

QI

Planejamento Estratégico



1º Ciclo

SUMÁRIO

AULA 1.....	4
1 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	4
1.1 Conceito da Palavra Planejamento.....	4
1.2 Conceito de Estratégia.....	4
1.3 Conceito de Planejamento Estratégico.....	4
1.4 Principais Aspectos do Planejamento Estratégico (PE).....	5
1.5 Vantagens do PE.....	7
1.5.1 Algumas vantagens do Planejamento Estratégico.....	7
2 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	8
2.1 Planejamento Estratégico.....	10
2.2 Planejamento Tático.....	10
2.3 Planejamento Operacional.....	11
AULA 2.....	13
3 NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	13
3.1 Negócio.....	13
3.2 Definição de Negócio.....	13
4 CONCEITOS: MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	14
4.1 Missão.....	14
4.1.1 Como elaborar a missão da empresa.....	15
4.2 Visão.....	16
4.2.1 Como elaborar a visão da empresa.....	16
4.3 Valores.....	17
4.3.1 Como identificar os valores de uma empresa.....	18
4.4 Valores e Competências.....	18
AULA 3.....	20
5 ANÁLISE AMBIENTAL.....	20
5.1 Introdução à Análise Ambiental.....	20
5.2 Ambiente Externo.....	21
5.3 Ambiente Interno.....	22
5.3.1 Funções a serem analisadas.....	23
5.3.2 Aspectos organizacionais.....	24
5.3.3 Abrangência dos processos.....	24
5.3.4 Níveis de controle e avaliação do sistema.....	24
5.3.5 Critérios de avaliação dos pontos fracos e fortes.....	24
5.3.6 Obtenção das informações necessárias à alta administração.....	24
6 ANÁLISE S.W.O.T.....	25
6.1 Oportunidades.....	25
6.2 Ameaças.....	26

6.3 Forças ou pontos fortes da empresa	26
6.3.1 Forças Organizacionais.....	26
6.3.2 Forças de Marketing	26
6.3.3 Forças em Produção.....	26
6.3.4 Forças em Finanças.....	26
6.3.5 Fraquezas ou pontos fracos	26
AULA 4.....	29
7 TOMADA DE DECISÕES	29
7.1 Problema.....	29
7.2 O Processo Racional de Tomada de Decisão	30
7.3 Processo Intuitivo de Tomada de Decisão	30
7.4 Modelo Improvisacional.....	31
7.5 Quem Deve Tomar as Decisões.....	31
7.5.1 Vantagens da Tomada de Decisão Individual.....	32
7.5.2 Vantagens da Tomada de Decisão em Grupo.....	32
7.5.3 Equilibrando Prós e Contras.....	32
7.5.4 O Nível da Tomada de Decisão.....	32
7.6 Estilos de Tomada de Decisão	33
AULA 5.....	35
9 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	35
9.1 Introdução à Metodologia	35
10 ETAPAS DA METODOLOGIA	36
10.1 Etapa 1 - Análise Estratégica	36
10.2 Etapa 2 – Definição de Metas e Objetivos	36
10.2.1 Objetivos S.M.A.R.T.....	36
10.3 Etapa 3 – Formulação de Estratégias e Políticas.....	37
10.4 Etapa 4 – Desdobramento de Projetos e Operações (Plano de Ação).....	38
10.5 Ferramenta 5W2H.....	39
10.5.1 Exemplo de Aplicação da Ferramenta 5W2H.....	39
10.6 Etapa 5 – Execução.....	40
10.7 Etapa 6 – Controle	41
10.8 Etapa 7 – Retroalimentação.....	41
AULA 6.....	43
11 MOTIVAÇÃO X PLANEJAMENTO	43
11.1 Motivação e Envolvimento de toda a Empresa no Planejamento Estratégico ..	43
11.2 Motivação.....	43
11.2.1 Possuir “Metas Específicas” Aumenta a Motivação?	44
11.2.2 Como as expectativas influenciam a Motivação?.....	44
12 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X MOTIVAÇÃO	44
13 REFERÊNCIAS.....	47

AULA 1

1 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



“O Planejamento é a mais relevante e cerebral atividade do homem.
A capacidade de planejar torna o homem único no reino animal”.

Jack Bologna

1.1 Conceito da Palavra Planejamento

Segundo o Dicionário Aurélio, **Planejamento** é:

- ✓ O ato ou efeito de planejar (fazer o plano ou planta; traçar);
- ✓ Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados;
- ✓ Elaboração por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos.

Planejar é uma arte. Dizem que quem faz um bom planejamento já realizou 50% das tarefas a serem desenvolvidas.

1.2 Conceito de Estratégia

Estratégia é uma palavra que vem do grego *estrategos* e significa “a arte do general”. Segundo o dicionário Aurélio, **Estratégia** é “a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”.

Para Peter Drucker o qualificativo *estratégico* originado da palavra, *estrategos*, tem uma conotação militar. O verbo *estrategiein* significa elaborar um plano, com referência ao exército. A linguagem científica tomou este vocábulo para aplicá-lo à Teoria dos Jogos, aos modelos matemáticos e finalmente à organização.

1.3 Conceito de Planejamento Estratégico

O que é então PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)?

Juntando as definições acima é a preparação do trabalho com base nos recursos disponíveis para o atingimento de metas para alcançar resultados positivos.

Para Peter Drucker, no seu livro Introdução à Administração “Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas

decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

Sintetizando, o Planejamento Estratégico consiste em elaborar, com base na missão e no negócio da empresa, um Plano de Ação e de Metas com objetivo de garantir a qualidade, o lucro, e a marca da empresa, oferecendo uma visão de futuro, independente do porte da organização.

Com o atual cenário econômico mundial globalizado em que a competitividade, as constantes instabilidades políticas e econômicas, além de inúmeras adversidades ambientais estão fortemente presentes, várias empresas agem de maneira mais instintiva do que através de um consciente Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico torna-se muitas vezes um item secundário em épocas de crise. Mas, sem um bom Planejamento e uma Estratégia bem fundamentada na Administração Científica, as empresas colocam em risco a própria sobrevivência em um mercado competitivo.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independentemente de seus tamanhos e tipos. Esse planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes pró-ativas na gestão das organizações. (MINTZBERG, 1994; GOMES, 2003).



VAMOS PRATICAR!

Abaixo, escreva com suas palavras o que é Planejamento Estratégico.

1.4 Principais Aspectos do Planejamento Estratégico (PE)

Para Peter Drucker, no seu livro Introdução à Administração “Planejamento Estratégico” não é:

- Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes. Ou seja, Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.
- Planejamento não é um ato isolado.
- O processo de planejamento não deve ser desenvolvido para a empresa. Mas deve ser desenvolvido pela empresa, porque busca resultados práticos.
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. Mas, são fundamentais que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

O planejamento estratégico deve vislumbrar caminhos que possam ser percorridos e que levem ao sucesso. Isto quer dizer que o nível estratégico da gestão tem como objetivo enxergar onde a empresa precisa chegar, e selecionar caminhos viáveis para o desenvolvimento das ações necessárias para que a empresa de fato chegue lá. Mas a estratégia pode ser trabalhada de várias maneiras. A boa gestão depende do entendimento e ênfase do tipo certo de estratégia.

Um bom PE deve responder as seguintes questões:

- ✓ Onde queremos chegar?
- ✓ O que fazer?
- ✓ Como?
- ✓ Quando?
- ✓ Quanto?
- ✓ Para quem?
- ✓ Por quê?
- ✓ Por quem?
- ✓ Onde?

Propomos que você tente responder cada uma das questões, pensando como um administrador de uma empresa.

1. Onde sua empresa quer chegar? _____
2. O que fazer? _____
3. Como? _____

4. Quando? _____
5. Quanto? _____
6. Para quem? _____
7. Por quê? _____
8. Por quem? _____
9. Onde? _____

1.5 Vantagens do PE



Quando as **empresas pequenas** operam sem planos formais elas dão os seguintes motivos:

- ✓ Estruturas pequenas mantêm os administradores muito ocupados.
- ✓ Fazer Planejamento Estratégico é privilégio de grandes empresas.

Quando as **empresas grandes** operam sem planos formais, normalmente justificam das seguintes formas:

- ✓ Administradores argumentam que sempre se deram bem sem planejamento.
- ✓ Consideram perda de tempo elaborar um plano escrito em função do ritmo das mudanças.

Mas o que todas elas – empresas grandes ou pequenas – não percebem é que a falta de planejamento normalmente gera desperdício, principalmente de tempo, fator que aparece nas justificativas anteriores. As ações tomadas sem critério podem ser ineficazes ou até prejudiciais, causando até mesmo desperdício de dinheiro.

1.5.1 Algumas vantagens do Planejamento Estratégico

- ✓ Agilidade nas tomadas de decisões, pois os objetivos da empresa são claros.
- ✓ Melhor conhecimento dos seus concorrentes, visto que o PE exige isso na sua elaboração.
- ✓ Melhor comunicação entre os funcionários, pois todos falam a “língua” da empresa – Cultura Organizacional.
- ✓ Maior capacitação gerencial, até dos funcionários de níveis inferiores, já que a empresa identifica o tipo de profissional que quer para seu quadro mais facilmente.

- ✓ Orientação maior nos comportamentos de funcionários, pois todos sabem onde devem chegar e por que.
- ✓ Consciência coletiva, motivação e comprometimento dos envolvidos, já que todos os funcionários conhecem a importância do seu trabalho para o atingimento das metas.
- ✓ Melhor conhecimento do ambiente em que os funcionários trabalham.
- ✓ Melhor relacionamento entre empresa-ambiente, pois há um estudo constante dos cenários em que a empresa atua.
- ✓ Maior capacidade e rapidez de adaptação dentro da empresa.
- ✓ Visão de conjunto.

Mas atenção! Burocratizar demais o dia a dia de uma empresa empobrece a criatividade. Sem criatividade uma organização pode parar no tempo e acabar morrendo.

