas e decisões a respeito de como alcançar os objetivos; elaboração de planos – é um curso de ação mais detalhado, sequencial e lógico. Vimos também que a estratégica pode ser dividi-

da em três níveis Institucional, Intermediário e Operacional. E por fim, vimos que o conjunto formado por Missão, Visão e Valores representa a Identidade Organizacional.



## Atividades de aprendizagem

Para finalizarmos nossa aula com “chave de ouro”, procure uma empresa, pode ser no seu bairro, próximo a sua casa e pergunte para um dos gestores se a empresa faz uso da ferramenta que você aprendeu na aula de hoje, o Planejamento estratégico. Aproveite e questione qual a Missão da empresa e se todos os colaboradores tem conhecimento da Missão organizacional e de sua importância para o crescimento da empresa. Não se esqueça de se identificar como estudante do curso de auxiliar administrativo e explique como é importante esse contato com a realidade. Boa pesquisa! Estaremos ansiosos pelos resultados.



---

---

---

---

---

---

Muito bem! Gostou da nossa aula? Espero que tenha gostado! Você pode se considerar vitorioso (a)! É claro que não paramos por aqui. Em breve, estaremos juntos desfrutando da oportunidade de conhecer e saber sempre um pouco mais! Na próxima aula conheceremos novas metodologias e modelos estratégicos. Estamos te esperando!



## 3 Metodologias e Modelos Estratégicos

### Objetivos da aula

Conhecer a importância de dominar os elementos e fatores que interagem com a organização, tanto no meio ambiente interno como no ambiente externo das empresas;

Apresentar algumas ferramentas que auxiliam no processo de gestão empresarial;

Conhecer como a estratégia interage com os departamentos da organização e por meio da matriz de integração estratégica.

### 3.1 Análise externa e interna

Em um mundo extremamente competitivo, conhecer o “inimigo” é fundamental para manter-se no mercado.

Você já aprendeu que o planejamento é uma projeção de ações que a empresa deve desenvolver em um determinado tempo para atingir seus objetivos. Pois bem, para se realizar um bom planejamento e estabelecer as estratégias corretas é necessário que se analise todas as variáveis internas e externas que afetam direta ou indiretamente a organização.

Para exemplificarmos melhor a importância de se analisar o ambiente interno e externo, vamos conhecer uma afirmação feita por Sun Tzu, escritor do livro *A Arte da Guerra*, redigido a mais de quatro mil anos atrás. Nele, Sun Tzu faz a seguinte afirmação:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se co-

nhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

Vocês estão lembrados que em nossa primeira aula falamos que a estratégia passou a ser usada sistematicamente pelas forças bélicas que buscavam estabelecer meios (estratégias) para se vencer as batalhas com as menores perdas possíveis. Pois bem, a afirmação feita por Sun Tzu, mesmo tendo sido escrita a mais de quatro mil anos, é extremamente atual, já que todas as empresas precisam ter clareza de suas qualidades e de suas fragilidades, assim como deve conhecer as oportunidades e ameaças do mercado para poderem estabelecer as melhores estratégias de ação.

As empresas estão inseridas em um ambiente maior e as mudanças neste ambiente impactam diretamente a organização. Quer um exemplo?

Vamos lá. Uma empresa do ramo alimentício é atingida se não estiver preparada para uma mudança brusca na taxa de juros. Ai você se pergunta, mas se a empresa atua no mercado financeiro, como ela pode ser atingida pela mudança na taxa de juros? Saibam que as empresas estão constantemente recorrendo a empréstimos ou estão investindo seus lucros em fundo de investimentos. Se a taxa de juros muda constantemente a previsão de crescimento e investimento da empresa fica comprometida.

A empresa deve estar voltada para identificação, acompanhamento e compreensão das tendências e eventos do ambiente externo que possam afetar as estratégias estabelecidas pela organização. Sabemos que acompanhar todas as mudanças ambientais seria uma missão quase que impossível, por essa razão, esta análise é dividida em duas dimensões, o macroambiente e o ambiente competitivo.

A análise macroambiental deve verificar as tendências da economia nacional e mundial, conhecer a estrutura demográfica, compreender a dinâmica do governo e da política nacional, assim como as questões culturais da população, como principais valores, quais os principais meios de comunicação utilizados pela comunidade, etc. Compreender a estrutura socioeconômica da população, a estrutura de classes e as características ideológicas. Por fim, compreender as mudanças tecnológicas, conhecendo as principais áreas de desenvolvimento, legislação, incentivos, etc.

