

Planejamento Estratégico



Fundamentos de Gestão Empresarial

Histórico

- Surgiu em **1965**, a partir da publicação da obra “*Corporate Strategy*” de H. Igor Ansoff

O que é um Planejamento Estratégico – PE ?

- É um PLANO;
- Plano amplo e de longo prazo;
- Foca o núcleo de trabalho de uma organização:
 - Quem somos?
 - O que queremos ser?
 - O que fazemos?
 - O que queremos fazer?

É um processo de auto-conhecimento!

Por que elaborar um PE?

- Definir rumos para sua empresa;
- Atrair investidores, bancos e parceiros;
- Esclarecer a estratégia da organização para:
 - Clientes
 - Fornecedores
 - Colaboradores
- Conhecer limitações;
- Aproveitar melhor as oportunidades.

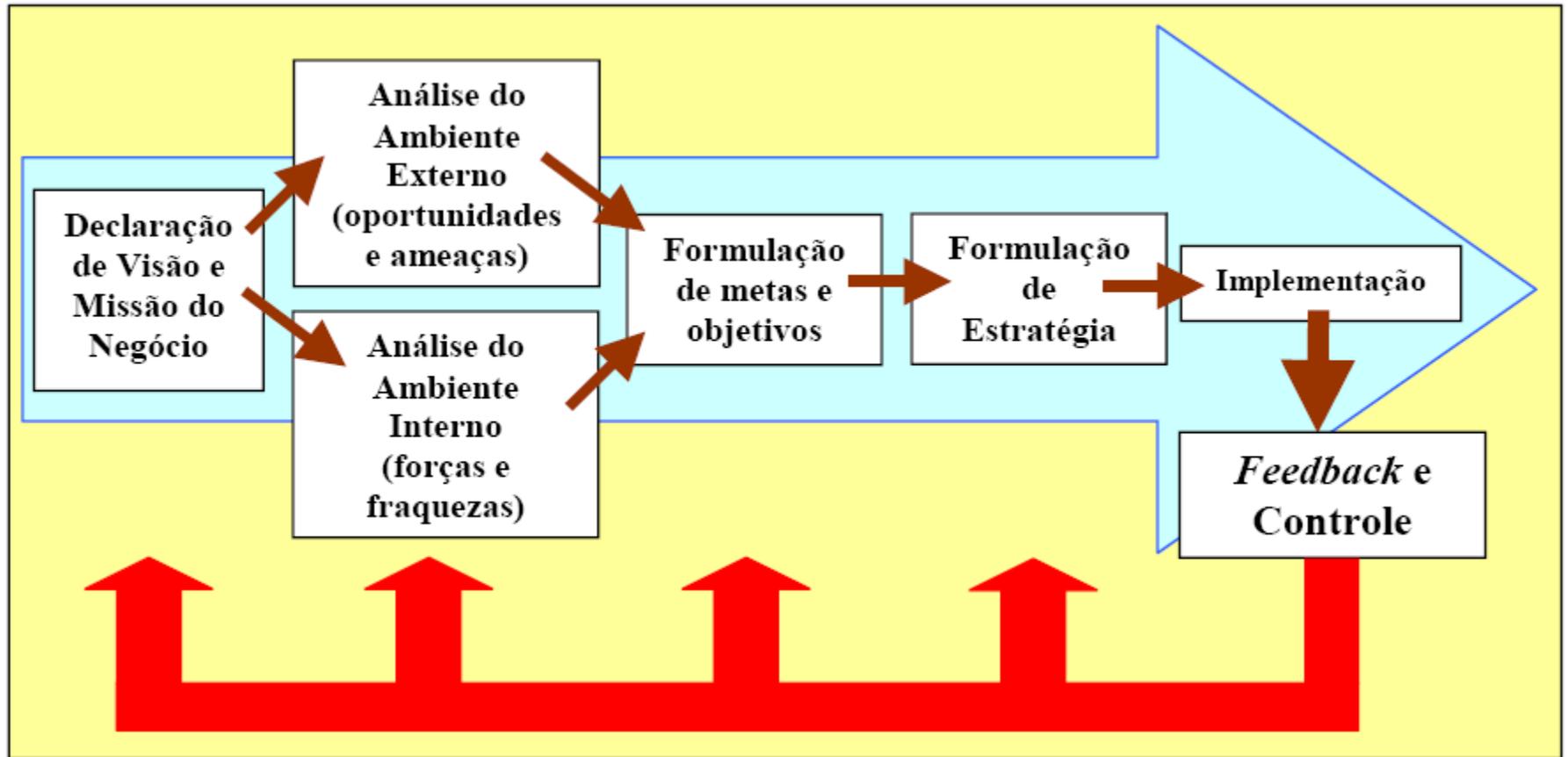
Por que elaborar um PE?