Um PE deve ser flexível a ponto de aceitar adaptações no transcorrer do tempo. Este tema será melhor trabalhado no decorrer do estudo.

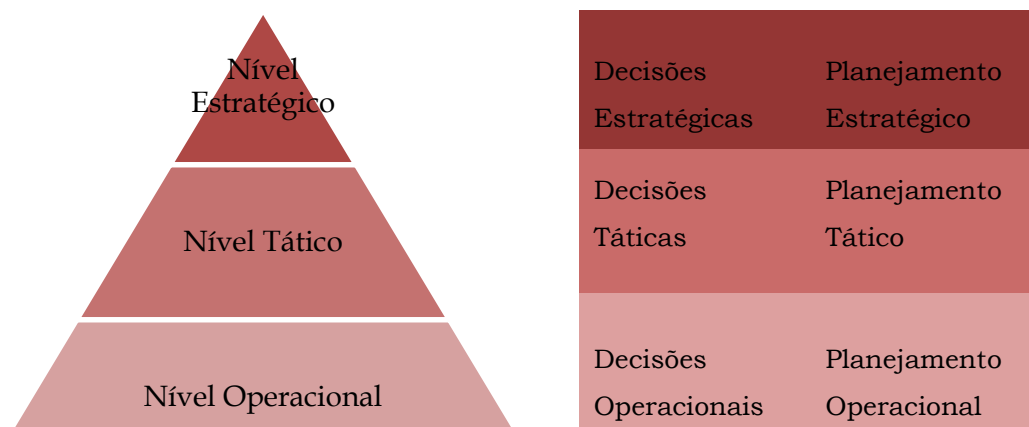
2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

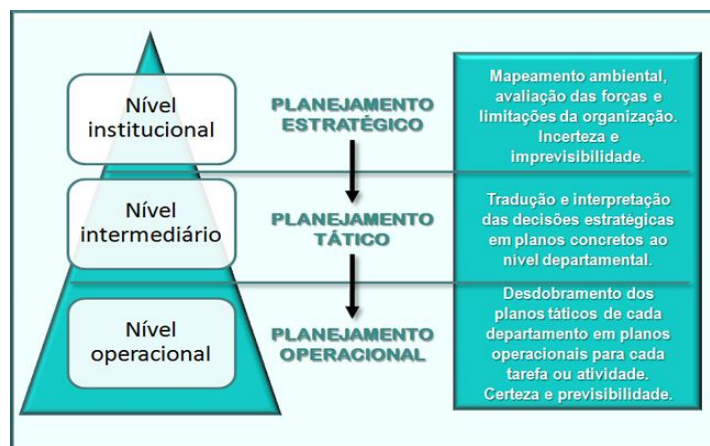
- ✓ Planejamento Estratégico
- ✓ Planejamento Tático
- ✓ Planejamento Operacional

Podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa Pirâmide organizacional:

Esquema 1 - Níveis PE



Esquema 2 – Detalhamento dos Níveis PE



Resumo

Planejamento Estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo, com maneiras e ações que afetam toda a empresa.

Planejamento Tático relaciona-se com objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente afetam somente parte da empresa.

Planejamento Operacional relaciona-se com as rotinas operacionais da empresa e afetam somente as unidades setoriais.

Quadro 1 - Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas

Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional
Plano de Preços e produtos	Plano de Despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura Organizacional
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais
Plano de pesquisa de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações

Verifica-se que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo. Este aspecto é importante para o entendimento das fases do planejamento estratégico. Na figura a seguir apresenta-se o ciclo básico dos três tipos de planejamento:

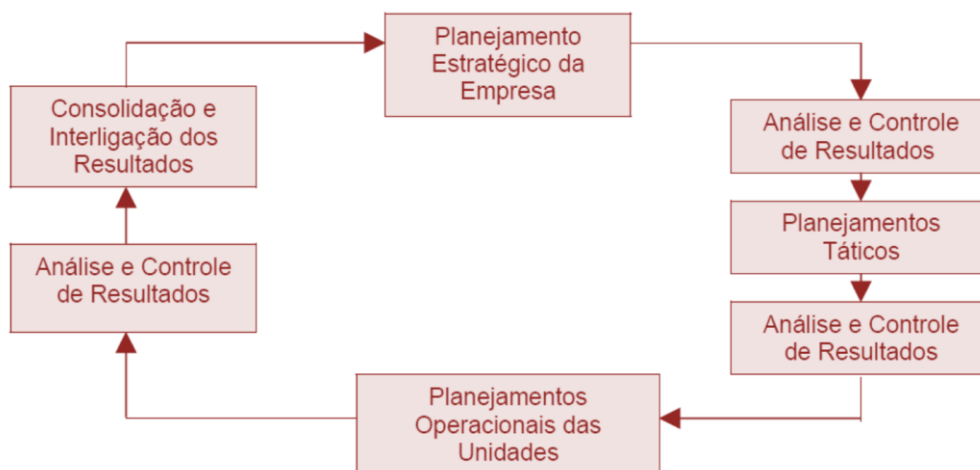


Figura 1 - Ciclo Básico do Planejamento Integrado

O Planejamento Integrado entre os vários escalões é importante para que a atividade conjunta garanta a realização dos objetivos propostos para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

2.1 Planejamento Estratégico

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.



O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas à empresa e sua evolução esperada.

2.2 Planejamento Tático

Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Na figura a seguir, apresenta-se uma sistemática de desenvolvimento dos planejamentos básicos:

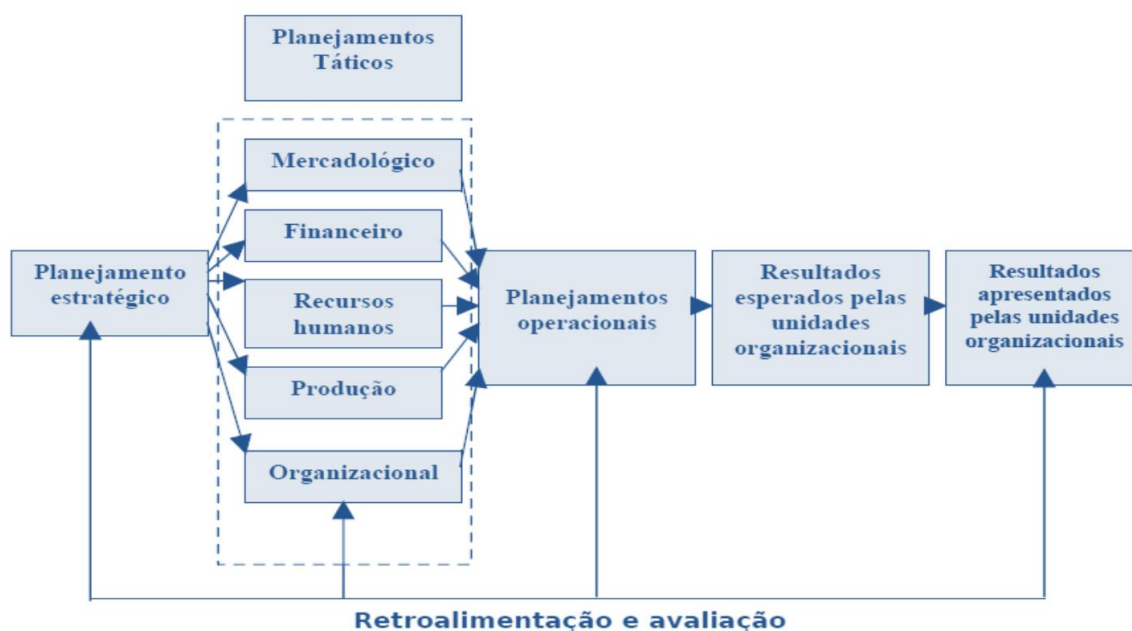


Figura 2 - Sistema de Desenvolvimento dos Planejamentos

O Planejamento Tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados.

2.3 Planejamento Operacional

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação se tem, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os Planejamentos Operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- ✓ Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- ✓ Os procedimentos básicos a serem adotados;
- ✓ Os resultados finais esperados;
- ✓ Os prazos estabelecidos;
- ✓ Os responsáveis por sua execução e implantação.

RESUMO

- ✓ *A capacidade de planejar o futuro é uma virtude do ser humano que nenhum outro animal possui.*
- ✓ *O Planejamento Estratégico (PE) permite às empresas traçar metas para alcançar objetivos importantes e lucrativos.*
- ✓ *O PE não pensa somente no amanhã. Ele projeta como a empresa será nos próximos anos.*
- ✓ *O PE traz muitas vantagens para uma organização, das quais podemos destacar a capacidade de tomar decisões mais precisas*

- e ágeis e também o comprometimento de todos os envolvidos no sucesso da empresa, pois todos sabem o que buscar.
- ✓ O PE vem acompanhado posteriormente do Planejamento Tático e do Planejamento Operacional.



Figura 3 - Charge sobre Planejamento

Quadro 2 - Diferenças entre os tipos de Planejamento

Diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tático		
DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Quanto ao prazo	Mais Longo	Mais Curto
Quanto à amplitude	Mais Amplo	Mais Restrito
Quanto aos riscos	Maiores	Maiores
Quanto às atividades	Fins e Meios	Meios
Quanto à flexibilidade	Menor	Maior
Diferenças entre Planejamento Tático e Planejamento Operacional		
DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Quanto ao prazo	Mais Longo	Mais Curto
Quanto à amplitude	Mais Amplo	Mais Restrito
Quanto aos riscos	Maiores	Menores
Quanto às atividades	Meios	Meios
Quanto à flexibilidade	Menor	Maior

AULA 2

3 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores estratégicos representam uma identidade organizacional. Criam um senso comum de mesma direção em todos os colaboradores da empresa, desenvolvendo uma cultura organizacional.