Já a análise do ambiente competitivo ou ambiente da indústria, compreende analisar os fornecedores, concorrentes e clientes.

A análise interna pode ser realizada por meio de diversas ferramentas, as principais são as análises dos pontos fortes e fracos (debatidas no ponto 3.2 desta aula por meio do Modelo SWOT), das competências essenciais, análise da cadeia de valores (que será foco da nossa discussão no item 3.3 desta aula), além da análise de recursos e capacidade-chave.

Na análise das competências essenciais, Chiavenato e Sapiro (2003), citam os estudos de Prahalad e Hamel, que estabelecem três testes para se identificar as competências essenciais de uma organização:

1. Acesso potencial a uma ampla variedade de mercados;
2. contribuição de forma significativa nos benefícios que serão oferecidos aos clientes no produto final;
3. “uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. (...) O rival deve levar tempo para imitar uma competência essencial” (p.129).

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que outra maneira de se identificar as competências essenciais de uma empresa é a utilização de quatro critérios. São eles:

1. Capacidades valiosas: são as responsáveis por explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças externas, auxiliando assim na construção das estratégias.
2. Capacidades raras: são aquelas que poucos concorrentes possuem, pois se muitas empresas possuem uma mesma vantagem competitiva ela deixa de oferecer vantagem. A vantagem competitiva só se consolida se a empresa desenvolve e explora capacidades diferentes das dos seus concorrentes.
3. Capacidades difíceis de imitar: são aquelas que dificilmente poderão ser copiadas pelos concorrentes em um curto espaço de tempo.
4. Capacidades insubstituíveis: são aquelas que possuem valor estratégico

difícil de ser substituível; quanto menos visível, mais difícil será substituí-lo e maior será a dificuldade dos concorrentes em identificar e copiar a competência.

Vamos dar continuidade no nosso aprendizado. Agora, iremos aprender sobre o Modelo de SWOT e você está convidado a continuar com a nossa caminhada.

## 3.2 Modelo SWOT

Você já ouviu falar dessa ferramenta? Afinal de contas, para que ela serve? Não se preocupe, vamos esclarecer.

Segundo Megginson (1998, p. 179), “a análise SWOT (TOWS) é o processo de identificar sistematicamente as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)”. Essa ferramenta também pode ser chamada de FOFA (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaças) e é utilizada para detectar os fatores internos e externos que influenciam o planejamento organizacional.

Os pontos fortes e fracos fazem parte da análise interna e são variáveis controláveis pela organização. As oportunidades e ameaças fazem parte do ambiente externo e são variáveis não controláveis pela organização, conforme podemos ver na figura.

Forças	Fraquezas
Capacidade de produção	Instalações obsoletas
Linha de produtos completa	Custos operacionais altos
Boa infraestrutura	Falta de apoio financeiro
Profissionais qualificados	Falta de mão-de-obra qualificada
Oportunidades	Ameaças
Expansão da linha de produtos	Novos concorrentes
Entrada de novos mercados	Crise econômica
Surgimento de novas tecnologias	Mudança na preferência do cliente
Parceria com novos fornecedores	Leis ambientais desfavoráveis

Fonte - Lista Adaptada de Megginson 1998 p. 179.

O uso dessa ferramenta é importante na identificação da situação em que a organização se encontra, podendo assim elaborar um planejamento adequado às necessidades.

Na figura abaixo você verá, de forma resumida, o que é a Análise de SWOT.



### 3.3 Cadeia de Valor

A Cadeia de Valores tem um papel muito importante dentro do Planejamento, pois “é um modelo que descreve como um produto se movimenta desde a etapa da matéria-prima até o consumidor final, por meio de nove atividades estrategicamente relevantes” (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003. P.132). Essas nove atividades são divididas em cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio. As primeiras cinco atividades são:

1. Logística Interna que traz a matéria-prima para dentro da organização.
2. Operações que transformam a matéria-prima em produto final.
3. Logística Externa que se concentra na saída do produto da empresa.

4. Marketing e Vendas, responsáveis pela comercialização dos produtos.
5. E, finalmente. as Operações, responsáveis pela assistência técnica dos produtos comercializados pela empresa mantendo assim, o valor já adquirido.

