

Planejamento Estratégico

Prof. Wolney Pereira



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma atividade de extrema importância pois envolve todas as áreas de uma empresa e tem como propósito fundamental construir um plano de ação com base nas diretrizes organizacionais.

Como conceito central de planejamento estratégico podemos considerar o seguinte:

→ **Planejamento estratégico é uma atividade orientada a organizar as ações da empresa para promover o deslocamento de cenários.**

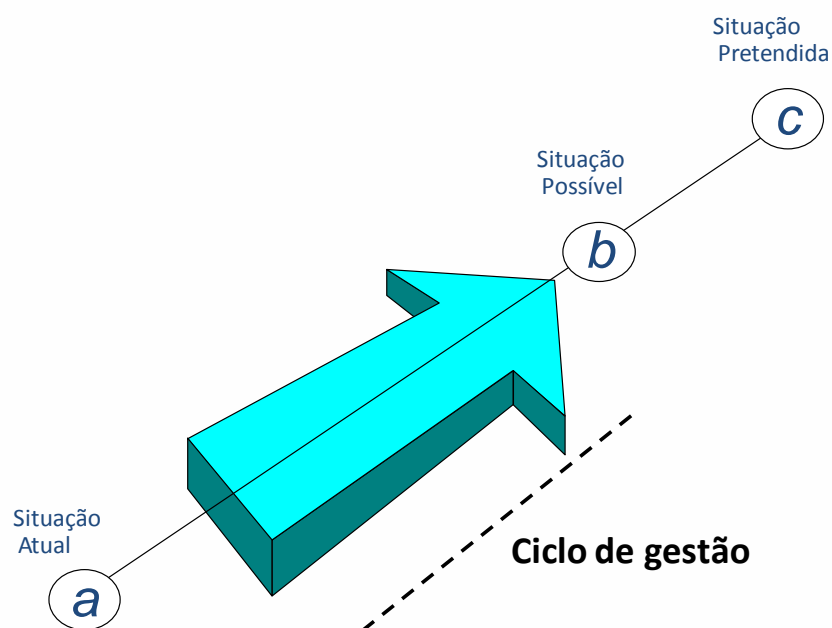
O deslocamento de cenários preconizado no conceito de planejamento estratégico significa movimentar a empresa de uma determinada situação para outra que se pretende atingir. Nesse sentido, representa construir um composto de ações voltadas a transformar o cenário atual da empresa num determinado período, definido como ciclo de gestão.

→ **Ciclo de gestão - Período para qual se projetam as ações a serem realizadas a partir do planejamento estratégico.**

Em sua grande maioria considera-se como ciclo de gestão o período compreendido entre a situação atual da empresa e a situação possível, ou

seja, onde se pode chegar com a organização levando em consideração os recursos disponíveis para empreender as ações delineadas.

Figura 1 – Ciclo de gestão



A execução das ações construídas no planejamento estratégico acontecem dentro do ciclo de gestão e podem se corrigidas ou alteradas de acordo com os resultados atingidos durante esse período.

