

Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 2_2º Sem_2011

Turmas: 3º A

1. Assuntos

- Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico.

2. Objetivos a serem conquistados

- 1) Compreender os conceitos de estratégia e planejamento estratégico.
- 2) Conhecer os principais aspectos relacionados ao planejamento estratégico.
- 3) Identificar de forma geral a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico.

“Ouçõ e esqueço; vejo e recordo; faço e compreendo”. (Confucio)

3. INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade global os empresários, executivos e colaboradores de muitas organizações estão buscando a descoberta da nova “boa idéia”, capaz de melhorar o desempenho de suas empresas. Eles querem saber como aplicar rapidamente em suas organizações os modelos de negócios das melhores empresas do mercado (Herrero Filho, 2005).

Segundo o mesmo autor, a história empresarial nos mostra vários casos de empresas aparentemente sólidas e prósperas que acabaram declinando em pleno período de crescimento do ciclo econômico, enquanto outras empresas, menores e desconhecidas, conseguiram dar um enorme salto mesmo enfrentando recessão econômica. A lista da *Fortune 50* mostra um alto índice de volatilidade de grandes empresas: no período compreendido entre 1976 e 1985, 10% das empresas listadas e celebradas desapareceram. De 1986 a 1990, subiu para 30% e no quinquênio 1991-1995 subiu para 35%.

Com base nos fatos acima, fica uma pergunta no ar: o que aconteceu com essas empresas? Será que não perceberam as ameaças competitivas que estavam sofrendo, e sequer foram capazes de reagir rapidamente para minimizar seus impactos? Ou seus concorrentes detinham as melhores estratégias e meios de operacionalizá-las?

Embora a empresa NUCOR, maior produtora de aço dos Estados Unidos, adote a postura de não ter estratégia, segundo Mintzberg (2005), estou certo que uma empresa não sobrevive sem estratégias e ao contrário do que muitos pensam, a estratégia não engessa a empresa, mas decide para onde você quer que a sua empresa vá e, então, como você quer conduzi-la até lá.

O general filósofo Sun Tzu em “A Arte da Guerra” escreveu: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória conquistada, sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo e nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.

Portanto, prossigamos rumo ao nosso objetivo de aprender mais sobre o planejamento Estratégico.

4. PRINCIPAIS ASPECTOS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O que é estratégia? Muito se fala sobre estratégia e sobre seu papel fundamental na sobrevivência de uma organização. O que muitos não admitem é que o conceito de estratégia, a sua finalidade e seu entendimento nem sempre estão claros. Estratégia é uma daquelas palavras que todos pensam saber o que significa, mas quando têm de explicar, não é uma tarefa tão fácil assim... Que o digam os teóricos!

Estratégia vem do grego *strátegos*, referindo-se ao general no comando do Exército, mais tarde passou a designar “a arte do general”. A guerra foi o cenário em que nasceu o conceito de estratégia como é usualmente entendido.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), não é muito fácil conceituar estratégia devido as seguintes implicações:

- ✓ Estratégia tem a ver com o **comportamento sistêmico e holístico** e pouco com o comportamento de cada uma das suas partes. Ela envolve a organização na sua totalidade.
- ✓ A estratégia tem muito a ver com o **futuro da organização**. Esta orientada para o longo prazo. A visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos ao longo do tempo.

(Página 2 de 9 da Nota de Aula nº 2- Planejamento Administrativo- Prof. Arnaldo Santos)

- ✓ A estratégia, embora relacionada com o comportamento orientado para objetivos estratégicos, **não serve apenas para os públicos de interesse** (stakeholders) estratégicos mas a todos os demais públicos da organização (acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, etc.)
- ✓ A estratégia significa o **comportamento global da organização** em relação ao **ambiente** que a circunda. Quase sempre é uma resposta organizacional às demandas ambientais.
- ✓ A estratégia precisa ser **formulada e entendida** por todos os membros da organização.
- ✓ A estratégia precisa ser **planejada de forma contínua**, adaptando-se às mudanças do ambiente. O **planejamento estratégico** é a maneira de articulá-la e prepará-la.
- ✓ A estratégia precisa ser **implementada**. Esse é o principal desafio. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por **todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações**.
- ✓ A estratégia precisa ser **avaliada quanto a seu desempenho e resultados**. Precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas conseqüências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

4.1 Alguns conceitos de estratégia empresarial

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), citando vários autores:

- ✓ É um plano- mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e os seus objetivos.
- ✓ Significa um padrão de objetivos e principais políticas para alcançá-los, expresso de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.
- ✓ A determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.
- ✓ É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente.
- ✓ Significa a vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa significa a tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.