3.1 Negócio

Não me ofereça coisas

*“Não me ofereça sapatos.
Ofereça-me a comodidade para meus pés e o prazer de caminhar.
Não me ofereça casa.
Ofereça-me segurança, conforto e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.
Não me ofereça livros.
Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.
Não me ofereça discos.
Ofereça-me lazer e a sonoridade da música.
Não me ofereça ferramentas.
Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.
Não me ofereça móveis.
Ofereça-me conforto e tranquilidade de um ambiente aconchegante.
Não me ofereça coisas.
Ofereça-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.
Por favor, não me ofereça coisas”.*

Autor desconhecido

3.2 Definição de Negócio

Peter Drucker faz uma importante menção à questão da definição do Negócio de uma empresa:

"A questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas."

O negócio de uma empresa é a razão pela qual ela foi criada, ou seja, o seu motivo de existência. Atente para o fato de que o negócio não deve responder somente o que a empresa fabrica ou vende. Ele deve corresponder às necessidades e expectativas mais amplas dos clientes da organização.

Ao responder três simples perguntas, fica mais clara a definição do negócio de uma empresa:

1. **Quem são nossos clientes?**
2. **Quais as necessidades dos nossos clientes?**
3. **O que eles esperam da nossa empresa?**

4 CONCEITOS: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para Porto (2008), qualquer organização seja pública ou privada, seja grande ou pequena, necessita compreender sua missão no mercado e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de seus padrões. É importantíssimo respeitar suas características, pois assim poderá encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos.



Os produtos e serviços são os caminhos pelo qual a organização leva para a sociedade a sua missão e a sua visão que orienta o processo de criação deste caminho, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado.

Porto (2008), ainda define que é de fundamental importância monitorar e compreender as necessidades de mudanças comportamentais da sociedade. O Conjunto formado pela Missão, Visão e Valores representa uma **IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**.

4.1 Missão

Missão refere-se ao propósito da empresa. É uma descrição precisa do que a organização faz e o negócio na qual está inserida. É a **finalidade da existência** de uma organização. É aquilo que define o significado a essa existência.

A Missão da organização liga-se diretamente aos seus objetivos institucionais, e aos motivos pelos quais foi criada, e representa a sua razão de ser.

A Missão deve responder ao “porquê” da organização existir de forma clara, sintética e compreensiva. Cada colaborador da empresa deve ser capaz de verbalizar a missão da empresa sem hesitar.

4.1.1 Como elaborar a missão da empresa

A missão de uma empresa está intimamente ligada não somente ao lucro, mas ao seu objetivo social. Toda missão deve nortear os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização.

A missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Portanto, para definir a missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas como:

- ✓ **Qual o nosso negócio?**
- ✓ **Quem é o nosso cliente?**
- ✓ **Que satisfação ele quer ao comprar nosso produto?**

Dicas de como elaborar a Missão de uma empresa

- *Evite frases muito longas com palavras difíceis.*
- *Economize gerúndios. Ex.: fazendo, disponibilizando, etc.*
- *Seja simples e conciso. Ex: a missão da Disney é “alegrar as pessoas”.*

Exemplos de Missão



“Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.”



“Solucionar problemas não solucionados de maneira inovadora”



“Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem Estar/Está Bem”.



VAMOS PRATICAR!

Pesquise e anote qual a Missão das Escolas e Faculdades QI:

4.2 Visão

É o objetivo da organização. É aquilo que se espera ser em um determinado espaço de tempo. A visão é um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Normalmente é um prazo longo, de pelo menos 5 anos.

Jamais confundir Missão e Visão: a Missão é algo perene, sustentável enquanto a Visão é mutável por natureza, de acordo com a necessidade da empresa, porém deve ser algo concreto e possível de ser alcançado.

A Visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam.

4.2.1 Como elaborar a visão da empresa

A Visão deve apontar para o futuro da empresa. A visão da empresa deve manter-se curta e compreensiva para que todos se lembrem. A visão deve:

- ✓ **Projetar oportunidades futuras**
- ✓ **Responder a pergunta: *Aonde a empresa quer chegar?***
- ✓ **Delimitar um prazo para o objetivo ser atingido**
- ✓ **Ser revista periodicamente**

Exemplos de Visão



“Ser a empresa que melhor entende e satisfaz globalmente as necessidades de produto, serviço e autorrealização da mulher”.



“Criar uma empresa líder onde as pessoas tenham orgulho e prazer de trabalhar”.



“Ser uma empresa brasileira com atuação global, posicionada entre as três maiores empresas de mineração diversificada do mundo e, até 2010, atingir a excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.”

Perceba que essa era a Visão da Vale do Rio Doce até 2010. Depois disso ela foi revista e hoje há uma nova Visão.



“Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta.”

ATENÇÃO!



Assuma que sua visão deve permanecer inalterada por uma década. No entanto, isso não significa que a visão nunca deva ser mudada, ou refinada. As condições de negócio ultimamente estão exigindo das empresas constantes adaptações. Numa situação onde uma mudança de ambiente exige uma mudança fundamental. Mude sua Visão!



VAMOS PRATICAR!

Qual a sua Visão pessoal e/ou profissional para um prazo de 5 anos? O que você projeta para sua vida nesse período?

Assim como as empresas, você também pode ser uma marca e ter Missão, Visão e Valores.

4.3 Valores

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão.

Representam os **princípios éticos** que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os **valores** são compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores, e colaboradores em geral.

Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que:

- ✓ Definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão, Visão e dos próprios Valores;
- ✓ Definem e facilitam a articulação da Missão e da Visão;
- ✓ Facilitam o comprometimento dos empregados entre si;
- ✓ Facilitam o comprometimento dos empregados com o mercado;
- ✓ Facilitam o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade.

4.3.1 Como identificar os valores de uma empresa

O enunciado de cada valor deve ser curto. Os valores são inegociáveis, e os mais perenes de uma empresa.

O conjunto de valores deve definir a regra do jogo, em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas abaixo:

- ✓ Como os empregados devem se portar, individualmente?
- ✓ Como os empregados se relacionam entre si?
- ✓ Como os empregados se relacionam com os clientes?
- ✓ Como a empresa trata seus clientes?
- ✓ Como a empresa faz negócios?
- ✓ Como a empresa se relaciona com a comunidade?
- ✓ Qual a responsabilidade da empresa frente à sociedade?
- ✓ Que valores, crenças ou princípios são importantes para a empresa?

Valores são úteis se a prática do dia a dia, do presidente ao porteiro, mostra e demonstra ser esse o conjunto de regras que regem a conduta do pessoal da sua empresa.

Dicas para estabelecer os valores da empresa:

- ✓ Defina as posturas e atitudes das pessoas (linhas de conduta);
- ✓ Utilize no máximo cinco valores;
- ✓ Devem resistir ao tempo;
- ✓ Devem ser independentes do ramo de atividade;
- ✓ Devem ser coerentes com a identidade da empresa.

4.4 Valores e Competências

A adequada definição dos Valores da organização possibilita também outro aspecto interessante: a adequação do colaborador à realidade e às necessidades da empresa em que ele trabalha.

No momento em que um colaborador conhece os valores éticos, morais, profissionais e tecnológicos da organização ele acaba sabendo quais das suas competências estão de acordo com esse quadro ou quais ainda devem ser desenvolvidas para que ele esteja alinhado aos anseios da empresa em que trabalha.

Resumo

- *O Negócio de uma empresa é aquilo que ela quer proporcionar aos seus clientes respondendo às suas (dos clientes) expectativas mais amplas.*
- *A importância do estabelecimento de metas e objetivos como a missão e a visão de uma organização, vai além de simplesmente escrever algumas linhas e colocá-las no site ou mural da empresa.*
- *A criação da missão e visão da organização tem que ser definida de forma que todos os envolvidos no processo, funcionários, acionistas, fornecedores e sociedade, compreendam a sua importância e coloquem em prática sua filosofia.*
- *É dever do gestor cobrar para que essas metas e objetivos sejam alcançados. Caso contrário, é pura perda de tempo, pois o que se diz e o que se prega, é diferente do que se faz; a Missão, a Visão e os Valores tornam-se somente um apanhado de letras, caindo no vazio da rotina.*
- *Os valores ajudam os colaboradores a determinar quais suas competências devem ser aprimoradas ou ainda mesmo valorizadas.*
- *Por fim, o conjunto Missão, Visão e Valores serve também para facilitar e promover a convergência dos esforços humanos, materiais e financeiros.*

AULA 3

5 ANÁLISE AMBIENTAL

5.1 Introdução à Análise Ambiental

A análise ambiental centra-se na análise SWOT, onde a organização dimensiona suas forças e fraquezas, no ambiente interno e ameaças e oportunidades no ambiente externo.

A importância da análise ambiental reside no fato de a empresa situar-se quanto às suas potencialidades e seus pontos a desenvolver no negócio que ela oferece ao mercado frente ao ambiente externo onde ela identificará oportunidades que podem não estar sendo aproveitadas pela concorrência e ameaças advindas tanto da concorrência quanto da conjuntura.



Fonte: www.espacoadministrativo.com.br/

Figura 4 - Esquema da Relação Ambiente Interno e Externo

Assim a análise ambiental posicionará a organização quanto ao seu potencial de crescimento no mercado identificando os pontos tanto internos quanto externos, para onde ela deverá direcionar suas energias a fim de obter o melhor resultado de acordo com os objetivos traçados e com sua visão de futuro.

“O futuro não é predeterminado. É, pelo menos em parte, sujeito à nossa influência. O nosso interesse deve ser, pois, focalizar futuros previsíveis tanto os que são possíveis e prováveis.”

Alvin Toffler

5.2 Ambiente Externo

A análise de cenários externos é uma tarefa tão importante que deve ser rotineira, ou seja, deve estar incorporada ao dia a dia das empresas que pretendem administrar estrategicamente o seu negócio.