- Agilizar decisões;
- Melhorar comunicação;
- Proporcionar direção única para todos;
- Orientar programas de qualidade.

Ausência de um PE

- É a maior causa do fechamento de novas empresas

Fases do Planejamento Estratégico



Fases de um planejamento



Negócio

“Não me ofereça sapatos, ofereça-me conforto, comodidade e prazer ao caminhar.”



O que é negócio?

Dicionário: É um conjunto de pessoas que se unem para processar energia, materiais e informações (conhecimento) provenientes da sociedade e assim gerar produtos para satisfazer às necessidades de sobrevivência das pessoas desta mesma sociedade.

- **Negócio**

“O entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”

Benefícios da definição do negócio da empresa

- Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- Orienta o marketing e investimentos;
- Orienta a terceirização;
- Ajuda a identificar quem é concorrente e buscar posicionamento no mercado;
- Evita a miopia estratégica.

Como definir negócio da empresa?

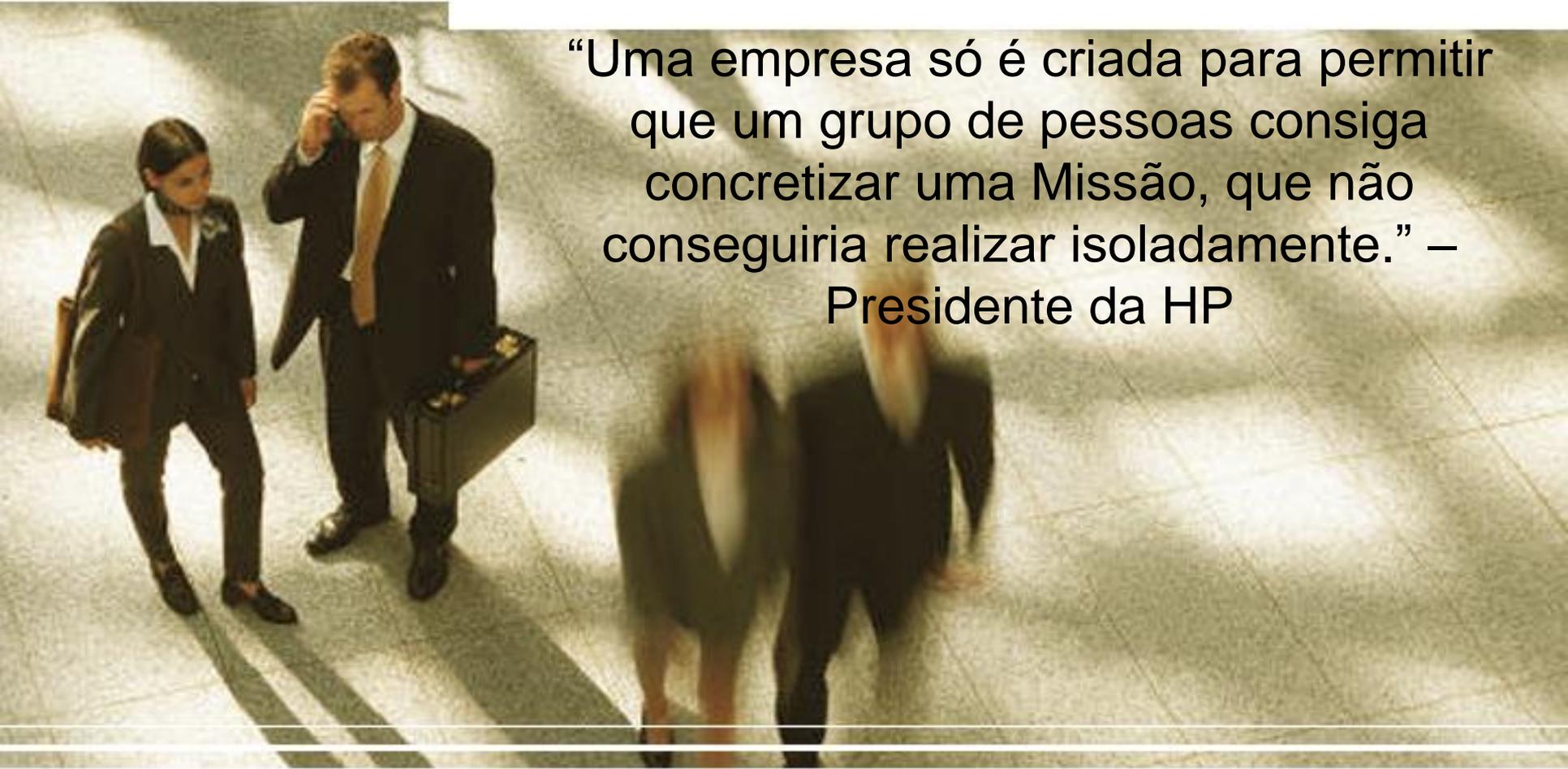
- **1. Identificar negócio atual;**
 - Quem é seu cliente?
 - Qual o benefício que o cliente busca ao comprar seu produto?
 - Quem são seus concorrentes?
- **2. Checar o negócio com o mercado atual e as tendências relevantes;**
- **3. Adequar o negócio, se necessário.**

