

## Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 4\_2º Sem\_2011

Turmas: 3º A

### 1. ASSUNTOS

- Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico-2ª Fase da metodologia

### 2. OBJETIVO A SER CONQUISTADO

- 1) Definir a missão e propósitos
- 2) Identificar cenários
- 3) Identificar a postura estratégica
- 4) Definir macroestratégias e macropolíticas

**“O mais importante da vida não é a situação em que estamos, mas a direção para a qual nos movemos.” Oliver W. Holmes**

### 3. INTRODUÇÃO

O ideal para qualquer empresa que se cria é começar com uma clara definição de sua missão institucional, que conte para os seus públicos interno e externo a que ela veio e qual a contribuição que pretende oferecer à sociedade. É o norte da bússola empresarial.

A definição da missão da empresa deve ser de responsabilidade de acionistas, cotistas e sócios e deve ser divulgada, tão amplamente quanto possível, para que todos os envolvidos caminhem na mesma direção.

Quando a missão não é clara ou quando poucos na empresa a conhecem, o andamento do negócio pode ser prejudicado, ainda que o esforço de todos possa ser muito intenso. A antiga charge do burrinho que puxa em todas as direções e por isso não sai do lugar exemplifica bem o que pode acontecer com a empresa quando falta um rumo claro.

A missão de cada empresa flui da sua história, da sua realidade, da personalidade e valores dos seus responsáveis e dos eventos acontecidos e forjados ao longo do tempo. Vale lembrar que embora a missão seja o grande objetivo desde o início – que não deve mudar por pequenos eventos da “meteorologia” empresarial –, com o tempo ela também é sujeita às mudanças que ocorrem ao longo da vida institucional da empresa.

É a missão da empresa que lastreia tudo o mais que acontece: a estrutura de organização, o marketing, a tecnologia, a necessidade de capital, as definições estratégicas, as políticas e o quadro de recursos materiais necessários.

### 4. A DEFINIÇÃO DA MISSÃO E DOS PROPÓSITOS

Em um artigo de Cabral (2003) o autor faz as seguintes considerações sobre a missão da empresa:

Várias empresas podem atuar dentro de um mesmo Negócio, porém o que as distingue é a sua Missão, seu papel dentro desse Negócio. Concluimos que a missão de uma empresa é: “Razão de existir da empresa no seu Negócio”. No dia 22 de dezembro de 1998, num dos intervalos do Jornal Nacional, um comercial da Telemig Celular começava dizendo: “Todas as empresas de telecomunicações têm a missão de aproximar pessoas, o que as distingue é sua forma de fazê-lo ...”. A Merck, gigante da indústria farmacêutica, na revista Exame de março de 1999, destaca: “Preservar a vida das pessoas tem sido a Missão da Merck desde 1891. O Hospital da Clínicas de São Paulo, maior complexo de assistência médica da América Latina, no título da reportagem na revista Veja de 6 de janeiro de 1991, destacou: “Missão: Salvar Vidas”. Vale lembrar que Jesus Cristo, há dois milênios, veio ao mundo com a Missão de “Salvar a humanidade”, e que, no século XXIII, a nave Enterprise, do seriado Jornada nas Estrelas, viajará pelo espaço com a Missão de “Explorar o desconhecido, novos mundos e formas de vida, e novas civilizações, indo arrojadamente aonde o homem jamais foi”. Reforçando a importância estratégica da Missão, apresentamos a seguir alguns benefícios que essa definição pode trazer: -A Missão orienta o início ou partida de uma empresa; -A Missão evita a armadilha do sucesso: A acomodação; -A Missão funciona como farol alto; -A Missão atrai, motiva e retém talentos; -A Missão orienta a formulação de