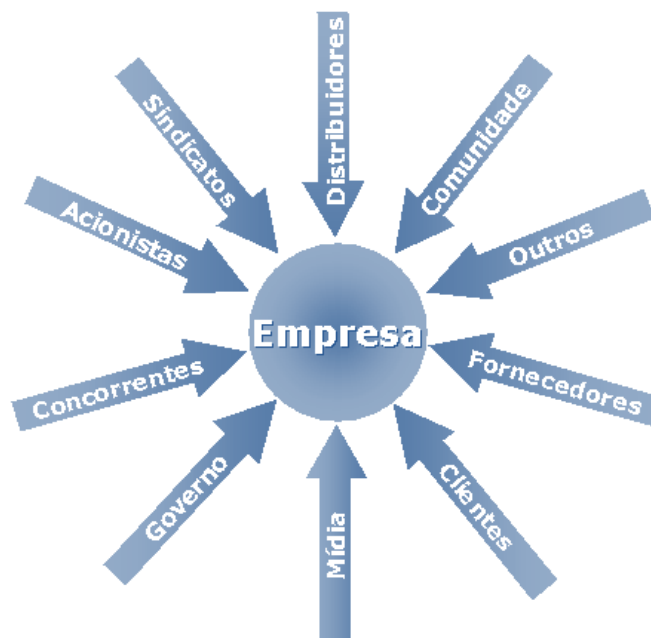


Figura 5- Esquema Ambiente Externo

As forças ambientais tornam-se incontroláveis quando elas não são previstas com certa antecedência. Portanto, é preciso conviver com as turbulências, sabendo neutralizar seu impacto.

Mas afinal, o que deve ser considerado quando se realiza uma análise do Ambiente Externo?

Abaixo citamos alguns aspectos e objetos, mas pode modificar-se de acordo com o cenário e o mercado de atuação da empresa.

Quadro 3 - Aspectos e Objetos de Análise do Ambiente Externo

ASPECTOS	OBJETOS DE ANÁLISE
Governo	Analisar os planos governamentais e seus objetivos; a identificação e análise dos órgãos que legitimam e qual a legislação pertinente.
Sistemas financeiros	Analisar quais os tipos de instituições financeiras e quais as condições das operações (prazos, taxas de juros).
Sindicatos	Considerar os objetivos e a estrutura dos mesmos.
Comunidade	Considerar a população, os valores sociais e a infraestrutura

	existente.
Consumidores	Quem são; onde estão localizados; quais suas tendências e quais são os seus padrões de qualidade.
Mercado	Qual a competição existente por outros produtos; qual a segmentação de mercado e qual a velocidade de mudança no produto e de onde se origina.
Fornecedores	Quem são; onde estão localizados; seus preços de venda; seus prazos de venda e de entrega e a qualidade dos seus produtos.
Concorrentes	Quanto aos concorrentes: quantos e quais são; qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza e qual a participação de cada um no mercado.

Nesse momento, cabe bem o conhecimento de um termo que está em voga na Administração: STAKEHOLDERS!

Stakeholder significa público estratégico. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas da comunicação, administração e tecnologia da informação com o objetivo de designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

O stakeholder é uma pessoa ou um grupo que legitima as ações de uma organização. É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

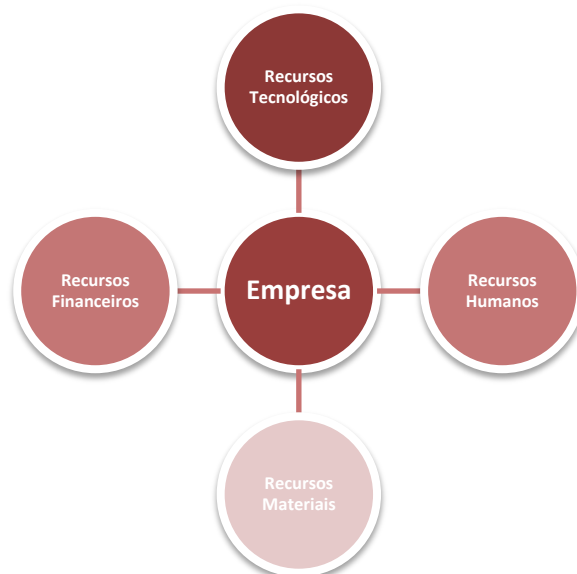
5.3 Ambiente Interno

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição, produtos versus mercados.

Para o estabelecimento dos pontos fortes e neutros da empresa, o executivo deverá analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados:

1. **Funções a serem analisadas;**
2. **Aspectos organizacionais;**
3. **Abrangência dos processos;**
4. **Níveis de controle e avaliação;**
5. **Critérios de avaliação;**
6. **Obtenção das informações.**

Esquema 3 - Macro Funções da Empresa



5.3.1 Funções a serem analisadas

Refere-se à análise das macro funções de uma empresa, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Na área de marketing deve-se diagnosticar o desempenho do sistema de distribuição, desenvolvimento de novos produtos, marca, força de vendas, promoção e propaganda, políticas de preços e organização do departamento de marketing.

Ainda há grande importância quanto à pesquisa de mercado, por ser relevante ao processo decisório.

A função financeira pode ser subdividida em:

- ✓ Análise dos índices financeiros (índices de: lucratividade, liquidez, alavancagem, giro e períodos de cobrança)
- ✓ Análise do sistema do planejamento e controle financeiro/contábil (estrutura da área financeira, relatórios contábeis / financeiros, fluxo de caixa, decisões e ações financeiras, controles e orçamentos, etc.).

Na área de produção devemos analisar a eficiência da sua capacidade produtiva, considerando aspectos como: a instalação industrial, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, sistema de custos, pesquisa e desenvolvimento, cadeia de suprimentos e processo produtivo.

A última função a ser analisada internamente é a área de recursos humanos. Deve-se considerar as atitudes da alta administração quanto ao fator humano da empresa, quanto à rotatividade dos empregados, ao índice de absenteísmo, à eficácia dos programas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

5.3.2 Aspectos organizacionais

Em relação aos aspectos organizacionais podemos salientar, por exemplo:

- ✓ Estrutura organizacional
- ✓ Sistemas de informações operacionais e gerenciais
- ✓ Sistema de planejamento (estratégico, tático e operacional)
- ✓ Capacitação, atitudes e comportamentos da alta administração e chefias.
- ✓ Capacitação e habilidade dos empregados
- ✓ Controle de qualidade
- ✓ Domínio do mercado consumidor.

5.3.3 Abrangência dos processos

Em relação abrangência dos processos podemos examinar, por exemplo:

- ✓ Empresa considerada como sistema
- ✓ Áreas funcionais da empresa
- ✓ Unidades organizacionais
- ✓ Grupos de indivíduos
- ✓ Os indivíduos.

5.3.4 Níveis de controle e avaliação do sistema

É necessário verificar se o controle efetuado está em um dos seguintes níveis:

- ✓ Controla a eficiência?
- ✓ Controla a eficácia? e/ou
- ✓ Controla a efetividade?

5.3.5 Critérios de avaliação dos pontos fracos e fortes

Podemos considerar alguns aspectos como:

- ✓ Histórico da empresa
- ✓ Opiniões pessoais de consultores e executivos da empresa
- ✓ Análise em literatura e análise orçamentária.

5.3.6 Obtenção das informações necessárias à alta administração

Nesse caso o executivo poderá utilizar, entre outros aspectos:

- ✓ Observação pessoal
- ✓ Conversas pessoais
- ✓ Questionários
- ✓ Experiência e prática
- ✓ Reuniões

- ✓ Documentos publicados, periódicos, livros e revistas
- ✓ Indicadores econômicos e financeiros.

6 ANÁLISE S.W.O.T

A análise SWOT (ou análise FOFA em português) é uma ferramenta estrutural utilizada para análise do ambiente e para formulação de estratégias. Permite identificar Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando Oportunidades e Ameaças externas para a mesma. É de extrema importância conhecer mais profundamente os vários aspectos internos e externos da empresa de forma a dar resposta a eventuais problemas detectados ou atacar os concorrentes nas fragilidades encontradas. Depois de estruturados e analisados todos os fatores é só tirar as suas conclusões. Não se esqueça que as ameaças dos outros podem ser as suas oportunidades e as suas ameaças são oportunidades para os concorrentes.

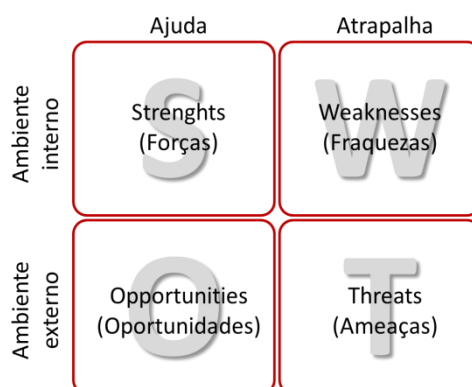


Figura 6 - Representação Análise SWOT

O termo SWOT é uma sigla oriunda do inglês, traduzindo: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

As ameaças e as oportunidades estão ligadas ao mercado enquanto os pontos fracos e pontos fortes estão ligados à empresa.

6.1 Oportunidades

Qualquer setor do mercado onde a empresa pode conseguir vantagem competitiva.

- ✓ Mercado em expansão;
- ✓ Novo mercado internacional;
- ✓ Novo segmento no mercado, com alta rentabilidade;
- ✓ Alianças estratégicas.

6.2 Ameaças

Quando o ambiente exterior apresenta desafios criados por uma tendência ou evolução desfavorável.

- ✓ Novos concorrentes;
- ✓ Guerras de preços de produtos;
- ✓ Introdução de novas tecnologias.

6.3 Forças ou pontos fortes da empresa

6.3.1 Forças Organizacionais

- ✓ Visão de liderança;
- ✓ Competência de gestão;
- ✓ Orientação empresarial.