Fases de um planejamento



Missão

“Uma empresa só é criada para permitir que um grupo de pessoas consiga concretizar uma Missão, que não conseguiria realizar isoladamente.” –
Presidente da HP



O que é missão?

“Razão de existir da empresa no seu negócio”

- Negócio x Missão

- Missão é a razão de existência da empresa em seu negócio;
- Diz exatamente o que ela faz;
- Deve ser clara, concisa.

Benefícios da definição da missão da empresa

- Orienta a partida;
- Evita a armadilha do sucesso;
- Funciona como farol alto;
- Atrai, motiva e retém talentos;
- Orienta a formulação de objetivos.

Como definir missão da empresa?

- 1. Identificar missão atual da empresa;
 - O que ela faz?
 - Como ela faz?
 - Onde ela faz?
 - Com qual responsabilidade social?
 - Com qual responsabilidade ambiental?
- 2. Checar a missão com o mercado atual;
- 3. Adequar a missão, se necessário.

Exemplos de Missão

- Ex.: Localiza – Encantar clientes em aluguel de carros e administração de frotas, buscando a excelência.
- Ex.: Chrysler – Produzir carros e caminhões que as pessoas desejarem comprar, terão prazer em dirigir e desejarem comprar novamente.
- Ex.: Disney – Alegria as pessoas.
- Ex.: Petrobrás - Assegurar o abastecimento do mercado nacional de óleo, gás natural e derivados, através das atividades definidas na constituição e na Lei 2004, de forma rentável e aos menores custos pra sociedade, contribuindo para o desenvolvimento do País.

Fases de um planejamento



Visão

“Uma empresa com visão tem rumo, planeja seu futuro de forma eficiente onde as pessoas têm condições de trabalhar em conjunto”. – Presidente da Ford



O que é visão?

“Sonho, desafio estratégico, onde a empresa pretende chegar, o que ela pretende alcançar”

- Visão:
 - A visão de uma empresa deve ser atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada.
 - Ex.: Microsoft, Bill Gates – Visão: “Colocar um computador em cada lar americano”

Benefícios da definição da Visão da empresa

- Apóia a parceria empresa/empregado na construção do futuro;
- Levanta a bandeira;
- Funciona como bússola para a equipe e tira a empresa do conforto;
- Motiva e inspira a equipe;
- Complementa a Missão, orienta os objetivos e os investimentos.