4.2 Alguns conceitos de Planejamento estratégico

1) Para Lacombe e Heilborn (2003), é o planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las. Diz respeito aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação e considera não só o ambiente interno da empresa, mas, principalmente, o externo. Deve definir os rumos do negócio e responder à pergunta: Qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo. Tem como objetivo a eficácia. Seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, para assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado.

2) Para Drucker (apud CHIAVENATO e SAPIRO, 2004, p. 39)

é o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

3) Para Maximiano (2000, p.203) “é o processo de elaborar uma estratégia (ou Plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização”.

4) Para Campos e Ribeiro (1999):

Um processo gerencial que procura, por meio da análise do ambiente de uma organização, criar consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como, dos seus pontos fortes e fracos, e a partir daí, traçar os rumos ou a direção que essa organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades, potencializar seus pontos fortes e minimizar ameaças e riscos.

4) Para Oliveira (2006, p. 47), “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Poderíamos sintetizar os conceitos dizendo que o planejamento estratégico é:

- ✓ É um processo gerencial que a empresa desenvolve para melhorar seu desempenho, elaborado de modo participativo pelos seus integrantes (Presidência, Diretores, Chefe de Departamento e demais integrantes). Isso não significa, no entanto, que todos devam participar de tudo.
- ✓ Define o que é a Organização, o que ela pretende fazer, aonde ela pretende chegar, de que maneira e com quais recursos.
- ✓ É um processo coordenado pelo Presidente da Organização para o alcance de uma situação futura desejada, de uma maneira mais eficiente e eficaz, com a melhor concentração de esforços e de recursos.
- ✓ O processo contínuo e participativo de planejamento estratégico é elemento indispensável para a gestão estratégica, isto é, a busca pelo alcance dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, o alcance da visão de futuro da organização.

4.3 Algumas posturas típicas em relação ao planejamento

- ✓ “Não adianta planejar, é trabalho perdido...”
- ✓ “ Fizemos um plano há cinco anos atrás, mas ficou na gaveta”
- ✓ “Temos alguns números para o ano...”
- ✓ “Cada um tem suas idéias próprias a respeito...”
- ✓ Planejamento estratégico, “Qualé”? Isso é coisa da Alta Adm!
- ✓ “Para que planejar? Sem dinheiro não dá para fazer nada.”
- ✓ “Nós sempre fizemos assim!”
- ✓ “Nosso problema é orçamento e não planejamento!”
- ✓ “Na hora sai !!!”

Charles Kettering (americano, inventor da ignição elétrica dos carros) dizia que o interesse dele estava no futuro porque é lá que ele passaria o resto da vida dele.

Atitude estratégica

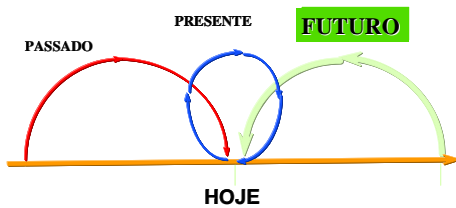
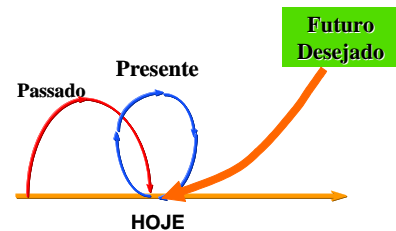


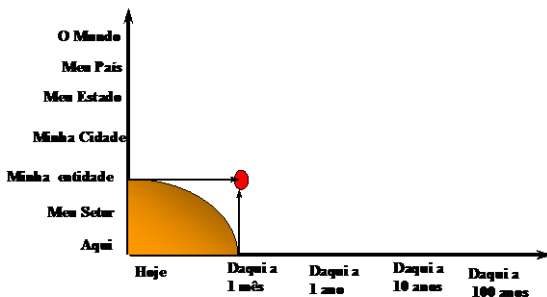
Figura 1 : A atitude estratégica
Fonte: Costa (2004)

Olhando o presente com os olhos do futuro (e não o contrário!)