As quatro atividades de apoio têm características distintas e, apesar de serem realizadas em departamentos específicos, também podem ser desenvolvidas por outros setores, já que suas funções são de apoiar o processo de consolidação da Cadeia de Valores da empresa. As quatro atividades de apoio são:

1. Suprimentos de serviços e materiais – setor responsável pela compra de materiais necessários para fabricação dos produtos, assim como das máquinas, equipamentos e materiais de consumo interno.
2. Desenvolvimento tecnológico – tem como propósito melhorar o produto e os processos de produção. Pode ser representado com investimento em pesquisa, design do produto e mudanças nos procedimentos de serviços.
3. Gestão de Recursos Humanos – atividade relacionada a recrutamento, seleção, admissão, treinamento e remuneração de pessoal.
4. Infraestrutura da organização – incluem atividades de apoio a toda cadeia de valores, como planejamento, direção geral, finanças, contabilidade, etc. Por meio da infraestrutura organizacional se busca identificar as ameaças e oportunidades externas, além de oferecer recursos para o desenvolvimento das atividades essenciais da empresa.

A Cadeia de Valores tem por objetivo descrever as estruturas e os processos para que seja desenvolvido um bom planejamento.

### **3.4 Fatores Críticos de Sucesso**

Nosso próximo passo é aprender como é possível manter as estratégias do planejamento um sucesso.



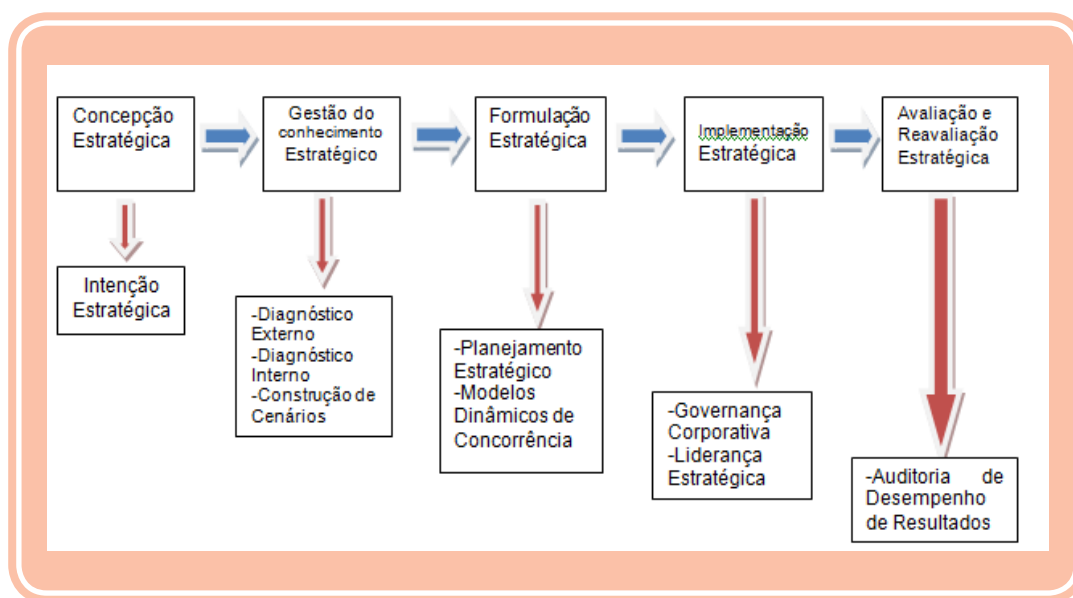
Os Fatores Críticos de Sucesso nada mais são que as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para a empresa se manter no sucesso. Eles variam de empresa para empresa e dependem das forças que atuam no ambiente interno e externo.

Não se deve estabelecer mais de cinco fatores críticos de sucesso, já que devem ser acompanhados e esforços devem ser despendidos para sua manutenção.

### 3.5 Matrizes de integração estratégica

O processo estratégico serve para auxiliar as empresas a planejar com mais segurança, ainda mais que seus resultados atingirão a empresa como um todo e seus efeitos poderão permanecer por muito tempo. A finalidade do planejamento estratégico, segundo (MOSIMANN, 1999 p. 47), “é estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada. É a arte de passagem do estágio **onde estou** para o estágio **aonde quero ir.**”

Na figura abaixo você verá, de forma sistêmica, como se dá o processo de integração estratégica.