6.3.2 Forças de Marketing

- ✓ Imagem de marca;
- ✓ Participação de mercado;
- ✓ Reputação dos produtos/serviços;
- ✓ Flexibilidade e adaptabilidade.

6.3.3 Forças em Produção

- ✓ Bons equipamentos;
- ✓ Economias de escala;
- ✓ Capacidade de inovação.

6.3.4 Forças em Finanças

- ✓ Custo baixo de capital;
- ✓ Alta liquidez;
- ✓ Alta lucratividade;
- ✓ Estabilidade financeira.

6.3.5 Fraquezas ou pontos fracos

- ✓ Falta de experiência (empresa nova no Mercado);
- ✓ Falta de fatores de diferenciação;
- ✓ Má qualidade na informação de mercado;
- ✓ Fraca visibilidade.



VAMOS PRATICAR!

Análise SWOT – Cirque du Soleil

	Interna	Externa	
Pontos Fortes	Criar •Tema •Ambiente Refinado •Várias produções •Músicas e danças artísticas	Melhorar •Picadeiro único •Atrair novos públicos	Oportunidades
Pontos Fracos	Eliminar •Astros Circenses •Espetáculos com Animais •Descontos para grupos •Espetáculos em vários picadeiros	Reduzir •Vibração e Perigos •Diversão e Humor	Ameaças

Figura 7 - Exemplo de Análise SWOT

Sabe aquele armazém ou minimercado perto da sua casa que você e sua família costumam fazer compras?

Imagine ele como uma empresa (que é) e tente rapidamente elencar algumas das Forças e Fraquezas, bem como as Oportunidades e Ameaças desse negócio.

O modelo de análise SWOT normalmente é realizado com base em um diagrama (conforme a figura ao lado), o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo e interação entre as partes), e a relação entre cada um dos fatores. Por esse motivo também é conhecida como Matriz SWOT.

Resumo

Quando o soldado experiente está em marcha, ele nunca fica desorientado; uma vez que levantou acampamento, nunca fica perplexo. Daí o ditado: conheça o inimigo e conheça a si próprio, e sua vitória jamais será posta em dúvida; conheça o clima e o terreno, e sua vitória acabará sendo completa. (SUN TZU, século VI A.C.). A análise ambiental é a identificação de todos os fatores, internos e externos que envolvem as atividades de uma empresa.

A análise externa diz respeito ao ambiente geral e setorial da empresa, bem como ao cenário político/econômico/social regional, nacional e até internacional.

A análise interna está relacionada aos recursos, competências e capacidades essenciais da empresa. Suas forças e fraquezas devem ser extremamente bem detalhadas.

A ferramenta SWOT ajuda a planificar e organizar este estudo de análise ambiental. A sigla SWOT vem do inglês e quer dizer: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

AULA 4

7 TOMADA DE DECISÕES

“Se não consegue tomá-las não se pode fazer um administrador eficaz.”

Batleman, Snel (1998).



Figura 8 - Charge Calvin - A Democracia na Tomada de Decisão

A tomada de decisão é um processo multifacetado e onipresente nas organizações, nos níveis: individual, grupal e organizacional. Envolve aspectos racionais, mas também a intuição, a emoção, a improvisação e o acaso.

Na Administração, estuda-se o processo de Tomada de Decisão com o intuito de minimizar perdas e conflitos, otimizando assim os resultados das organizações.

Todas as funções administrativas condizem à tomada de decisões e delas provém. Decisão é escolher uma alternativa, entre duas ou mais, para determinar uma opinião ou o curso de uma ação. Também é o ato psíquico e criativo, no qual o pensamento, a sensibilidade e o conhecimento associam-se para empreender uma ação.

7.1 Problema

Para que haja necessidade de uma tomada de decisão necessariamente deve haver um problema. No transcorrer de um PE diversos problemas podem surgir.

Problema definido > Questões a serem respondidas

- *É um problema fácil de ser enfrentado?*
- *O problema poderia ser resolvido sozinho?*
- *Esta decisão deve ser tomada por mim?*

- ✓ **Questões rotineiras ou com menos importância podem ser resolvidas através de um procedimento.**
- ✓ **Problemas diferentes requerem diferentes tipos de tomada de decisão.**

Esquema 4- Tomada de Decisão



7.2 O Processo Racional de Tomada de Decisão

A pessoa que procura otimizar suas decisões é racional e faz escolhas coerentes visando maximizar valor dentro de limitações específicas.

O **Modelo Racional** se constitui de seis passos:

1. Definir o problema;
2. Identificar critérios de decisão;
3. Pesar os critérios;
4. Gerar alternativas;
5. Classificar cada alternativa segundo cada critério;
6. Calcular a decisão ótima.

O **Modelo de Decisão Racional** contém seis pressupostos.

1. **Clareza do problema:** significa que o problema é claro e inequívoco.
2. **Opções conhecidas:** significam que todos os critérios pertinentes e alternativas viáveis podem ser identificados.
3. **Preferências claras:** significam que os critérios e alternativas foram classificados e ponderados.
4. **Preferências constantes:** refletem constância nos critérios e estabilidade nos pesos no curso do tempo.
5. **Nenhuma restrição de tempo ou custo:** permite obter informações completas sobre os critérios e alternativas.
6. **Máxima compensação:** significa que o tomador de decisão escolherá a alternativa que propiciar o mais alto valor percebido.

7.3 Processo Intuitivo de Tomada de Decisão

É quase impossível conseguir que todas nossas decisões sejam racionais. O ideal seria que sim, no entanto necessitaremos usar da nossa intuição de vez em quando. As informações, bem como as alternativas, estão disponibilizadas de maneira limitada, sendo que as soluções são escolhidas através do processo de estabelecimento de regras, conforme os interesses e objetivos dos envolvidos nesse processo.

A intuição é uma função que transmite percepções de uma forma inconsciente. A experiência e o julgamento prevalecem em desfavor da lógica sequencial ou pesagem das alternativas. Este processo inconsciente se baseia na experiência e complementa a análise racional.

O “especialista” reconhece uma situação, utiliza a experiência e chega rapidamente a uma decisão, mesmo com informações limitadas.

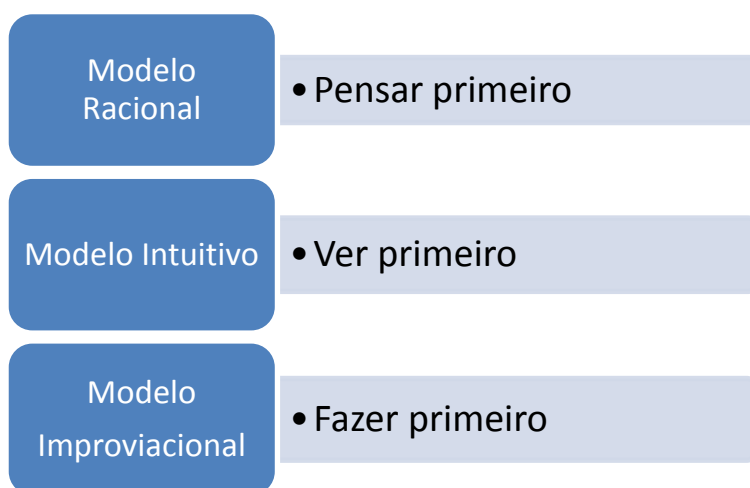
As decisões são mais rápidas e os melhores decisores são normalmente descritos como intuitivos. No entanto, os maiores desastres empresariais constantemente advêm de decisões intuitivas, de impulso.

7.4 Modelo Improvisacional

Dos três é o menos defendido. Não avalia situações nem faz julgamentos com base na experiência. A improvisação normalmente também não busca alocação de recursos, usa-se o que há no momento.

Decisões triviais, de pouco ou nenhum impacto organizacional podem até usar da improvisação, mas decisões estratégicas devem evitar ao máximo tal abordagem. No entanto sabemos que no mundo corporativo muitas decisões improvisadas sustentam organizações por décadas.

Esquema 5 - Diferenças básicas entre os Modelos de Tomada de Decisão



7.5 Quem Deve Tomar as Decisões

Enfocados na decisão organizacional, é importante comparar as decisões tomadas por indivíduos e por grupos. E também avaliar quais os níveis apropriados para a

tomada de decisões dentro da organização. Nem sempre as decisões tomadas em grupo são superiores às tomadas por indivíduos.

Analisam-se a seguir as vantagens de cada uma.

7.5.1 Vantagens da Tomada de Decisão Individual.

Desde que um indivíduo não tenha de realizar uma reunião para discutir as alternativas, uma das principais vantagens da decisão individual é a *rapidez*. As decisões individuais também possuem *responsabilização clara* e tendem a transmitir *valores consistentes*.

7.5.2 Vantagens da Tomada de Decisão em Grupo.

Os grupos podem gerar *informações e conhecimento mais completos* e oferecer *maior diversidade de opiniões*. Um grupo quase sempre supera o indivíduo, gerando *decisões de melhor qualidade*. E uma vez que seus membros tenham participado na tomada de uma decisão, os grupos levam à *maior aceitação de uma solução*.

7.5.3 Equilibrando Prós e Contras.

Para determinar se a decisão deve ser tomada pelos indivíduos ou pelo grupo, é preciso fazer uma ponderação entre eficácia e eficiência. Os grupos são mais eficazes porque geram mais alternativas e produzem decisões de melhor qualidade. Mas os indivíduos são mais eficientes e consomem menos tempo e recursos para tomar uma decisão.

7.5.4 O Nível da Tomada de Decisão

Os quatro níveis organizacionais são:

- ✓ A alta gerência ou cúpula;
- ✓ A gerência de nível médio;
- ✓ Os supervisores;
- ✓ E os funcionários operacionais.

Em qual desses níveis as decisões devem ser tomadas?