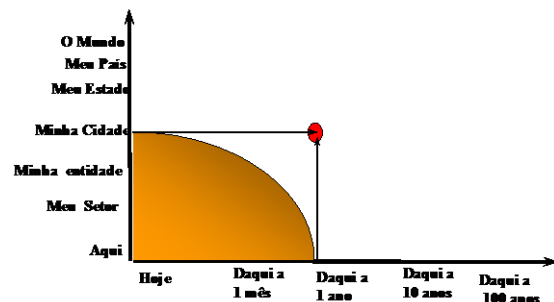


Qual das mentalidades estratégicas abaixo melhor definem seu modo de ser?

Mentalidade imediatista



Mentalidade operacional



Mentalidade estratégica

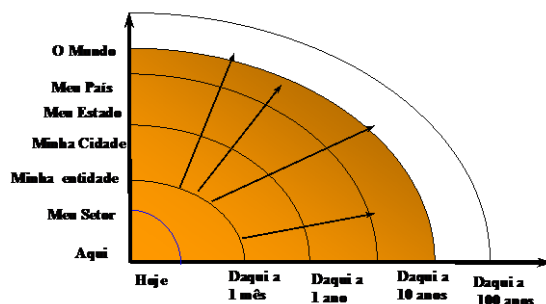


Figura 2: Mentalidades estratégicas
Fonte: Costa (2004)

4.4 O Planejamento estratégico como ferramenta de gestão

A ferramenta de Planejamento Estratégico, atualmente sendo parte de uma concepção maior de Gestão Estratégica, ou Administração Estratégica, ainda é largamente utilizada pelas empresas.

As ferramentas mais utilizadas (1999)

Estados Unidos e Canadá		América do Sul		Europa	
Planejamento Estratégico	92 %	Benchmarking	85 %	Benchmarking	88 %
Missão / Visão	86 %	Planejamento Estratégico	83 %	Planejamento Estratégico	77 %
Aferição da Satisfação do Cliente	80 %	Gestão da Qualidade Total	83 %	Aferição da Satisfação do Cliente	76 %
Benchmarking	79 %	Terceirização	80 %	Remuneração por Desempenho	67 %
Terceirização	78 %	Remuneração por Desempenho	78 %	Terceirização	67 %

Figura 3: Ferramentas gerenciais

Fonte: COSTA (2004)

Um estudo realizado em 2002 pela Bain & Company, e publicado por ela em 2003, compara os resultados da pesquisa multianual com uma nova edição, realizada em 2002 com 708 empresas, também no mundo todo: as ferramentas mais utilizadas permaneceram as mesmas, com planejamento estratégico ainda liderando o ranking.

O planejamento estratégico determina o rumo da organização nos próximos anos, como ela vai chegar lá e como ela vai saber se chegou lá ou não. Bem mais importante que o documento do plano estratégico é o processo de planejamento em si. Por que, então, muitos executivos ainda vêm nas reuniões de planejamento estratégico pouco mais do que perda de tempo? Por que muitos acreditam que os benefícios não justificam o investimento?

Certamente não basta apenas descobrir e descrever detalhadamente a estratégia adequada. Segundo a revista Fortune, cerca de 70% dos fracassos vividos pelos executivos não são provenientes de falhas no pensamento estratégico, e sim de má execução. A chave para melhorar o desempenho está em implementar a estratégia.

Para Mintzberg, a expressão "planejamento estratégico" é paradoxal, pois a verdadeira estratégia é elaborada de maneira informal, em conversas de corredor, muito mais frequentemente que nas salas de conferência das reuniões de planejamento. Certamente poucas decisões estratégicas são tomadas a partir de um processo formal, mas o planejamento formal é uma fonte real de vantagem competitiva.