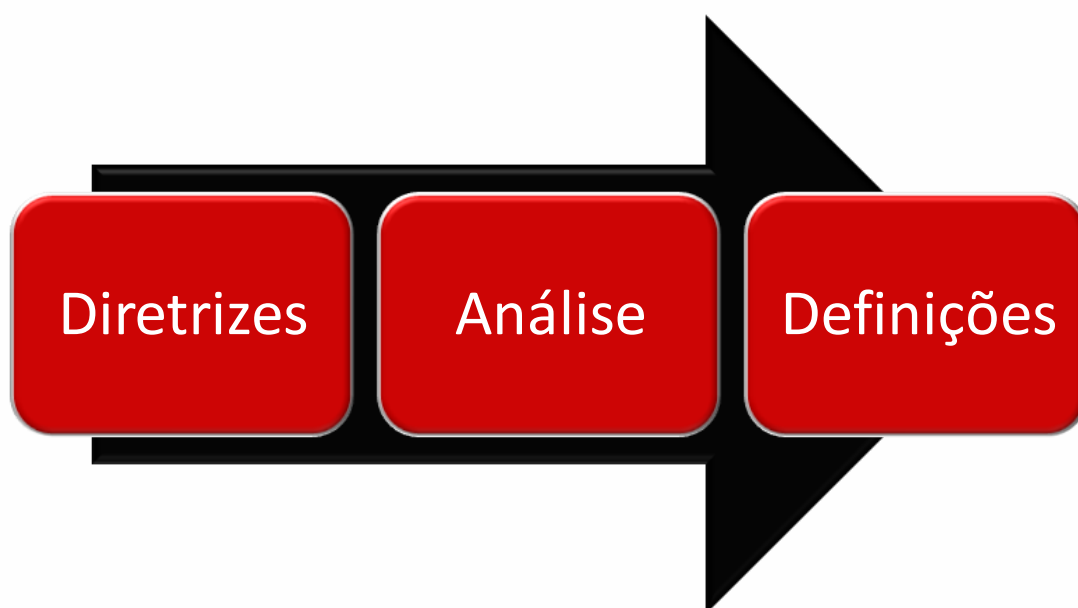
1.1 Um método para elaboração do PE

Um dos aspectos mais importantes para a elaboração do Planejamento Estratégico é a utilização de um método específico. Um método de elaboração atenua a possibilidade das empresas não cumprirem todas as etapas fundamentais de um Planejamento Estratégico.

→ **Para se construir um Planejamento Estratégico é preciso ter método. Sem método não há Planejamento Estratégico consistente.**

Dentro dessa visão propõe-se um método de elaboração do Planejamento Estratégico em três etapas, conforme abaixo:

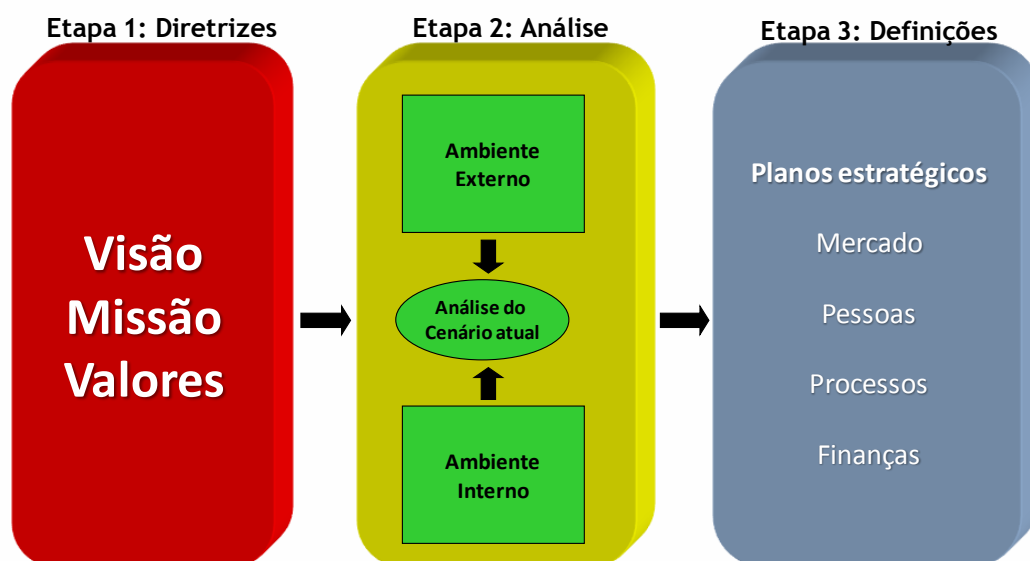
Figura 2 – PE em três etapas



Entende-se nesse modelo de construção do Planejamento Estratégico que o mesmo deva ser elaborado a partir da consolidação das diretrizes organizacionais, posteriormente com a análise do cenário atual e por fim com a especificação das definições estratégicas para o próximo ciclo de gestão.