Decisões recorrentes e rotineiras, as *decisões programadas*, devem ser tomadas por níveis inferiores da administração: por exemplo, os gerentes de nível médio tomam decisões de coordenação com consequências de curto prazo e os gerentes de primeira linha tomam decisões departamentais rotineiras para determinar o que precisa ser feito.

Decisões não muito frequentes ou únicas, as *decisões não programadas*, devem ser tomadas pela alta administração. Os funcionários operacionais tomam decisões relativas ao trabalho para determinar como ele deve ser feito.

Duas tendências recentes têm influenciado a tomada de decisão organizacional. Anteriormente, a administração de nível médio canalizava as informações entre a alta administração e os departamentos operacionais. Os sistemas computadorizados de informações gerenciais (SIGs) permitem agora que os altos executivos se comuniquem diretamente com supervisores, equipes e funcionários, reduzindo assim a necessidade do gerenciamento de nível médio.

Em segundo lugar, a delegação de poder aos funcionários tem redistribuído a autoridade pela decisão, embora a alta administração ainda seja responsável pelas decisões estratégicas.



VAMOS REFLETIR?

Sendo o Planejamento Estratégico, num primeiro momento, o escopo que norteará os rumos da empresa nos próximos anos, quem deve ter a responsabilidade de desenvolvê-lo e por quê?

7.6 Estilos de Tomada de Decisão

Alguma vez você já jogou XADREZ?

Sabemos que o mundo dos negócios é ilimitado, quando comparado as 64 casas demarcadas do tabuleiro de xadrez. Mas é devido a seu espaço limitado que o xadrez proporciona um modelo tão versátil para a tomada de decisões.



Há padrões rígidos de sucesso e fracasso no xadrez. Se suas decisões são falhas, sua posição se deteriora e o pêndulo pende em direção à derrota; se forem boas, ele pende para a vitória. Cada lance reflete uma decisão e, com tempo suficiente, pode-se analisar com perfeição científica se cada decisão foi ou não a mais eficaz. Essa objetividade científica pode proporcionar muitas informações úteis

sobre a qualidade de nosso processo de tomada de decisões. Jogar Xadrez auxilia no desenvolvimento do pensamento mais rápido, de agir conforme se espera e tomar a frente nas decisões sem hesitar, diminuindo consideravelmente a chance de erros.



VAMOS REFLETIR?

- ✓ O que torna alguém um gerente melhor?
- ✓ Ou um escritor melhor?
- ✓ Ou até mesmo um enxadrista melhor?

Conforme nos diz KASPAROV, um grande jogador de Xadrez, não resta dúvida de que nem todos se desempenham no mesmo nível ou têm capacidade para isso. O fundamental é encontrar nosso próprio caminho para alcançar nossos limites, desenvolver nosso talento, melhorar nossas habilidades, buscar e conquistar os desafios necessários para atingir o nível mais alto. E, para fazer tudo isso, primeiro precisamos de planejamento.

- ✓ O processo de Tomada de Decisão é parte central do PE e praticamente de todas as atividades de um administrador.
- ✓ Problemas, por sua vez, são o ponto de partida da Tomada de Decisão e são rotineiros na vida do administrador.
- ✓ É comum iniciar um PE com uma perspectiva de problemas e surgirem muitos outros no decorrer do processo.
- ✓ Dentre os três modelos macro de Tomada de Decisão, o modelo Racional parece ser o mais adequado, mas nem sempre é possível prevalecer, devido à brevidade de algumas ações as restrições financeiras.
- ✓ O modelo Intuitivo é rápido, mas pode trazer consequências negativas se adotado para todas as circunstâncias.
- ✓ E o modelo Improvisacional deve ser evitado.

AULA 5

9 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

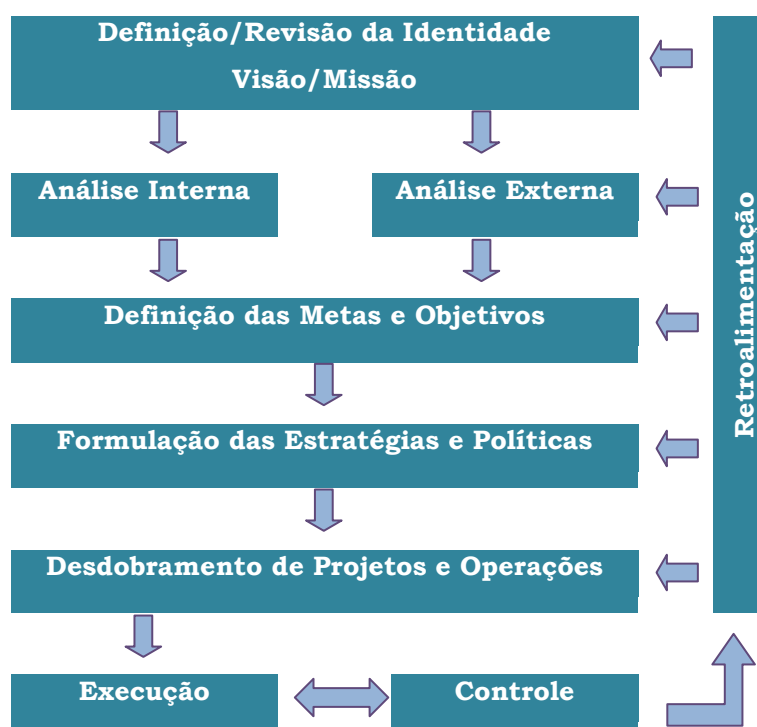
9.1 Introdução à Metodologia

A realidade brasileira vem sofrendo intensas e frequentes transformações oriundas da globalização na esfera política, econômica, social, cultural e científico-tecnológica, com reflexos diretos em todas as organizações da sociedade, sejam elas governamentais, empresariais ou sem fins lucrativos.

Muitas metodologias de implantação do PE são importadas, mas adaptadas à realidade de outros países. Isso prejudica um pouco o dinamismo das empresas brasileiras. Uma dessas metodologias de planejamento estratégico é proposta por Vasconcellos Filho (1984). O autor comenta que a experiência brasileira tem mostrado que a adequação dessa metodologia às características da organização é um dos fatores que condicionam os resultados do processo. Organizações que optaram por modelos prontos, contrariando sua cultura, viram-se obrigadas a recomeçar toda a implantação do planejamento, e com dificuldades maiores devido às resistências causadas pela imposição ao pessoal interno.

Aqui vamos estudar um modelo simplificado, mas ao mesmo tempo bastante flexível onde cabem todas as adaptações necessárias à realidade de cada empresa.

Esquema 6 - Modelo Simplificado de Metodologia do PE



10 ETAPAS DA METODOLOGIA

10.1 Etapa 1 - Análise Estratégica

- ✓ As duas primeiras fases já foram bem detalhadas nas aulas anteriores devido a suas importâncias.
- ✓ Definição da identidade do negócio a partir da Missão, Visão e Valores e a Avaliação do ambiente interno e externo (contexto de mercado), atual e potencial.
- ✓ Análise do macro e microambiente (utilizando ferramentas como análise SWOT, análise das forças competitivas e cenários).
- ✓ Consideração de *inputs* (informações) advindos de pesquisas de mercado e outros estudos que a empresa possua.

10.2 Etapa 2 – Definição de Metas e Objetivos

A palavra objetivo deriva do latim "*objectivu*", que significa aquilo que se pretende alcançar, fim, propósito; alvo. Objetivo é algo detalhado e concreto, que define o que o projeto almeja atingir para a organização. Os objetivos do projeto identificam a situação que se deseja alcançar, uma visão da organização para o futuro.

A definição dos objetivos requer um planejamento (plano) e a participação e compromisso de todos os *stakeholders*.

Funções dos objetivos:

- ✓ Definem uma situação futura e servem de guia para os planos de ações a serem efetuados;
- ✓ Justificam todas as atividades de todos os *team members*;
- ✓ Servem para avaliar as ações, a eficiência e a produtividade da equipe que está a cargo do projeto;
- ✓ São de algum modo, uma medida de eficiência e produtividade da própria organização.

Os objetivos de projeto devem reunir certas características de modo a terem uma utilidade para o projeto. É normal utilizar a sigla SMART para defini-los.

10.2.1 Objetivos S.M.A.R.T

Specific (Específicos)

Measurable (Mensuráveis)

Ambitious (Ambiciosos)

Realistic (Realistas)

Timed (Precisos no tempo)

1. ESPECÍFICO:

- ✓ Devem ser formulados de forma específica e precisa.
- ✓ Não serem vagos, definidos em pormenor.
- ✓ Os objetivos generalistas tendem a ser menos eficazes.

2. MENSURÁVEL:

- ✓ Definidos de forma a serem medidos e analisados em termos de valores ou volumes.
- ✓ Refletem os vários aspectos mensuráveis.
- ✓ Devem ser quantificados (Como irá saber se o atingiu ou não ?)

3. ATINGÍVEL:

- ✓ Possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente.
- ✓ Devem ser alcançáveis.
- ✓ Devem estar em consonância com os objetivos de todos os envolvidos para que esses sintam-se motivados.
- ✓ Devem ser "Agreed Upon", ou seja, que haja um consentimento ou acordo de todos os *stakeholders* relativamente aos objetivos do projeto.

4. REALISTA:

- ✓ Não pretendem alcançar metas muito além do que os meios permitem, mas sim estão de acordo com a disponibilidade de recursos do projeto.
- ✓ Torne o projeto exequível e real.

5. TEMPORIZÁVEL:

- ✓ Devem ser bem definidos em termos de duração/prazos.
- ✓ Devem indicar um intervalo de tempo para cada objetivo - Quando o vai atingir.