Visão x Missão

Missão	Visão
Define o negócio	É o que se sonha no negócio
É a partida	É onde se pretende chegar
É a identidade da empresa	É o passaporte para o futuro
É orientadora	É inspiradora
Dá rumo a empresa	Energiza a empresa

- Ex.: FIAT – Missão: Produzir automóveis que as pessoas desejam comprar e tenham orgulho de possuir;
 - Visão: A FIAT quer ser seu carro de hoje, amanhã e sempre.

Como definir Visão da empresa?

A Visão da empresa deve ser:

Criativa

Atraente

Realizável

Flexível

e

Motivar a equipe criando seu comprometimento.

- Não basta apenas criar uma Visão, é preciso divulgá-la e obter comprometimento de seus colaboradores.

Exemplos de Visão

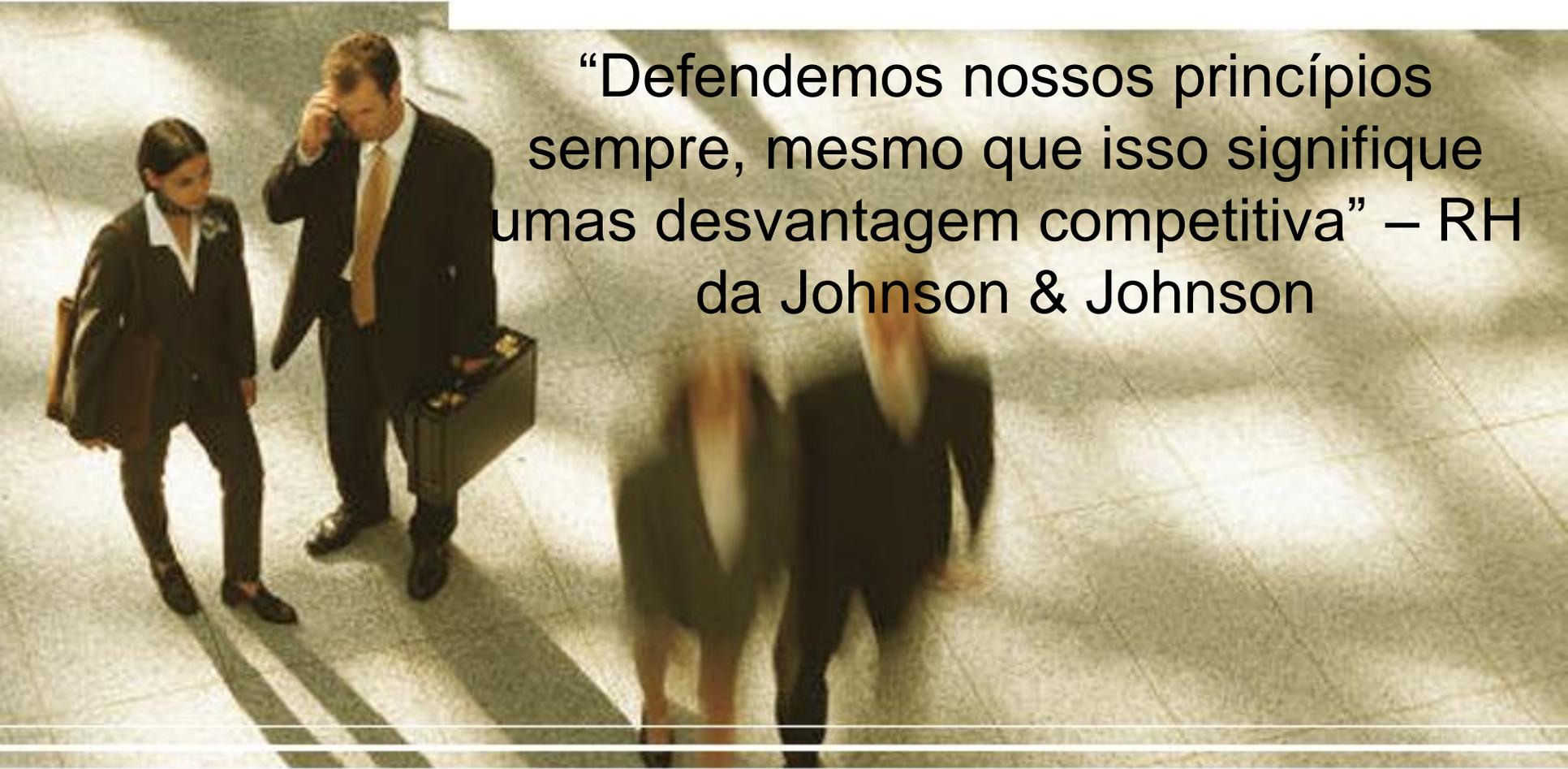
- Ex.: General Motors - Ser a melhor empresa automobilística do mundo;
- Ex.: Ambev - Ser reconhecida como a mais competitiva empresa de bebidas do mundo, com crescimento anual de 15%;
- Ex.: Wal-Mart - Dar às pessoas comuns a chance de comprar as mesmas coisas que os ricos compram;
- Ex.: Ford - Ser a companhia automotiva líder no mundo.