Seguindo o conceito de Planejamento Estratégico este modelo atinge os três pontos fundamentais para o deslocamento de cenários – situação pretendida, atual e possível, sendo que dentro de cada uma das deles encontram-se tópicos a serem discutidos e sedimentados, conforme abaixo:

Figura 3 – Modelo de PE



Na Etapa 1 – Diretrizes são estabelecidas ou revisadas a Visão, Missão e Valores da empresa. Neste sentido, a primeira etapa do Planejamento Estratégico deve ser orientada a:

→ **Constituir a situação pretendida**

Seguindo da elaboração do Planejamento Estratégico, realiza-se na Etapa 2 – Análise uma avaliação dos ambientes interno e externo da empresa. Aqui a ideia central é:

→ **Avaliação da situação atual**

Por fim na Etapa 3 – Definições, a conclusão do PE se dá com a estruturação dos planos estratégicos. Diante disso a proposta desta etapa é:

→ **Estabelecimento da situação possível**

É importante ressaltar que para se produzir um planejamento consistente deve-se respeitar a ordem de execução das etapas acima.

2. DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As Diretrizes do Planejamento estratégico formam a primeira fase do planejamento. Nesta etapa o foco deve estar voltado a estabelecer a situação pretendida pela empresa.

→ **A situação pretendida pela empresa deve refletir e comunicar aos *stakeholders* a filosofia empresarial.**

São considerados stakeholders todos o públicos que interagem com a empresa de alguma forma como: colaboradores, clientes, fornecedores e governo. Esta etapa serve para consolidar ou reavaliar os propósitos organizacionais junto à esses públicos.

Em geral, as diretrizes orientam a empresa no longo prazo, em média para cinco anos. Os elementos que compõem as diretrizes são:

Figura 4 – Os elementos das Diretrizes



A **Visão** empresarial deve contemplar o seguinte:

- O que a empresa deseja alcançar com seu negócio;
- Como a empresa espera ser reconhecida pelo mercado como um todo;
- Reforça suas expectativas de futuro.

No caso da **Missão** empresarial, os seguintes aspectos devem ser contemplados:

- Demonstrar os compromissos assumidos pela empresa com os *stakeholders* para que a visão seja alcançada;
- Enfatiza a “razão de ser”.

Os **Valores** empresariais devem abranger os seguintes aspectos:

- Referência ética de atuação da empresa;
- Comportamentos que a empresa não abre mão durante sua caminhada;
- Reflete seus princípios e cultura.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

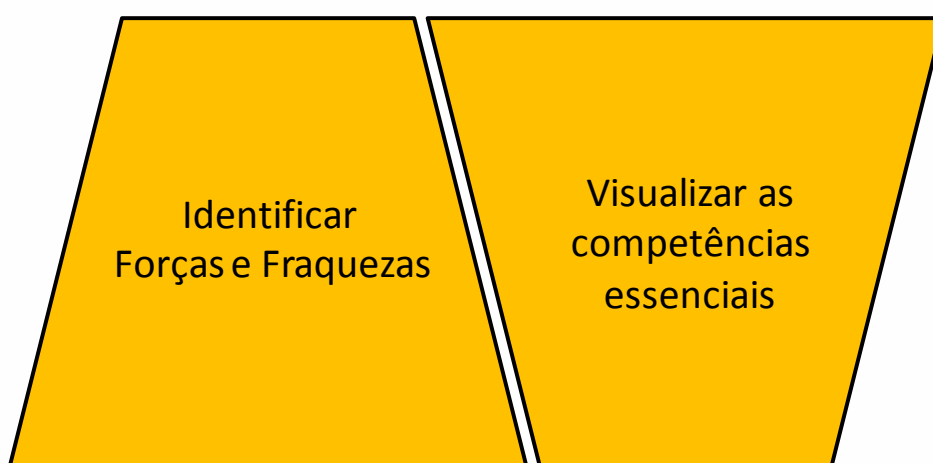
A segunda etapa do Planejamento Estratégico é formada por duas análises, sendo a primeira do ambiente interno e a segunda do ambiente externo. Na análise do ambiente interno o foco é entender o cenário atual e os fatores internos da empresa que precisam ser melhorados ou explorados de forma mais intensa.

Na análise do ambiente interno é fundamental utilizar da seguinte abordagem:

- **Olhar com visão “de fora para dentro”.**

Para se realizar uma análise isenta e pertinente é necessário se colocar no lugar público externo da empresa. Dessa forma, o processo de análise do ambiente interno deve contemplar a identificação de pontos fortes e fracos a partir da visualização das competências essenciais da empresa.