Fonte: Chavenato e Sapiro, 2003: P45

### 3.6 Políticas de crescimento, operações e relacionamentos

Como apresentado na nossa primeira aula, o termo política reflete as regras, hábitos e culturas que a organização estabelece para desenvolver suas atividades e interagir com o mercado consumidor.

As políticas de crescimento, operações e relacionamentos da empresa devem estar alinhadas à análise do ambiente externo e interno organização, além de responderem aos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), existem quatro passos chaves para se estabelecer uma política de relacionamento. São eles:

- Identificação de Clientes: conhecer o seu mercado consumidor, seus hábitos, suas preferências, expectativas. Manter apenas seus dados cadastrais não é suficiente, faz-se necessário conhecer seus clientes, dominando o maior numero de detalhes possíveis.
- Diferenciação de Clientes: se conhecermos nossos clientes fica mais fácil identificar as necessidades que os distinguem. De acordo com os autores citados, elas podem ser diferenciadas quanto ao valor e às necessidades. Saber essas características auxilia a empresa a oferecer e atender a necessidades específicas de cada um.
- Interação com Clientes: fortalecer a interação com seu mercado consumidor proporciona acesso a informações relevantes e atuais para que a empresa consiga atender as necessidades dos seus clientes.
- Personalização do comportamento da organização: “para envolver um cliente em um relacionamento de aprendizado, a organização deve adaptar aspectos de seu comportamento para atender as necessidades específicas do cliente” (p. 201).

## Resumo

Na aula de hoje aprendemos sobre a importância de se conhecer o ambiente que iremos atuar. Isso se dá por meio da Análise Interna e Externa. Aprendemos que os Fatores internos surgem dentro da organização e a solução depende de seus administradores; já os fatores externos, são acontecimentos aos quais as organizações ficam expostas. Dominar esses elementos é essencial para se construir um bom plano de ação. Vimos também que o Modelo de SWOT é um mecanismo que identifica as forças e fraquezas que fazem parte da análise interna. Quanto às oportunidades e ameaças, são itens que compõem a análise externa. A Cadeia de Valores é a forma como o produto se movimenta dentro do processo produtivo, desde a matéria-prima até o consumidor final. Há nove atividades estratégicas, divididas em duas categorias; cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio. Sobre os Fatores Críticos de Sucesso, aprendemos que a organização deve ter clareza da sua característica principal e é justamente isso que gera o diferencial frente aos seus concorrentes. Na Matriz de Integração Estratégica, vimos de forma sistêmica como ocorre todo processo de formulação, implantação e avaliação das ações estratégicas. E por fim, aprendemos que planejar as operações e o relacionamento tanto com seus fornecedores como seus consumidores proporciona organização e possibilidade de crescimento e sucesso.

## Atividades de aprendizagem



1. Descreva qual a importância da Análise interna e Externa para elaboração de estratégias empresariais.

---

---

---

---

---

---

2. Faça uma comparação entre os dois modelos aprendidos nesta aula, o Modelo de SWOT e a Cadeia de Valores, expondo suas principais características, vantagens e desvantagens.

---

---

---

---

---

---

Chegamos ao fim de mais uma aula, esperamos que você tenha gostado e aprendido muita coisa. No nosso próximo encontro discutiremos sobre Análise Estratégica, espero você!

## 4 Análise Estratégica

### Objetivos da aula

- Compreender a definição de estratégia;
- Conhecer os diferentes tipos de estratégia;
- Esquematizar os modelos estratégicos;
- Definir o processo estratégico.

### 4.1 Definição de Estratégia

Como já trabalhado nas aulas anteriores, a estratégia assim como o planejamento acompanham o homem desde o tempo das cavernas (retomar conteúdo trabalhado em nossa primeira aula, mas especificamente no item 1.3- Planejamento Estratégico). Porém, passa a fazer parte do vocabulário da Administração a partir da década de 1960. Se pesquisarmos na literatura especializada, encontraremos diferentes definições para o termo Estratégia, porém a maioria delas gera a mesma interpretação. Porter define estratégia como:

(...) integrar um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem integradas. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional. (1991, p.68).

Já Chiavenato (2000, p. 114), conceitua estratégia como sendo “a mobilização de todos os recursos da empresa em âmbito global, visando a atingir objetivos a longo prazo”.



#### Mídias integradas

Um grande exemplo da importância do Planejamento e da estratégia para se consolidar um objetivo é demonstrado no filme “A Fuga das Galinhas” (animação infantil, lançada no ano de 2000, pela Dreamworks) é um desenho que demonstra com clareza o quanto é importante sairmos da nossa “zona de conforto” e encarar novos desafios.