Um plano estratégico confere propósito à organização, empresa ou comunidade, independentemente do tamanho. As pequenas e médias empresas são imprescindíveis, tanto nas economias desenvolvidas quanto nas que estão em desenvolvimento. Apesar de sua importância, tais empresas normalmente são ineficazes nas decisões estratégicas. 80% dos problemas apresentados nas pequenas e médias empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam de recursos insuficientes. Certamente deverá existir simplificação e adaptação da metodologia de planejamento utilizada nas grandes corporações, mas sem dúvida o planejamento estratégico permite que o pequeno e o médio empresário detectem problemas e se antecipem a eles.

4.3 As 10 Escolas de Planejamento

Mintzberg (2000), consegue fazer uma importante abordagem quanto às várias faces da estratégia, colocando os leitores em condições de criticar o uso da estratégia ou perceber a vital importância de sua utilização pelas organizações. No quadro abaixo ele levanta as vantagens e desvantagens da estratégia:

Objetivos	Vantagens	Desvantagens
Fixar a direção	Mapear um curso de uma organização.	Ocultar perigo potencial.
Focalizar o esforço	Promover a coordenação das atividades.	Não enxergar outras oportunidades
Definir a organização	Entender a organização e distingui-la das outras.	Perda da rica complexidade do sistema
Provê consistência	Reduzir a ambiguidade e prover a ordem.	Estratégias não são realidades, apenas representações ou abstrações

Fonte: Mintzberg (2000, p.22)

As Escolas de Planejamento

1ª) Escola de Designer- A formação de estratégia é um processo de concepção de um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. O estrategista é o executivo principal da organização.

2ª) Escola do Planejamento- A formação de estratégia é um processo de planejamento formal. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio com o executivo principal. Na prática está com os planejadores.

3ª) Escola de posicionamento- A formação de estratégia como um processo analítico. É crença de que existe uma estratégia genérica melhor para um dado conjunto de condições. Os analistas desempenham um papel importante neste processo.

4ª) Escola empreendedora- Enfatizou o processo de formação estratégica exclusivamente no líder único. Bem como os mais inatos dos estados e processos de intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. O líder promove a visão de forma decidida

5ª) Escola cognitiva- A estratégia é vista como um processo ou uma perspectiva mental, um conceito individual, assim precisamos compreender a mente humana e o cérebro humano, para compreender sua formação. A formação da estratégia é um processo cognitivo. Ocorre na mente da pessoa.

6ª) Escola da liderança- Estratégias emergem quando pessoas (individual ou coletivamente) aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização lidar com ela. O papel da liderança é o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico.

7ª) Escola do poder- Caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. A formação de estratégia é moldada por poder e política.

8ª) Escola cultural- Formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura – espelha a escola do poder. Preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica, podendo resistir às mudanças. A formação de estratégia é um processo de interação social.

9ª) Escola ambiental- Esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. A organização como um conjunto de forças gerais - é o agente central no processo de geração do plano estratégico.

10ª) Escola da configuração- Oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira de INTEGRAR as mensagens das outras escolas. As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meio de iludir.

5. Metodologia de Planejamento e execução da estratégia

São várias as metodologias em uso para a realização do planejamento estratégico. Iremos mostrar a metodologia utilizada por Oliveira (2006).

Alguns aspectos deverão ser ressaltados sobre o planejamento nas organizações:

- ✓ A maioria das empresas tem uma maneira de desenvolver e implementar as decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que de modo informal.
- ✓ Qualquer empresa tem alguma maneira de estabelecimento de decisões e ações estratégicas.
- ✓ As empresas que apresentam a maneira estruturada e formal, normalmente apresentam metodologias diferentes.

Fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, segundo Oliveira (2006).

Método – Como fazer o PE ?