Figura 5 – Análise do ambiente interno



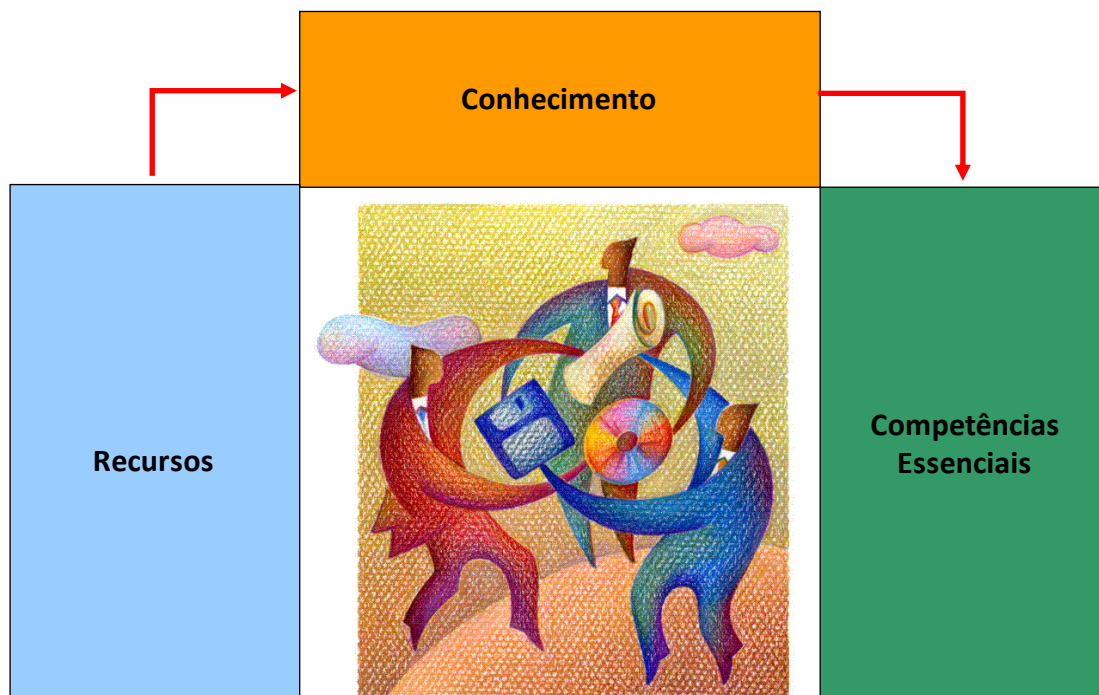
3.1 Competências essenciais

Para Michael Porter:

→ **As competências essenciais são atividades que as empresas executam especialmente bem em comparação aos concorrentes e proporcionam vantagem competitiva por um período considerável.**

As competências essenciais são construídas a partir da transformação dos recursos disponíveis pelo conhecimento existente nas empresas.

Figura 6 – Competências essenciais



Dessa maneira, podemos definir competência essencial a partir dos seguintes aspectos:

- As competências são o resultado da relação entre os recursos (tangíveis/intangíveis) e o nível de conhecimento existente na empresa (mercado/negócio);
- São o reflexo de como a empresa transforma os recursos pelo conhecimento;

- Ex.: modelo de atendimento ao cliente, gestão de contratos, projetos de longo prazo.

3.2 Recursos organizacionais

São os recursos a base para a formação das competências essenciais das empresas. Não necessariamente a quantidade, mas sim a qualidade dos mesmos. Os recursos organizacionais são divididos em dois tipos: tangíveis e intangíveis.

Figura 7 – Recursos organizacionais

| TANGÍVEIS | INTANGÍVEIS |
|--------------|-------------|
| Financeiros | Humanos |
| Físicos | Inovação |
| Tecnológicos | Reputação |

Quanto aos recursos tangíveis considera-se:

- Financeiros – dinheiro em caixa, recebíveis, crédito disponível e etc;

→ Físicos – instalações, imóveis, veículos e etc;

→ Tecnológicos – comunicação, logística, produção e etc.