## 4.2 Tipos de Estratégia

Você já conhece a importância da estratégia e seu impacto na organização. Mas existem diferentes tipos de estratégias. Vamos conhecer as quatro principais:

- Estratégia de Sobrevivência;
- Estratégia de Manutenção;
- Estratégia de Crescimento;
- Estratégia de Desenvolvimento.

Vamos discutir sobre cada uma delas?

Nosso primeiro foco será nas **Estratégias de Sobrevivência**. Aprendemos que manter em um mercado tão competitivo não é uma tarefa fácil.

Deve-se recorrer a este tipo de estratégia quando todas as outras alternativas já foram esgotadas, pois decisões radicais deverão ser tomadas, como corte de custo, redução de investimentos, minimizando ao máximo as despesas.

Já as **Estratégias de Manutenção** são aplicadas quando a empresa identifica um ambiente de ameaças, porém ainda possui uma série de pontos fortes que podem e devem ser explorados ao máximo buscando minimizar os seus pontos fracos. Nesse modelo, a empresa assume uma postura defensiva.

As **Estratégias de Crescimento**, como o próprio nome já diz, aplica-se quando a organização identifica um ambiente favorável que pode se transformar em oportunidades. Nestes casos a direção da empresa procura lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.. Algumas posturas assumidas nesse modelo são:

- Estratégias de Inovação: a empresa se antecipa aos seus concorrentes lançando novos produtos, tendo acesso a informações das mudanças do mercado de forma rápida e eficiente.

- Estratégias de *Joint venture*: neste modelo, duas empresas se associam para produzir um novo produto, normalmente uma empresa entra com o capital e a outra com a tecnologia.
- Estratégia de internacionalização: a organização sai em busca de novos mercados, estendendo sua atuação para além das fronteiras do país. Esse processo é lento e arriscado e deve ser utilizado em empresas de grande porte.
- Estratégia de expansão: como o próprio nome diz, a empresa busca ampliar seu mercado. Deve ser desenvolvida de forma muito bem planejada e pode ser feita por meio de investimento financeiro ou de associação com outras empresas de maior porte.

Por fim, aprenderemos as **Estratégias de Desenvolvimento** que predominam os pontos fortes e as oportunidades do mercado. A empresa deve buscar novos mercados e clientes ou novas tecnologias diferentes da utilizada.

### 4.3 Objetivos e desafios Estratégicos

Como foi discutido anteriormente, o maior objetivo da Estratégia é desenvolver padrões que permitam desenvolver o empreendimento de forma coerente, consistente e eficaz frente às mudanças do mercado.

O principal desafio da estratégia é sem sombra de dúvida acompanhar as rápidas mudanças promovidas pela chamada “era da informação”, uma época em que as necessidades mudam de forma tão rápida que antes mesmo de um produto se consolidar no mercado a necessidade de consumo já foi superada. Como o Planejamento tem a intenção de se antecipar às demandas futuras, ser um visionário passou a ser uma obrigatoriedade.

### 4.4 Modelos Estratégicos

Os modelos estratégicos são ferramentas que atuam como apoio na tomada de decisões. Agora iremos conhecer alguns modelos estratégicos

em especial o ciclo PDCA.

Você já ouviu falar em ciclo PDCA? E para que serve o ciclo PDCA? Já parou para pensar nisso?

O modelo idealizado por Shewhart tem como princípio tornar claros e ágeis os processos envolvidos na gestão, e pode ser utilizado em qualquer empresa, independentemente da área de atuação. Seu sucesso se deve em grande parte a Deming, que inseriu o método na década de 1950, após a 2ª Guerra mundial, na reconstrução do Japão.

O ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para a promoção da melhoria contínua e reflete, em quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo, praticando-as de forma cíclica e ininterrupta e consolidando a padronização de práticas. Segundo Carpinetti (2010, p.41) as quatro etapas do PDCA são:

**(P) Planejamento:** em um ciclo completo, inclui identificação do problema; investigação de causas e raízes; proposição e planejamento de soluções;

**(D) Execução:** preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejamento;

**(C) Verificação:** coleta de dados e comparação do resultado alcançado com a meta planejada;

**(A) Ação corretiva:** atuação sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, replanejamento das ações de melhoria e reinício do PDCA.