Figura: Fases do planejamento estratégico

5.1 Fase 1: O Diagnóstico Estratégico

Esta fase, também denominada de **auditoria de posição**, determina “**como se está**”. Essa fase é realizada por meio de pessoas representativas dos diversos setores da organização, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade do **ambiente interno e externo** da empresa.

a. Identificação da visão

Nesta etapa, identificam-se quais são os **desejos e expectativas** dos conselheiros, acionistas e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam um grande delineamento do planejamento estratégico a ser elaborado e implementado.

A visão representa uma situação futura altamente desejável pela empresa e deve ser compartilhada por todos os seus integrantes. Ela deve resultar em melhoria no desempenho organizacional para elevar o nível de operacionalidade da empresa.

Conceituando:

Visão- É uma declaração do macro-objetivo da organização para médio-longo prazo, representa o estado futuro desejado da organização. A visão é uma declaração bem sintética sobre como a organização pretende ser percebida pelo mercado. Sua declaração deve gerar entusiasmo.

É o que a organização deve buscar ser. Representa uma situação futura altamente desejável pela OM. Deve ser compartilhada por todos os seus integrantes, seu enunciado deve ser curto e eloquente, capaz de facilitar a retenção e provocar a motivação de todos os membros da organização para o seu alcance.

A definição da visão de futuro responde à pergunta: **O que a organização deseja ser no futuro? Na formulação, devem ser considerados os seguintes aspectos:**

- ✓ Mobilizar **sentimentos e emoções**.
- ✓ Atender necessidades e expectativas.
- ✓ Definir o que se pretende atingir.
- ✓ Representar algo que vale a pena buscar.
- ✓ Dar significado ao trabalho das pessoas.
- ✓ Ser simples.

(Página 7 de 9 da Nota de Aula nº 2- Planejamento Administrativo- Prof. Arnaldo Santos)

- ✓ Ser um documento “vivo” que possa ser modificado a qualquer momento.
- ✓ Construir um ponto de partida para crescentes níveis de especificação.
- ✓ Basear-se em duas necessidades humanas básicas: **motivação e qualidade**.

A visão geralmente **se resume a uma frase que explicita o direcionamento em longo prazo** da organização, fornecendo um guia sobre quais são os seus processos fundamentais. A visão é uma articulação das aspirações que uma organização tem para o seu futuro.

A existência da visão da empresa poderá ser questionada por meio das seguintes perguntas: Existe um rumo claro? Está claro para quantas pessoas? Existe enunciado claro e compreensível? Você consegue escrevê-lo? Seus funcionários correspondem ao significado do enunciado? Eles conseguem escrever sem consultas? eles utilizam em suas decisões estratégicas? e você? você obteve consenso? existe coerência entre a visão das pessoas e a visão da empresa?

Exemplos de visão:

EMBRAER: A Embraer se consolidará e se manterá como uma das grandes forças globais do setor aeroespacial, operando com lucratividade e apresentando níveis de excelência em tecnologia, produtos e serviços ao Cliente.

FURNAS: Ser empresa de excelência no ciclo de energia elétrica contribuindo para o bem-estar da sociedade, desenvolvimento tecnológico do país e a proteção do meio ambiente.

XEROX: Através do exercício da sua missão, o Instituto Xerox pretende que a Xerox seja percebida pelos diferentes segmentos da sociedade brasileira como uma empresa padrão quanto ao cumprimento de suas responsabilidades externas, notadamente aquelas ligadas à educação e às comunidades carentes.

SANTISTAS TEXTIL: Ser uma empresa têxtil líder nas Américas, com presença global, e estreita parceria com grandes companhias mundiais em Jeanswear, Workwear, Varejo e detentoras das principais marcas.

AMIL: Ser a melhor, a maior e a mais feliz das empresas

b. Identificação dos valores

No processo de planejamento estratégico é interessante a identificação dos **valores** que sustentam o modelo de gestão da empresa.

Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como dão sustentação a todas as suas principais decisões.

São idéias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita.

Logo, a identificação debate a disseminação dos valores de uma empresa que tem significativa influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

Exemplos de valores:

SHELL: As companhias Shell têm como valores centrais a honestidade, a integridade e o respeito pelas pessoas. As companhias Shell também crêem firmemente na importância fundamental de se promover a confiança, a abertura, o trabalho em equipe e o profissionalismo, com orgulho do que fazem.