Exemplos de Objetivos

- *Aumentar uma quota de mercado em 10%, na gama de produtos cosméticos vendidos nos hipermercados para mulheres entre os 30 e os 45 anos, durante o 3º trimestre do ano.*
- *Diminuir em 50% os desperdícios resultantes de um método de fabricação através da aquisição de tecnologias de reciclagem para o ano seguinte.*
- *Um último exemplo (de forma mais pessoal, e mais realista e comum):
Perder 5 kg num mês realizando uma caminhada e fazendo uma alimentação equilibrada. Não adianta querer perder 30 kg em um mês, pois se pode incorrer mais riscos que proveitos.*

10.3 Etapa 3 – Formulação de Estratégias e Políticas

Formulação de Estratégias: As estratégias indicarão como cada área funcional da

organização participará do esforço total para atingir os objetivos, respeitando o que foi definido nas etapas anteriores.

Definição das Políticas: Ansoff (1983) conceitua Política como uma resposta específica para situações repetitivas.

São necessárias políticas de caráter geral e específico. Geral, para direcionar o comportamento da organização na sua totalidade; e específico, no sentido de orientar a atuação de cada uma das áreas funcionais.

Um bom exemplo de formulação de estratégias e políticas é a análise do Marketing Mix atual da empresa e de como este pode evoluir e se aprimorar. Detalham-se então suas variáveis, indo muito além dos tradicionais “4 Ps”:



Figura 9 - Exemplo de Marketing MIX

10.4 Etapa 4 – Desdobramento de Projetos e Operações (Plano de Ação)

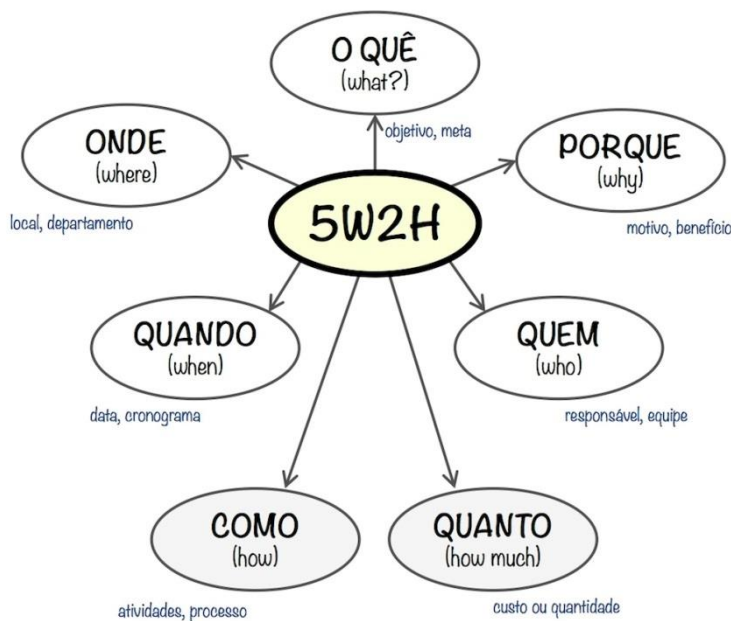
Para alcançar os objetivos delineados dentro das estratégias, a organização deve escolher vários planos de ação, relativos a diferentes áreas funcionais como Marketing, Finanças, RH e Tecnologias.

A intenção é que cada uma das áreas funcionais (que terão pesos diferentes, de acordo com cada organização), fique responsável pela implementação dos planos de ação que resultarão no alcance dos objetivos.

*Plano de ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado.
O principal, sem dúvida, é saber o que fazer – **identificar e relacionar as atividades.***

10.5 Ferramenta 5W2H

Consiste numa ferramenta que auxilia na elaboração dos Planos de Ação, definindo claramente o que vai ser feito (“*what*”), porque (“*why*”), por quem (“*who*”), quando (“*when*”), onde (“*where*”), de que modo (“*how*”) e com que orçamento (“*budget*” ou “*how much*”).



Fonte: <http://www.sobreadministracao.com>

Figura 10 - Ferramenta 5W2H

10.5.1 Exemplo de Aplicação da Ferramenta 5W2H

Objetivo: aumentar 50% a venda de pizzas até 10/07.

→ Mapear situação atual → Fazer um relatório → Otimizar o cardápio → Otimizar preços → Adquirir um diferencial de qualidade → Fazer e distribuir novo panfleto.

O quê?	ATIVIDADE: FAZER UM NOVO PANFLETO
Por quê?	Para aumentar a venda de pizza em 50%.
Quem?	Área comercial
Quando?	Até 01 de junho (para dar tempo de alcançar o objetivo)
Onde?	No melhor fornecedor depois de três orçamentos
Como?	Com uma nova promoção de vendas
Quanto?	Até R\$ 2.000,00

Claro que se trata de um exemplo simplório. No caso de um PE ocorrerão vários destes planos de ação, uns simples como este, outros complexos e externos.

Quadro 4 - Exemplo de Plano de Ação Complexo

Soluções	What (O que será feito?)	Who (Quem fará?)	When (Quando?)	Where (Onde?)	Why (Por quê?)	How (Como?)	How much (Quanto custa?)
1 Consolidar processo de identificação e cadastramento de tecnologias nos projetos novos aprovados	Análise “ex-ante”	Equipe de avaliação do impacto + ACN + CTI + pesquisadores	Na aprovação do projeto	UD	Para identificar tecnologias potenciais	Metodologia de avaliação do impacto	Sem custo adicional
2 Consolidar a identificação e documentação na elaboração e no relatório final do projeto das tecnologias potenciais e geradas, respectivamente.	Análise “ex-post” das tecnologias geradas	Equipe de avaliação do impacto da tecnologia e pesquisador responsável	Após elaboração do relatório final com periodicidade definida no relatório em decorrência da natureza da tecnologia	UD	Para identificar e documentar tecnologias geradas	Metodologia de avaliação de impacto da tecnologia gerada, atualização da base de dados	Sem custo adicional
3 Dar continuidade ao processo de articulação e entre P&D e ACN	Reunião de sensibilização, discussão e ajustes Elaboração de um fluxo do processo que integre P&D	Chefia + pesquisadores responsáveis pela tecnologia + ACN + CAMP	Imediatamente após identificação das tecnologias não adotadas	UD	Sensibilização e conscientização da necessidade de integração para melhorar a captação de demandas e estimular a transferência de tecnologias.	Convocação pela Chefia, e reunião para apresentação de proposta e colheita de sugestões e reuniões	Sem custo adicional
4 Organizar banco de demandas	Prospecção e registro de demandas	CPD, ACN, pesquisadores, CAMP, agentes da extensão	Processo contínuo, início imediato	UD	Recuperar e organizar informações sobre demandas	Workshop, questionários internos, geração de sistema informatizado	R\$ 1,5 mil (estagiário/ 6 meses)
5 Consolidar processo de avaliação de impacto – AIESA (Chefia)	Indicação das tecnologias geradas ou adaptadas, transferidas e adotadas	Chefia geral, CPD, pesquisadores, ACN	Processo contínuo, com início imediato	UD	Para implementar o processo de avaliação do impacto	Memorando, ordem de serviço, reuniões	Sem custos adicionais
6 Melhorar metodologia de trabalho de campo	Alterar e adaptar o formato do questionário	Pesquisadores responsáveis pela tecnologia + CAMP	Jul 2007	UD	Para facilitar entrevistas e recuperação dos dados.	Reunião de trabalho e teste em unidade piloto	Diárias (3) e despesa com viagem

Síglas utilizadas: ACN=Área de Comunicação e negócios; CPD=Chefia de pesquisa e Desenvolvimento; Chefia= chefia da unidade ou organização.

10.6 Etapa 5 – Execução

Também chamada de fase de *implementação* envolve vários aspectos dentre eles a divulgação de todo o trabalho feito até aqui para todos os funcionários da empresa. Por essa ser uma atividade bastante importante, na continuidade dos estudos veremos mais especificamente os fatores de motivação e comunicação que a envolvem.



Nessa fase, começa a parte prática do PE. Tudo que foi feito até aqui, estudos, discussões, análises, devem sair do papel e da mente dos gestores e se tornarem ações práticas em busca dos resultados.

Deve especial atenção a dois fatores.

- ✓ Esclarecimento de dúvidas: nesse momento poderão surgir dúvidas por parte dos funcionários que não foram envolvidos nos processos até o momento, por isso os gestores devem estar perto auxiliando nesse sentido.
- ✓ Auxílio na execução: as primeiras práticas também devem ser acompanhadas de perto para que se garanta a compreensão de todas as metas.

10.7 Etapa 6 – Controle

O que não é medido não pode ser gerenciado. Embora muitas vezes esta etapa não seja levada em consideração, a etapa do monitoramento e controle é essencial. Segundo Maximiano (2006), o monitoramento "consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia". O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

Muitas vezes, apenas na etapa de controle é que os administradores descobrem que as coisas não estão ocorrendo de acordo com o que foi planejado. A função do controle estratégico é assegurar que objetivos sejam atingidos, buscando responder à questão: "Nossos resultados estão consistentes com nossos objetivos?" (BATEMAN, 2000). Bateman (2000) define também as atividades específicas de controle, que incluem:

- ✓ Estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo.
- ✓ Monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de seu desempenho.
- ✓ Fornecer *feedback* às pessoas, sobre seu progresso e desempenho.
- ✓ Identificar problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos.
- ✓ E, por último, executar ações para corrigir problemas.

10.8 Etapa 7 – Retroalimentação

Trata-se de revisões, ajustes e replanejamento.

Por exemplo, fez-se todo o planejamento com base em um cenário econômico que se modificou rapidamente, fora do esperado, como na época da crise financeira americana de 2008 (aquela da “marola”).

Nessa fase é comum utilizar processos de *coaching* e *mentoring*.

- ✓ São feitos ajustes e correções.
- ✓ E há realização periódica de replanejamento.



VAMOS REFLETIR?

Você sabe o que são *Coaching* e *Mentoring*?

Se sim, escreva abaixo, em poucas palavras o conceito de cada um. Se sua resposta for não, faça uma busca rápida na internet e conheça. Busque conhecimento sempre e de todas as formas.