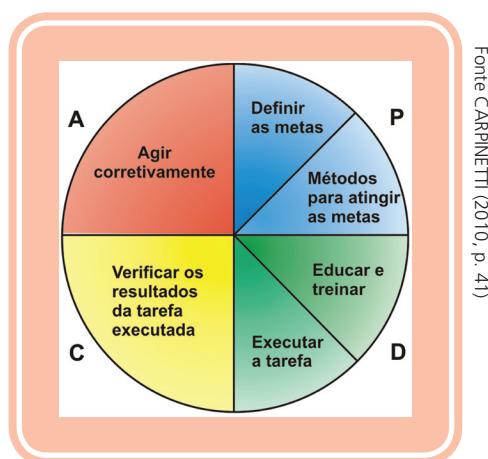


Figura 3: Ciclo PDCA.



A aplicação dessa ferramenta serve para que haja um processo contínuo de melhoria e aperfeiçoamento de produtos ou procedimentos internos.

Mas quando este modelo pode ser utilizado?

Um dos momentos é quando a empresa tem um plano de metas e melhorias e uma das formas de acompanhar a execução das metas é utilizando esta ferramenta.

O PDCA também se aplica às rotinas administrativas que já possuem procedimentos operacionais padronizados. Neste caso, pode ser chamado de SDCA, sendo o “S” Standard ou padrão e serve como manutenção, garantia de qualidade.

Existem outras ferramentas para elaboração para Planos de Ações alguns mais complexos como o:

- 5W2H, onde 5W são *What* (o que) *Why* (por que) *Who* (quem), *where* (onde), *when* (quando) e os 2H são *how* (como) e *how much* (quanto custa).
- O *brainstorming*, em sua tradução literal “tempestade de ideias”, sendo o objetivo principal de explorar capacidade criativa de um grupo ou indivíduo;
- Diagrama de Pareto é uma ferramenta voltada para controle de qualidade nas organizações. Busca-se identificar as causas que resultam na maioria dos problemas organizacionais.
- Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como **Diagrama de Ishikawa**, consiste em uma ferramenta gráfica que classifica seis tipos de problemas – método, matéria-prima, mão-de-obra; máquinas, mediação e meio ambiente.
- Matriz de Priorização visa a estabelecer prioridades das ações dentro da organização, considerado gravidade, urgência e tendência do problema.
- 5S: o termo surgiu de 5 palavras japonesas *Seri* (senso de utilização), *Seiton* (senso de ordenação), *Seisou* (senso de limpeza), *Seiketsu* (senso de saúde) e *Shitsuke* (senso de autodisciplina). Seus principais objetivos

são: liberar áreas, evitar desperdícios, melhorar relacionamentos, facilitar as atividades e localização dos recursos disponíveis.

- *Softwares*: desenvolvidos especialmente para auxiliarem no processo de planejamento. Existem várias opções no mercado, customizados conforme as necessidades de cada empresa.

Para conhecer mais sobre cada uma dessas ferramentas, procure mais sobre estes temas em livros especializados e na internet. Não se esqueça que o processo de aprendizado é contínuo, e a busca pelo conhecimento não deve ter fronteiras.

## 4.5 O Modelo BSC – avaliação e desempenho

O Modelo BSC ou “Balanced Scorecard” foi desenvolvido na década de 1990, pelos professores de Harvard, Robert Kaplan e David Norton. Tem como objetivo principal aprimorar os modelos tradicionais de avaliação de desempenho.

O Modelo BSC se organiza em torno de quatro perspectivas; a financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. Com o passar do tempo deixou de ser apenas um instrumento para mensurar o desempenho da organização e passou a ser utilizada como ferramenta de gestão, sendo utilizada para estabelecer metas individuais e de equipes, remuneração, planejamento, orçamento e aprendizagem estratégica, materializando a visão e o crescimento da organização, de forma interligada.

Seu principal objetivo é o alinhamento do planejamento estratégico com as atividades operacionais da empresa e pode ser alcançado se desenvolvidas as seguintes ações:

- Clareza da visão e da estratégia da empresa. Essas devem ser fruto de debate entre todos os envolvidos no processo de gestão.
- Alinhamento entre os objetivos e as metas organizacionais. Deve estar claro entre todos os colaboradores, e pode ser atingido por meio de uma comunicação interna eficiente.