TEXACO: Os alicerces da nossa Empresa são os nossos valores, que nos diferenciam e orientam nossas ações. Conduzimos nossos negócios de uma maneira ética e socialmente responsável. Respeitamos a lei, apoiamos os direitos humanos universais, protegemos o meio ambiente e beneficiamos as comunidades nas quais atuamos.

ERICSSON BRASIL: Temos três valores-chave que mostram como tratamos as pessoas e como fazemos negócios. Estes valores são a fundação da cultura Ericsson, que nos guia em nosso trabalho diário: **PROFISSIONALISMO, RESPEITO, PERSEVERANÇA**

c. Análise externa

Representa a análise dos fatores externos à organização que possam influenciar na sua atuação. É o processo no qual uma organização deve identificar oportunidades (e buscar potencializá-las) e ameaças (e buscar neutralizá-las ou minimizá-las) ao seu desempenho, municiando-se de informações sobre essas variáveis e antecipando-se ou preparando-se para possíveis mudanças identificadas.

A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente em que estão as **oportunidades e ameaças**, em seguida, analisar as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações (OLIVEIRA, 2006). Entretanto, é importante ressaltar que o **planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas**. Devem-se priorizar aquelas que a empresa terá mais chance de aproveitar e aquelas que a afetarão mais diretamente.

Ainda, nessa etapa é feita pela empresa a análise de alguns tópicos, entre os quais podemos destacar: Mercado nacional e regional, Mercado internacional, Evolução tecnológica, Fornecedores, Aspectos econômicos financeiros, Aspectos socioeconômicos e culturais, Aspectos políticos, Entidades de classes, Órgãos governamentais, Mercado de mão-de-obra e Concorrentes.

Conceituando: Ameaças- Correspondem a mudanças no ambiente que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa. **São variáveis externas e incontroláveis; oportunidades-** Correspondem às oportunidades para crescimento, lucro e fortalecimento da empresa. **São variáveis externas e incontroláveis.**

d. Análise interna

A análise interna objetiva identificar os principais **pontos fortes e pontos fracos** da organização para nortear o processo de planejamento.

A partir dessa análise, haverá conhecimento das **qualificações com que a empresa poderá contar**, bem como das **vulnerabilidades no momento do estabelecimento das estratégias** organizacionais, de forma a **superar ou minimizar seus pontos fracos e potencializar seus pontos fortes** para o cumprimento da missão e consecução dos objetivos organizacionais.

A **análise interna consiste na análise dos aspectos internos da própria empresa** que influenciam sua condução ou desempenho no cumprimento da missão, ou seja, busca-se avaliar sua situação atual, fundamental para definição das ações para fazer frente aos desafios futuros.

Os **pontos fortes e fracos, resultantes do processo de auto-avaliação constituem a base da análise do ambiente interno**. Contudo, outros dados poderão ser levantados, decorrentes de outras fontes, tais como: aspectos das instalações, dos processos internos, do efetivo existente, das possibilidades de utilização de áreas para capacitação, do moral, da situação orçamentária, das orientações superiores, entre outros, possibilitando a visualização dos pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria da empresa, com relação ao ambiente interno.

Conceituando:

Pontos fortes:

“ São as **variáveis internas e controláveis** que propiciam uma **condição favorável** para a empresa em relação a seu ambiente” (REBOUÇAS, 2006). É uma condição interna à organização capaz de auxiliar, substancialmente e por longo tempo, o seu desempenho no cumprimento da missão e na consecução dos objetivos organizacionais, ou seja, são características da organização, tangíveis ou não, que podem **influenciar positivamente** seu desempenho.

Pontos Fracos:

São as **variáveis internas e controláveis** que provocam uma **situação desfavorável** para a empresa em relação ao seu ambiente (REBOUÇAS, 2006). É uma condição interna à organização, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais, ou seja, ação características da organização, tangíveis ou não, que **podem influenciar negativamente** seus desempenho.