Fases de um planejamento



Princípios/Valores

“Defendemos nossos princípios sempre, mesmo que isso signifique uma desvantagem competitiva” – RH da Johnson & Johnson



O que são Princípios/Valores?

“Base para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão”

- A missão é o norte, os princípios formam o caminho trilhado pela empresa:
 - Ex.: McDonald's – QSLV: Qualidade, Serviço, Limpeza, Valor

Benefícios da definição dos Princípios/Valores da empresa?

- Criam diferencial competitivo;
- Balizam decisões, comportamento;
- Balizam as estratégias;
- Orientam recrutamento, seleção e treinamento.

Como definir Princípios/Valores da empresa?

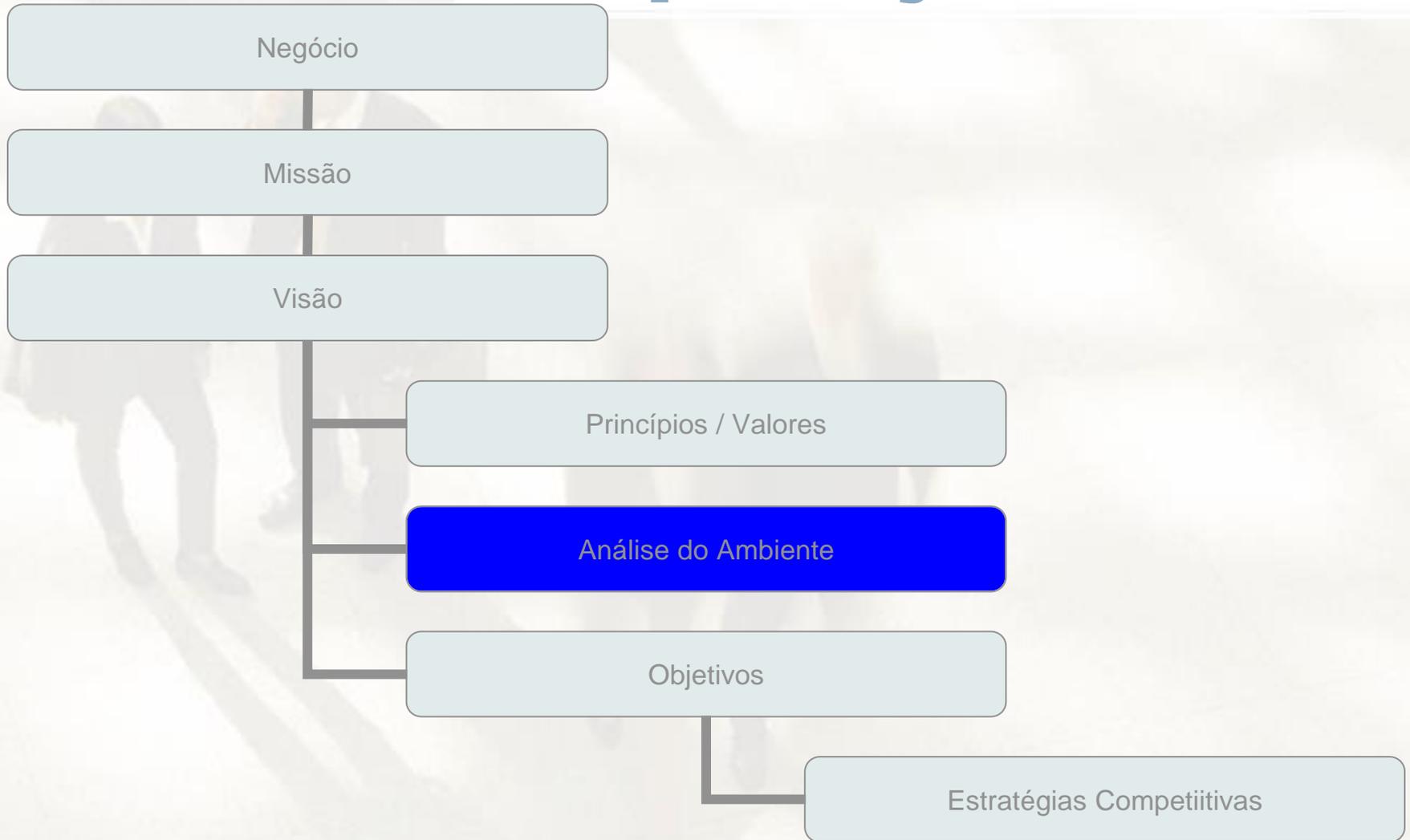
- 1. Identificar e explicitar os Princípios e Valores atuais;
 - Devem ser claros, de fácil memorização
 - Devem ser efetivamente praticados por todos
- 2. Checar consistências dos Princípios e Valores;
 - Seguir tendências do mercado
- 3. Adequar Princípios/Valores.

Exemplos de Princípios/Valores

- Ex.: Volvo - Segurança e compromisso;
- Ex.: Disney - Atenção fanática a seus clientes;
- Ex.: Merck - Responsabilidade Social / Lucro, mas lucro proveniente de trabalhos que beneficie a humanidade;