- Metas coerentes com as iniciativas estratégicas e com o objetivo da empresa. Os colaboradores devem ser incentivados a atingir metas por meio da redução de tempo na execução das tarefas, na consolidação do produto no mercado e no aumento da eficácia e da eficiência em todo processo produtivo.
- Utilizar com frequência do chamado *feedback*, ou seja, avaliar e repassar aos envolvidos o desempenho da empresa, da equipe e dos indivíduos envolvidos no processo organizacional.

Os componentes do Modelo BSC são o Mapa Estratégico, os Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho, Metas e o Plano de Ação.

Você deve perguntar, mas como se implanta este modelo na organização de forma prática e objetiva?

As etapas do Modelo BSC são discriminadas em quatro. Vamos conhecer cada uma delas?

- Etapa 1- Arquitetura do programa e medição: nesta etapa se procura analisar de forma crítica o desenvolvimento do negócio e qual a sua visão de futuro, além de resgatar as diretrizes estratégicas alinhando-as a visão de futuro no negócio.
- Etapa 2 - Interrelacionamento de objetivos estratégicos: nesta etapa busca-se alinhar os objetivos organizacionais às quatro dimensões do BSC. Se caso surjam lacunas nesta etapa, o planejamento estratégico deve ser analisado, discutido em busca de sua adequação ao processo.
- Etapa 3 - Escolha e elaboração dos indicadores: nesta etapa, deve-se selecionar os indicadores que melhor representem a estratégia estabelecida.
- Etapa 4 - Elaboração do plano de implementação: após superadas as três primeiras etapas, deve-se definir as metas, o plano de ação e os responsáveis por cada etapa.

Então o que você achou deste modelo? Espero que tenha compreendido seus objetivos e as etapas para sua implantação dentro da empresa.

Vale destacar que os maiores benefícios na utilização desta ferramenta é o alinhamento entre os indicadores de resultados e os indicadores de tendências do mercado. Além de promover uma melhor comunicação estratégica no ambiente organizacional, outro grande benefício dessa ferramenta é que ela se direciona à ação de forma flexível, considerando os indicadores estabelecidos no planejamento estratégico e proporciona o monitoramento permanente das ações estabelecidas.

## Resumo

Nessa nossa última aula, retomamos o conceito de estratégia aprendido no início da nossa caminhada, em nossa primeira aula. Vimos que existem diferentes tipos de estratégia e demos foco a quatro deles, a Estratégia de Sobrevivência, a Estratégia de Manutenção, a Estratégia de Crescimento e finalmente a Estratégia de Desenvolvimento. Aprendemos que o principal desafio da estratégia é acompanhar as mudanças no mercado consumidor e as mudanças desencadeadas no próprio ambiente organizacional, afinal, todo processo de mudança gera desconforto e certa resistência por parte de uma parcela dos colaboradores. Mas você, depois de toda essa caminhada, percebeu que acompanhar as novas tendências e conseqüentemente mudar nossas práticas é algo necessário para sobrevivência da empresa. E por fim, conhecemos o modelo BSC, considerado uma ferramenta de monitoramento de desempenho e de gestão nas organizações, já que evoluir é necessário, monitorar o processo e avaliar os resultados faz parte da gestão empresarial.

# Atividades de aprendizagem



1. Busque diferentes conceitos de estratégia disponíveis na literatura especializada. Lembre-se que utilizamos o conceito defendido por Porter e por Chiavenato. Pesquise os conceitos defendidos por outros autores.

---

---

---

---

---

---

2. Descreva o processo do PDCA, enfocando suas etapas e seus principais objetivos.

---

---

---

---

---

---

3. Para finalizar, descreva um objetivo profissional que você pretende atingir e construa um caminho estratégico para alcançar seu objetivo.

---

---

---

---

---

---

## **Palavras finais**

Chegamos ao final do nosso componente curricular sobre planejamento! Esperamos que, além de compreender essa importante ferramenta de gestão empresarial denominada Planejamento, você também faça uso dela na sua vida pessoal. Este caminho se iniciou quando você planejou e se preparou para este curso. A estrada é longa, mas você já deu o mais importante dos passos, o primeiro. Continue e persista em sua caminhada, sempre! Nunca esqueça que nosso futuro não depende da sorte e sim das decisões que tomamos, pois como diz um velho provérbio chinês “até as mais altas torres, começam do chão”.