Alguns dos **fatores a serem considerados na análise interna**: Produtos e serviços anuais, Novos produtos e serviços, Promoção, Imagem institucional, Comercialização, Sistema de informações, Controle e avaliação, Tecnologia, Suprimentos, Parque industrial, Recursos humanos, Estilo de administração, Resultados empresariais, Recursos financeiros/finanças.

e. Análise dos concorrentes

Esta etapa é uma **subdivisão da etapa da análise externa**. Seu estudo deve ser detalhado, pois **seu resultado irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes**. Nessa etapa há necessidade de uma avaliação da qualidade da informação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando.

É fundamental que a fase o diagnóstico estratégico – que envolve a visão, os valores, as análises externa, interna e a dos concorrentes seja realista, completa e impessoal, **evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implementação do planejamento estratégico**.

“Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje”. PROVÉRBIOS CHINÊS

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São. Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

OLIVEIRA, DJALMA DE P. REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

3º Exercício- sala de aula- 10% da 1ª AV

Os alunos deverão trazer as questões respondidas para a sala de aula. A sala será dividida em 2 grupos. Os grupos deverão organizar-se e discutir as respostas abaixo. Na realização da dinâmica o professor sorteará alunos dos grupos para responderem as questões. O grupo com maior número de acertos levará 1 ponto (distribuídos para todos os membros do grupo), o outro grupo levará 0,7 pontos.

1) Aponte possíveis razões para o declínio de algumas empresas listadas pela revista *fortune*?

2) Explique o seu entendimento da frase: "Estratégia tem a ver com o **comportamento sistêmico e holístico** e pouco com o comportamento de cada uma das suas parte"

3) Como aplicar, ao ambiente de negócios, o seguinte ensinamento transmitido pelo general filósofo Sun Tzu em "A Arte da Guerra": "Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória conquistada, sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo e nem a si mesmo, perderá todas as batalhas".

4) Em qual cenário nasceu o conceito de estratégia como é usualmente entendido?

5) Explique a expressão "A estratégia precisa ser **formulada e entendida** por todos os membros da organização."

6) Explique a expressão "A estratégia significa o **comportamento global da organização** em relação ao **ambiente** que a circunda".

7) A estratégia precisa ser **implementada**. Esse é o principal desafio. O que é necessário para que ela seja bem-sucedida?

8) Como monitorar constantemente e de forma ininterrupta as conseqüências da estratégia para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso?

9) Explique o conceito de Campos e Ribeiro (1999) para "Planejamento estratégico".

10) Explique a figura olhando o presente com os olhos do futuro (e não o contrário).

11) Segundo a revista Fortune, cerca de 70% dos fracassos vividos pelos executivos não são provenientes de falhas no pensamento estratégico, e sim de má execução. De acordo com esta nota de aula, aponte uma das chaves capaz de melhorar o desempenho?

12) Sabemos que dos problemas apresentados nas pequenas e médias empresas, há uma relação de predominância de 80% sobre 20%, qual a natureza desses percentuais (tempo, recursos, finanças, estratégica, etc?)

13) No objetivo "focalizar o esforço", cite as vantagens e desvantagens da estratégia, citadas por Mintzberg.

14) Qual a diferença entre a escola do planejamento, a escola cognitiva e a empreendedora?

15) Liste as Fases básicas da metodologia para elaboração e implementação do planejamento estratégico, segundo Oliveira (2006).

16) Cite as etapas da Fase I da metodologia- **Diagnóstico Estratégico**:

17) Explique o conceito de visão.

18) Cite os principais aspectos a serem considerados na formulação da visão.

19) Dê um exemplo de visão de futuro.

20) Explique o que são valores em uma organização, dê exemplos.

21) Quais os principais aspectos analisados na **análise externa**?

22) Quais os principais aspectos analisados na análise interna?

23) Explique o que são **oportunidades e ameaças** e exemplifique.

24) Explique o que são **pontos fortes e pontos fracos** e exemplifique?

25) Por qual razão o estudo da análise dos concorrentes deve ser detalhada?

26) Qual a razão para que a fase do diagnóstico estratégico que envolve a visão, os valores, as análises externas, internas e a análise dos concorrentes seja realista, completa e pessoal?