Em relação aos recursos intangíveis deve-se considerar os exemplos abaixo:

→ Humanos – potencial dos profissionais, nível de desenvolvimento;

→ Inovação – capacidade de construir visões diferenciadas em diversos aspectos;

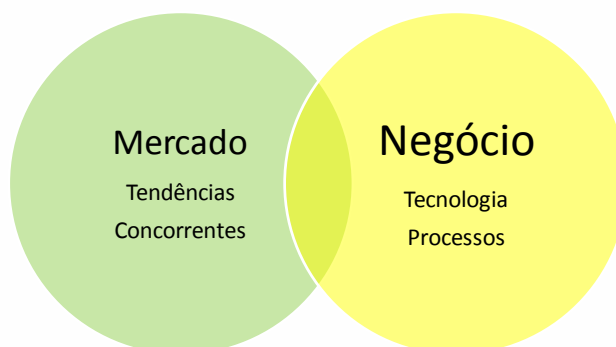
→ Reputação – percepção da marca e satisfação dos clientes.

3.3 Nível de conhecimento organizacional

O conhecimento organizacional é fator fundamental para consolidação das competências essenciais. Quanto mais elevado o nível de conhecimento, maior as chances de se explorar com efetividade os recursos disponíveis.

São dois os tipos de conhecimento organizacional que se utiliza para construir competências essenciais:

Figura 8 – Tipos de conhecimento



O conhecimento do mercado implica no entendimento das movimentações de consumo, principalmente do comportamento de compra dos clientes, e da forma como os concorrentes têm ofertado produtos e serviços ao consumidor.

Já o conhecimento do negócio envolve compreender da tecnologia mais atual e pertinente para se operacionalizar o negócio, como também das formas mais apropriadas de conduzir as atividades internas da organização.

3.4 Avaliação da competência essencial

Após a identificação das competências essenciais a partir da análise da relação recursos x conhecimento é necessária a submissão das mesmas aos critérios de avaliação para se visualizar se as mesmas tratam-se de pontos fortes ou fracos.

Figura 9 – Critérios de avaliação da competência

**Competência
essencial**



Retorno financeiro

Valor para o cliente

O critério Retorno Financeiro leva em consideração os seguintes questionamentos:

- A competência essencial supera expectativas do investidor mediante comparação com outros investimentos/riscos?
- A competência gera resultados maiores que os dos concorrentes?
- O desenvolvimento o manutenção da competência compensa o investimento?

No caso do critério Geração de valor para o cliente as seguintes perguntas devem ser respondidas:



- A competência essencial produz vantagem competitiva sustentável?
- Os concorrentes não conseguem reproduzir ou imitar;
- Qual o tempo necessário aos concorrentes para neutralizar essa competência?

Se uma determinada competência atender aos dois critérios de avaliação pode-se considerá-la como um ponto forte a ser explorado. Porém se a mesma não atender a um dos critérios de avaliação a empresa deve considerá-la como um ponto fraco que deve ser neutralizado com o seu desenvolvimento a partir da combinação de recursos com conhecimento do mercado e do negócio.

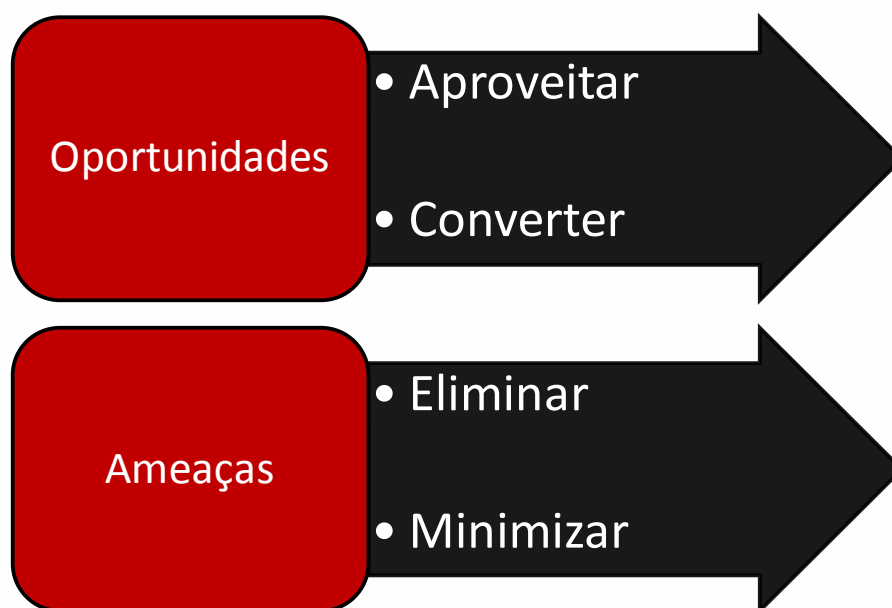
4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo tem como foco avaliar o cenário atual e os aspectos do ambiente que podem favorecer ou dificultar o avanço da empresa. Neste sentido deve-se adotar a seguinte abordagem para realizar esta tarefa:

→ **Olhar com visão “de dentro para fora”.**

Ao olhar o ambiente externo a partir da perspectiva interna da empresa deve-se buscar a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente.

Figura 10 – Oportunidades e Ameaças



Para se visualizar as oportunidades a serem aproveitadas ou convertidas, como também as ameaças a serem eliminadas ou minimizadas sugere-se a utilização de uma ferramenta gerencial de análise como o Modelo das 5 forças de Michael Porter.

4.1 Modelo das 5 forças de Michael Porter

O Modelo das 5 forças de Michael Porter preconiza que a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo deve ser realizada nas dimensões – cliente, fornecedor, produtos substitutos, novos entrantes e concorrência.

Figura 11 – Modelo das 5 forças



Este modelo propõe que cada uma dentro dessas cinco dimensões estão as principais ameaças e oportunidades a serem observadas estrategicamente.

Força 1 - Clientes

Na dimensão **Clientes** deve-se avaliar o poder de barganha dos mesmos, ou seja, qual o nível de dependência da empresa em relação aos clientes atuais. Para isso, as seguintes perguntas devem ser respondidas:

- Qual o percentual de participação em nossas vendas?
- Qual nosso nível de participação em suas compras?

- Os custos de mudança são baixos?
- Existe risco de integração para trás?
- O cliente é orientado por custo?
- Nossos produtos são *commodities*?
- O comprador é bem informado?

De acordo com as respostas obtidas é possível identificar as oportunidades e ameaças, levando em consideração que quanto maior a dependência dos clientes maior a possibilidade de se caracterizar um ameaça à empresa.

Força 2 - Fornecedores

Para a dimensão **Fornecedores** o modelo também sugere a análise do nível de dependência a partir da identificação do poder de barganha dos mesmos. As seguintes perguntas devem ser realizadas:

- Qual a representatividade do fornecedor diante de nossas compras?
- Quanto nossas compras representam em vendas para o fornecedor?
- Qual a quantidade de fornecedores disponíveis no mercado?
- Os custos de mudança são baixos?
- Existem produtos que possam substituir aos dos fornecedores?
- Qual o grau de diferenciação dos produtos comprados?
- Existe risco de integração para frente?
- Qual o nível das parcerias estabelecidas com os fornecedores?

Da mesma forma em relação aos clientes, quanto maior a dependência dos fornecedores maior o nível de ameaça encontrada no ambiente externo.

Força 3 – Produtos substitutos

Em relação aos produtos substitutos deve-se avaliar o custo de mudança para o cliente. A ameaça se caracteriza por quanto maior quanto melhor forem as alternativas com boa proposta de custo x benefício.

É importante avaliar se as empresas que disponibilizam produtos substitutos estão obtendo altos lucros e com isso reduzindo o potencial de desenvolvimento do negócio.

Força 4 – Novos entrantes

Nesta dimensão procura-se visualizar qual o nível das barreiras de entrada no segmento da empresa, ou seja, qual o nível de dificuldade existente para uma nova empresa participar do mercado. Sendo assim, as perguntas a serem realizadas e respondidas são:

- Há a necessidade de economia de escala?
- Qual o nível de diferenciação do produto?
- Qual o requisito de capital para se investir no segmento?
- Qual o nível de facilidade de acesso à matéria-prima?
- Qual o nível de acesso aos canais de distribuição?