## Guia de Soluções

Na primeira atividade do nosso primeiro encontro, você poderá encontrar as respostas revendo o conteúdo trabalhado no item 1.3.

Já a segunda questão refere-se à pirâmide descritiva dos três níveis do planejamento, Superior, Intermediário e Operacional.

Na questão três, revise as Escolas apresentadas no item 1.5 e reflita sobre as necessidades atuais do mercado. Por se tratar de uma posição, opinião sua, lembre-se que para justificar a sua resposta é preciso estar atento e acompanhar as mudanças no cenário dos negócios, mantendo-se atualizado lendo revistas, consultando sites especializados e acompanhando o noticiário é uma boa maneira de estar “atenado” no que esta acontecendo ao seu redor.

A atividade de aprendizado solicitada na aula dois requer um contato com a realidade, este tipo de pesquisa é denominada de “pesquisa empírica”. Para conseguir adquirir o máximo de conhecimento com esse contato com a realidade é necessário dominar os conceitos que você irá questionar, portanto revise todo o material e tire todas as suas dúvidas com seu tutor. Vá preparado (a), lembre-se que estamos sempre sendo avaliados e você pode perceber uma oportunidade para atuar profissionalmente no futuro.

Já os questionamentos da aula 3 podem ser respondidos se você revisar o conteúdo trabalhado no item 3.1. A comparação entre a análise de SWOT e a Cadeia de Valores pode ser facilitada se você construir uma tabela similar a esta:

Ano	Principais características	Vantagens	Desvantagens
	Análise de Swot		
	Cadeia de Valores		

E, finalmente, a atividade da aula 4 vai requerer uma pesquisa denominada “pesquisa bibliográfica”. Você deverá procurar uma biblioteca ou até mesmo sites especializados que trabalhem com os conceitos de Estratégia.

Já a descrição do modelo PDCA é uma revisão do item 4.4.



Na questão 3, você deverá fazer uma reflexão, exercitando tudo que aprendemos no decorrer desta unidade. Bom trabalho!

## Referências

- ANSOFF, H.Igor. McDOBBELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**, São Paulo : Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**. – 7º. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Adão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 11º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. – 6º. ed. rev. atual. - Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3º ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA/HECK, Gustavo Alberto, FILHO, Adalberto de Souza. **O Método de Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro. 2002.
- GECON/CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – 2º. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.
- MEGGINSON, Leon C., Mosley Donald C., Jr. Pietri Paul H. **Administração – Conceitos e Aplicações**. – 4º. ed. – São Paulo: Harbra, 1998.
- MOSIMANN, Clara; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. – 2º. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SANTOS, Geraldo. **Dicionário júnior da língua portuguesa**. – 2º. ed. - São Paulo: FTD, 2001.
- SILVEIRA JUNIOR, Aldery. VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andrea de Lima. **Plano Empresarial em quatro etapas**. Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo, v1, n 11, 1º trim. 2000, p1-11.

[www.sadia.com.br/sobre-a-sadia/missao.jsp](http://www.sadia.com.br/sobre-a-sadia/missao.jsp)

## Currículos do professores-autores

Cláudio Gomes David

Graduado na área de Administração e Turismo, com pós-graduação em Formação de Professores e Educação, pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC/GO), e Gestor de Polo de Apoio Presencial em EAD, pela Universidade Federal de Goiás – UFG. Atualmente é professor dos Cursos de Administração das Faculdades Sul-americana, Suldamérica e Faculdade Noroeste. Membro da Equipe responsável pela Revisão Técnica Científica dos Cadernos Didáticos de Empreendedorismo e Fundamentos de Administração, sob a orientação da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT). Atualmente coordena o Curso Técnico em Administração, do eixo tecnológico de Gestão e Negócio, pela Rede Escola Técnica Aberta do Brasil, ofertado pelo Núcleo EaD da Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás (SECTEC/GO), em parceria com o Ministério da Educação – MEC.



Gelice Maria Lemos do Prado

Graduada em Serviço Social pela Universidade Federal do Mato Grosso-MT. Possui Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Mato Grosso-MT. Atualmente atua como Coordenadora Pedagógica no Instituto Cuiabano de Educação em Cuiabá – MT.



Roseli de Paula

Graduada na área de Administração, pela Universidade Salgado de Oliveira (Universo), foi professora do Curso Técnico em Administração, no Centro de Educação Profissional Sebastião de Siqueira – CEPSS, vinculado a Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás (SECTEC/GO).