- Ex.: Natura - Vida se manifesta em sua diversidade / Busca pela beleza / A vida é um conjunto de relações.

“O que define uma empresa são seus valores. A partir deles é que se contratam pessoas...” – Beth Baumgardner (RH da Microsoft)

Fases de um planejamento



Análise do Ambiente



Análise do Ambiente Externo/Interno

- Oportunidades & Ameaças
 - Definida a missão, deve-se conhecer o ambiente para alcançar as metas;
 - Ex.: Empresa de iluminação: avaliar taxa de crescimento de outras empresas do ramo, situação financeira, desenvolvimento tecnológico, legislação que afete *design* e *marketing* da empresa, etc.

Ambiente Externo:

- O que monitorar?
 - Forças macro (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sócio-culturais) & microambientais (consumidores, concorrentes, logística, fornecedores).
- Objetivo: Lucro

Análise do Ambiente Externo:

- Oportunidades
- Ameaças
 - Negócio Ideal: Alto em Oportunidades & Baixo em Ameaças
 - Negócio Especulativo: Alto em Oportunidades & Ameaças
 - Negócio Maduro: Baixo em Oportunidades & Ameaças
 - Negócio Arriscado: Baixo em Oportunidades & Alto em Ameaças

Análise do Ambiente Interno

- Forças & Fraquezas
 - Objetivo: Avaliação das competências
- Como fazer?
 - Formulários (*check-list*)
- Finalidade: sucesso