objetivos; -A Missão ajuda a aumentar a produtividade. O Professor Peter Drucker afirmou: “Sucesso sempre torna obsoleto o comportamento do qual ele resultou, cria novas realidades e diferentes problemas. Somente os contos de fadas terminam com o famoso ‘e foram felizes para sempre ...’. O dirigente que não pergunta ‘qual é a nossa Missão?’ quando a empresa está tendo sucesso é, na verdade, preguiçoso e arrogante. Não vai demorar muito para que o sucesso se transforme em fracasso. Mais cedo ou mais tarde, qualquer que seja a resposta para esta pergunta, vai ficar obsoleta”. O que Drucker quer nos dizer é que os dirigentes das empresas precisam ter sensibilidade e humildade para, mesmo tendo sucesso, perceber as mudanças e tendências do ambiente e incorporá-las à sua Missão. Stephen Covey, no seu famoso livro Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes, afirmou: “Uma Missão cria uma grande unidade e um imenso envolvimento. Gera nas mentes e nos corações das pessoas um quadro de referência, um conjunto de critérios e orientações, por meio dos quais eles poderão governar suas vidas. Não precisam de ninguém para dirigi-los e criticá-los. Eles estão em harmonia com o âmago da organização”. No momento da elaboração e definição da Missão da empresa, algumas dicas podem ajudar: -A Missão deve explicitar o Negócio da empresa, como é o exemplo da McDonald’s cuja missão é: “Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, em um ambiente e agradável”; -A Missão deve ser concisa e objetiva, como é o exemplo Rede Globo Internacional: “A Globo Internacional nasceu com a seguinte Missão: Estar perto de quem está longe”; -A Missão deve ser explicitada, deve ser detalhada, assegurando entendimento uniforme a qualquer leitor, seja ele cliente, funcionário, fornecedor, acionista, etc; como o exemplo da Natura: “Nossa Razão de Ser é a criação e comercialização de produtos e serviços que contemplem e promovam o binômio bem-estar/estar bem”. Detalhamento da Missão: Bem-estar: É a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo próprio, com seu corpo. Estar bem: É a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o seu mundo. -Não basta explicitar, é preciso divulgar, só havendo sentido em ter uma Missão explicitada se esta realmente orienta a atuação da empresa; para isso ela precisa ser conhecida, o que implica ser divulgada. -Não basta divulgar, é preciso fazer acontecer, e a dica já resume a mensagem, implica dedicação, vontade política, persistência e investimento de tempo e dinheiro; estar ciente. Como você pode perceber, o fato de pararmos para avaliar estrategicamente as empresas, implica em sairmos da famosa “zona de conforto” que muitas vezes é mais fácil de aceitar, e essa saída é o passaporte para o sucesso.

A missão é razão de ser da empresa. É um guia de atuação da empresa. Portanto, todos os executivos, profissionais e integrantes da empresa devem conhecer, entender e concordar com a missão.

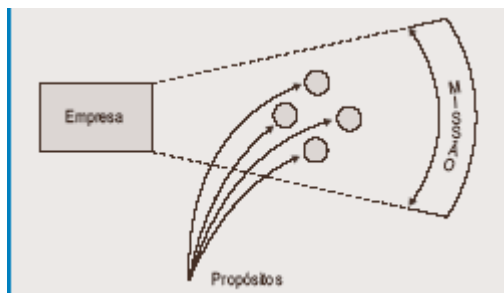
A missão da empresa deve sustentar-se nos seguintes aspectos:

- capacitação e habilidade das pessoas
- qualidade dos produtos e serviços da empresa
- fidelidade dos clientes
- processo de crescimento e desenvolvimento da empresa

Qual o papel dos **propósitos** na definição da missão da empresa?

**Propósitos** são compromissos que a empresa se impõe para cumprir a missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. São explicitações de áreas de atuação planejadas para toda a organização, aceitas pelos acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

Identificar os propósitos é importante, uma vez que a missão é relativamente ampla e dificilmente será alcançada em sua totalidade.



**Figura 1: Propósitos**

**Fonte: Oliveira (2006)**

Os propósitos podem ser ATUAIS (produtos ou áreas em que a empresa já atua) ou POTENCIAIS (produtos ou áreas em que a empresa pretende atuar).

A missão é algo a ser seguido mas nunca alcançado, portanto os propósitos é que deverão ser buscados, pois fazem parte da missão.

**A missão deve ser estabelecida em termos amplos, tal como atender a alguma necessidade do ambiente externo, e não oferecer um produto ou serviço.** Exemplo da IBM: não é “fabricar ou vender computadores” mas “satisfazer às necessidades de resolução de problemas de negócios”.