Dica: Utilize os fóruns do ambiente virtual para trocar informações com seus colegas e tutor.

A metodologia para implantação do PE é muito importante, pois é partir dela que se organizam e se analisam os dados, decisões são tomadas e implantadas, mas principalmente, podem-se avaliar os resultados e tomar ações corretivas quando algo não acontecer como o esperado.

Existem metodologias prontas, que podem ser úteis, no entanto a organização deve se reconhecer como ser único e preferencialmente adaptar essas metodologias para que não fique engessada com aspectos irrelevantes à sua realidade.

AULA 6

11 MOTIVAÇÃO X PLANEJAMENTO

11.1 Motivação e Envolvimento de toda a Empresa no Planejamento Estratégico

A gestão eficiente do capital humano é a chave do sucesso para qualquer organização, independente de tamanho e segmento de atuação. É fato que o Planejamento Estratégico auxilia as organizações na descoberta de suas forças e fraquezas e que deve ser construído com base nas necessidades da empresa, em todos seus níveis e envolvendo todos os colaboradores, fazendo com que estes participem ativamente tanto da construção como da implementação e sintam-se parte do projeto.

Ainda, os resultados da avaliação dos índices de motivação, satisfação e comprometimento dos colaboradores, com base nas diretrizes estabelecidas no PE, servem como ferramenta complementar ao plano de desenvolvimento da empresa.

Mas a grande questão é: como fazer com que todos os funcionários aceitem e “comprem” as diretrizes propostas pelo PE?

Para conseguirmos responder essa pergunta, vamos primeiro a alguns aspectos teóricos sobre Motivação.

11.2 Motivação

Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Os elementos fundamentais desta definição são:

- ✓ A intensidade do esforço;
- ✓ A persistência;
- ✓ A orientação em direção às metas organizacionais e;
- ✓ As necessidades.

Um trabalhador motivado trabalha com dedicação e persistência. Entretanto, esforço e persistência não compensarão a menos que sejam canalizados numa direção benéfica à organização. Finalmente, a motivação é um processo de satisfação de necessidades.

11.2.1 Possuir “Metas Específicas” Aumenta a Motivação?

A teoria da fixação de metas afirma o seguinte: metas específicas aumentam o desempenho; quando aceitas, as metas difíceis promovem alto desempenho; e *feedback* sobre as metas resulta em melhor desempenho.

Se os funcionários participam no estabelecimento de suas próprias metas, seu desempenho será melhor?

Embora não haja evidências conclusivas, a participação realmente encoraja os funcionários a fixar e aceitar metas mais difíceis. Três outros fatores influenciam na relação metas-desempenho:

- ✓ **Comprometimento com a meta**
- ✓ **Auto eficácia adequada**
- ✓ **Cultura nacional.**

Quando um indivíduo está comprometido com a meta, não a reduzirá ou abandonará. Auto eficácia refere-se à convicção do indivíduo de que ele é capaz de executar uma tarefa. E a teoria do estabelecimento de metas é condicionada pela cultura.

11.2.2 Como as expectativas influenciam a Motivação?

A *Teoria da Expectativa* afirma que um funcionário será motivado a produzir mais quando acreditar que o esforço resultará em uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação resultará em recompensas organizacionais e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais. Essa teoria se concentra em três relações:

1. **Relação esforço-desempenho:** A probabilidade percebida pelo indivíduo de que o dispêndio de uma determinada quantidade de esforço resultará em desempenho.
2. **Relação desempenho-recompensas:** O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho resultará na consecução de um resultado desejado.
3. **Relação recompensas-metas pessoais:** O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais e a atratividade dessas recompensas potenciais para o indivíduo.

12 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X MOTIVAÇÃO

Poucas empresas se dão conta hoje em dia é que a motivação não é a solução para os problemas de produtividade. Em empresas conhecidas por sua eficácia como Microsoft, Google ou HP, tem-se a errônea ideia de que os objetivos são alcançados devido ao alto grau de motivação de seus funcionários. Pergunte aos funcionários da Microsoft o que os motiva e você ouvirá respostas como: minha filha recém-nascida, construir um veleiro e dar a volta ao mundo ou publicar um livro.

Você não ouvirá nada como: ajudar Bill Gates a manter-se como o homem mais rico do mundo ou contribuir para o lançamento do novo sistema operacional na data prevista.

Então, qual a diferença entre a “Microsoft” e a “Lojinha do Zé”?

As pessoas estão interessadas e são motivadas pelos seus próprios objetivos, pelos seus próprios interesses, seja na Microsoft ou na Lojinha do Zé da esquina.

Mas então como os funcionários da Microsoft estão sempre motivados e os funcionários da lojinha do Zé estão sempre reclamando, faltando trabalho, pedindo aumento e fazendo um trabalho mal feito?

Talvez se o Zé desse um aumento e oferecesse algumas recompensas por uma boa *performance* ele conseguiria mais empenho de seus funcionários? Provavelmente NÃO, ele só estaria entrando num círculo vicioso em que as recompensas deveriam ser constantemente renovadas e jamais retiradas e mesmo assim ele não teria o coração de seus funcionários, o que a Microsoft tem.

O segredo das empresas de alta produtividade está relacionado aos elementos que fazem um ser humano genuinamente contribuir com seu esforço pessoal para a concretização de objetivos seja numa empresa, numa equipe esportiva ou num grupo qualquer. Estes elementos são:

- ✓ **Clareza**
- ✓ **Sinceridade**
- ✓ **Abertura**
- ✓ **Comunicação**
- ✓ **Respeito**
- ✓ **Desafios**
- ✓ **Recursos**
- ✓ **Envolvimento**

Independente de suas motivações pessoais, qualquer um gosta de sentir-se parte da conquista de objetivos grupais, faz parte da natureza humana.

É preciso clareza quanto a quais são estes objetivos, qual o caminho para se chegar lá e disponibilizar os recursos. Também é necessário que a comunicação vertical e horizontal seja límpida, sem segredos e portas fechadas.

Esta frase elucida tudo que viemos estudando, de Eugen Emil Pfister Jr:

“Uma centena de indivíduos apenas motivados não move montanhas. Centenas de pessoas organizadas, com planos, conhecimentos técnicos e funções definidas, equipadas com tratores, explosivos, enxadas, picaretas, pás e tempo necessário darão conta do recado, mesmo que muitos, ao acordar, prefiram estar se bronzeando na praia a remover montanhas.”

Então, para que o PE de uma empresa obtenha o comprometimento dos funcionários, vamos selecionar algumas importantes atitudes/posturas que a organização deve se empenhar em ter:

- ✓ Proporcionar um ambiente ideal para a conquista dos objetivos com bom clima e sem demasiada pressão – de nada adianta pressionar as pessoas nem enchê-las de informações de uma só vez. É muito comum que empresas que nunca fizeram nada tenham ansiedade de mudar logo, no entanto isso só gera nervosismo e tensão.
- ✓ Dispor de todos os recursos necessários para o alcance das metas – equipamentos e máquinas também são importantes nesse processo. Bem como as instalações da empresa. Mudanças requerem modificações inclusive nesse sentido. Se esses forem pontos fracos da empresa, eles devem ser considerados no PE.
- ✓ Respeito – um funcionário que tem acesso às informações da empresa e que pode inclusive opinar em atividades sente-se respeitado e conseqüentemente motivado.
- ✓ Manter uma comunicação clara e límpida – cuidado com jargões e palavreados muito técnicos. Seja simples e direto nas comunicações.
- ✓ Demonstrar ao funcionário que ele é parte indispensável das realizações é o segredo do sucesso. Qualquer pessoa se sente bem fazendo parte de um grupo de sucesso.

Resumo

De nada adianta uma empresa implementar um Planejamento Estratégico se todos os colaboradores não aceitarem a proposta nem se engajarem no processo, ou não “comprarem” a ideia.

Não existe diferença na motivação de funcionários de grandes e pequenas empresas. O que existe são empresas que encaram as necessidades de seus colaboradores de formas diferentes: umas prestam a atenção nessas necessidades e outras desprezam.

Um funcionário se sentirá mais motivado a realizar uma tarefa se ele acreditar que isso lhe trará a satisfação de uma necessidade particular.

O segredo de motivação das empresas está na sua capacidade de respeitar seus colaboradores de forma individual, perceber que ele é parte importante do processo.

13 REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor; **Análise do Ambiente.** Disponível em: <http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_analise_ambiente.htm> Acesso em: 20 de setembro de 2012>.

ARRUDA, Nirlene Aparecida; Vasconcellos, Roberto Roma. **Planejamento Estratégico: O Balanced Scorecard na Indústria do Setor Siderúrgico.** VII Congresso Nacional de Gestão em Excelência, 2011.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHRISTY, Fran. **Manual de Definição de Metas e Manual de Administração do Tempo.** Disponível em: <<http://www.sonhosestrategicos.com>>

DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

Enciclopédia de Gestão. Disponível em: <www.knoow.net> Acessado em: 21/09/2012.

FERREIRA, A. B. H. Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

PORTAL EDUCAÇÃO. Cursos Online: Mais de 900 cursos online com certificado. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/16067/monitoramento-e-controle#ixzz27KDRAMPG>>.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006.

MAXIMIANO, A.C. Administração de projetos na indústria brasileira de informática. São Paulo, 1987. 191p. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Administração de Projetos. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações. Fontes: [Portais Merkatus /Mundo do Marketing]

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 23/09/2012.

Revista Veja On Line. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/vejaonline>>

Rh.com.br – Liderança. Disponível em: <www.rh.com.br>

SUN TZU. A ARTE DA GUERRA. Editora Martim Claret, São Paulo 2003.

TOFFLER, Alvin; Previsões e premissas. São Paulo: Record, 1983.

Site Gestor.pt - Gestão de empresas e negócios.

VASCONCELLOS FILHO, P. Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.