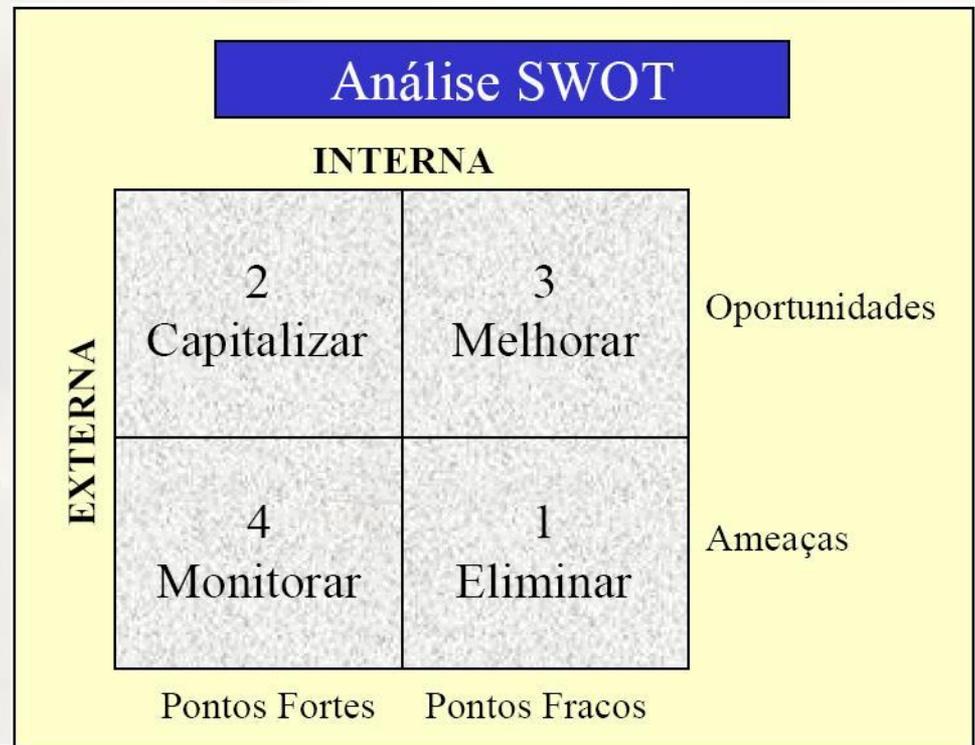
Check-List:

CHECKLIST PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS								
	DESEMPENHO					GRAU DE IMPORTÂNCIA		
	Força Importante	Força não Importante	Neutro	Fraqueza Importante	Fraqueza não Importante	ALTA	MÉDIA	BAIXA
MARKETING								
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								
FINANÇAS								
11.								
12.								
13.								
PRODUÇÃO								
14.								
15.								
16.								
17.								
18.								
19.								
ORGANIZAÇÃO								
20.								
21.								
22.								
23.								

Análise da Situação Atual

- **Matriz SWOT** – (Strengths) Pontos Fortes, (Weaknesses) Pontos Fracos, (Opportunities) Oportunidades e (Threats) Ameaças.

- **Objetivo:**
Orientação Estratégica



Fases de um planejamento



Objetivos



Metas & Objetivos

- **Metas:** procura orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção a sua visão.
 - Penetração no mercado, manutenção de mercado, expansão de mercado, etc.
- **Objetivos:** ações específicas para atingir a meta.

Específicos – **M**ensuráveis – **A**tingíveis – **R**elevantes - **T**emporais

Fases de um planejamento



Estratégia Competitiva



Formulação da Estratégia

- Plano para atingir as metas estabelecidas:
 - liderança total em custos;
 - diferenciação;
 - foco;
 - implementação;
 - feedback;
 - Controle (entre outras)

Controle do PE



Controle do PE

Mensurar os resultados;

Avaliar os resultados;

Adotar ações corretivas

Controle do PE

- Controlar mensalmente;
- Manter claro os objetivos;
- Acompanhar mudanças nos ambientes;
- Incentivar os envolvidos;
- Vincular os resultados à remuneração dos colaboradores;

Planejamento