- Quais os incentivos governamentais para se estabelecer no segmento?
- Quais as possibilidade de retaliações por parte dos demais participantes do segmento?

Nesta análise considera-se como ameaça quando as barreiras de entrada no segmento forem baixas e oportunidades quando estas forem altas.

Força 5 – Concorrentes

Na análise da concorrência busca-se enxergar o nível de rivalidade existente entre os participantes do segmento. Para isso é importante avaliar toda a diversidade de competidores existentes, considerando-os concorrentes em quatro categorias:

- Marca – empresas com público-alvo e produtos parecidos;
- Setor – empresas com público-alvo diferente e produtos semelhantes;
- Forma – empresas com público-alvo diferente, porém com produtos distintos mas com capacidade de substituição;
- Genéricos – empresas que disputam mercado pontualmente

A identificação do nível de concorrência se dá pela comparação entre os fatores objetivos, estratégias e competências. Quanto maior a similaridade da

empresa com os concorrente nestes fatores, maior o nível de rivalidade e por consequência maior ameaça identifica-se no ambiente externo.

5. PLANOS ESTRATÉGICOS DIRECIONADOS

Na terceira e última etapa do Planejamento Estratégico são elaborados os planos estratégicos direcionados. Estes planos compõem os direcionadores que vão orientar a execução do planejamento estratégico em nível corporativo e setorial.

Os planos estratégicos direcionados devem caracterizar a situação possível de ser atingida no ciclo de gestão. Sua estrutura é formada pelos seguintes direcionadores:

Figura 12 – Plano estratégico direcionado



Objetivos

O primeiro direcionador a ser construído é o objetivo. Como conceito pode-se utilizar o seguinte:

- O objetivo organizacional deve representar “Onde se pretende chegar”.
O alvo da organização para o ciclo de gestão.
- O objetivo deve ser definido a partir da análise de cenários;
- É fundamental a definição de período (ciclo de gestão);
- O objetivo é determinado para a organização como um todo.

Metas

As metas são elaboradas a partir do desdobramento dos objetivos e devem seguir as premissas abaixo:

- As metas devem demonstrar a diferença entre o que se realiza hoje e onde se pretende chegar (objetivo).
- O atingimento linear da meta proporciona o alcance de objetivos.
- Distorções negativas devem ser compensadas imediatamente;
- Desdobramento em períodos menores e entre envolvidos para facilitar controle;
- A meta deve ser determinada por área ou atividade da empresa.

Estratégias

Este direcionador tem papel fundamental pois representa as ações a serem empreendidas por cada área da empresa.

Na visão de Michael Porter:

→ **“Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de ações voltadas para uma determinada meta. Deve estruturar COMO faremos e também refletir o que não queremos.”**

São três os tipos de estratégias que podem compor o plano estratégico direcionado:

- Estratégias de nível corporativo – são ações que abrangem toda a organização;
- Estratégias em nível de negócios – ações voltadas para o relacionamento com o cliente e combate à concorrência;
- Estratégias no nível funcional – ações direcionadas à operacionalização das estratégias.

Indicadores

Os indicadores completam a série de direcionadores a serem consolidados no plano estratégico direcionado. Sua estruturação deve seguir os conceitos abaixo:

- Os indicadores são as unidades de medida da meta.

- Servem como sinalizador do desempenho
- Devem ser utilizados em cada uma das dimensões estratégicas (mercado, pessoas, finanças e processos)
- Os indicadores são estabelecidos a partir dos Fatores Chave de Sucesso (FCS) para a execução das estratégias delineadas no planejamento.

De acordo com o consultor Vicente Falconi, os FCS são os aspectos internos e externos capazes de dificultar ou impedir a implantação de uma estratégia.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David; ***Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca***. Rio de Janeiro: Elsevier Editora-Editora Campus, 1998.

ASSEN, M. ; BERG, G.; PIETERSMA, P. ***Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer***, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DAFT, Richard; ***Organizações: Teoria e Projetos***. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. ***Administração estratégica***. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin; ***Administração de marketing***. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2006.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. ***Estratégia: A busca da vantagem competitiva***, Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