A missão pode ser traduzida em áreas específicas de empenho, que correspondem aos seus propósitos. Exemplo: A missão da BIC: “produzir e comercializar produtos descartáveis”, não ficou limitada a produção e comercialização de canetas mas expandiu seus negócios para isqueiros, calcinhas, barbeadores, lápis, etc.

**Cuidados a serem tomados no estabelecimento da missão:**

- Evitar explicitar somente aquilo que estão fazendo, pois não cumpre a finalidade básica, que é a de provocar decisões de mudanças.
- Não relacionar, diretamente com os produtos e serviços oferecidos, pois reduz, em muito, a amplitude da missão da organização.
- Não procurar definições curtas e objetivas em excesso, pois esse aspecto pode prejudicar sua clareza e entendimento. Não estabelecer, também, definições longas, que podem prejudicar sua assimilação.
- “Ter sempre” uma definição e não uma definição “para sempre”. Apesar de duradoura, não está isenta de mudança.

A criatividade é de suma importância na definição da visão, sendo uma das características que deve possuir o executivo responsável pela definição do futuro da organização.

**Exemplos de Missão**

**3 M:** “resolver problemas não solucionados de forma inovadora”

**Hewlett-Packard:** “oferecer contribuições técnicas para o progresso e bem-estar da humanidade”

**Walt Disney:** “fazer as pessoas felizes”

**Wal-Mart:** “dar às pessoas simples a oportunidade de comprar as mesmas coisas que as pessoas ricas”

A **IBM** é um exemplo de que a missão, embora duradoura, pode sofrer alteração conforme o ambiente competitivo:

- Início da década de 50: “computadores”
- Início da década de 60: “manipulação de informações”
- Fim da década de 60: “solução de problemas”
- Início dos anos 80: “otimização dos negócios”
- Fim da década de 90: “satisfazer às necessidades de resolução de problemas de negócios”

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?**

A missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a **transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.**

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 declaração de missão da empresa **deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz. Geralmente a declaração da missão é curta**, com no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo. Para que a declaração de missão da sua empresa seja efetiva, ela deve:

1. Destacar as atividades de sua empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece;
2. Enfatizar as atividades que sua empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
3. Incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos, e
4. Transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa e interessante.

Antes de partir para a difícil, mas importante, tarefa de declaração da missão de sua empresa, procure responder às seguintes perguntas:

1. Que clientes ou grupo de clientes sua empresa atende ou pretende atender?
2. Que produtos ou serviços sua empresa oferece ou pretende oferecer?
3. Que necessidades de mercado sua empresa atende? Qual é o mercado em que sua empresa compete?
4. Qual é o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da sua empresa em relação à concorrência?
5. Que valor ou benefícios adicionais seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência?
6. Qual é o comprometimento da sua empresa em relação aos seus objetivos econômicos de sobrevivência, crescimento e lucratividade?
7. Qual é a imagem que sua empresa tem ou pretende ter perante seus clientes e a comunidade em geral?
8. Qual é a atitude da sua empresa em relação aos seus funcionários?
9. Com que velocidade as respostas às questões anteriores mudam?

Evidentemente que as questões acima deverão, apenas, servir como referencial na elaboração da declaração da missão, não cabendo colocar cada item na declaração. Em resumo, a declaração da missão de sua empresa deve responder a seguinte pergunta: O que é a sua empresa?

## 6. A IDENTIFICAÇÃO DOS CENÁRIOS

Costa (2004, p. 91) conceitua cenários da seguinte forma: “Cenário é um conjunto harmônico e consistente de hipóteses de trabalho quantitativas ou qualitativas sobre as características, condições ou fatores consideradas plausíveis que se espera predominantes no ambiente externo futuro da organização”

Para Oliveira (2006), o estudo de cenários representam crenças, situações ou medidas para preparação do futuro da empresa. Apresentam os seguintes benefícios:

- estimulam a criatividade
- propiciam visão mais ampla
- treinam os executivos

Os cenários são montados com base nos dados e informações fornecidas pelo sistema de informações da empresa.

A escolha de **cenários alternativos** representa situações específicas nas quais não se consegue chegar a um consenso sobre um cenário específico único. O futuro é muito incerto, difícil de prever, com desfechos alternativos sobre eventos probabilísticos. Quando fortes divisores de águas estão à frente.

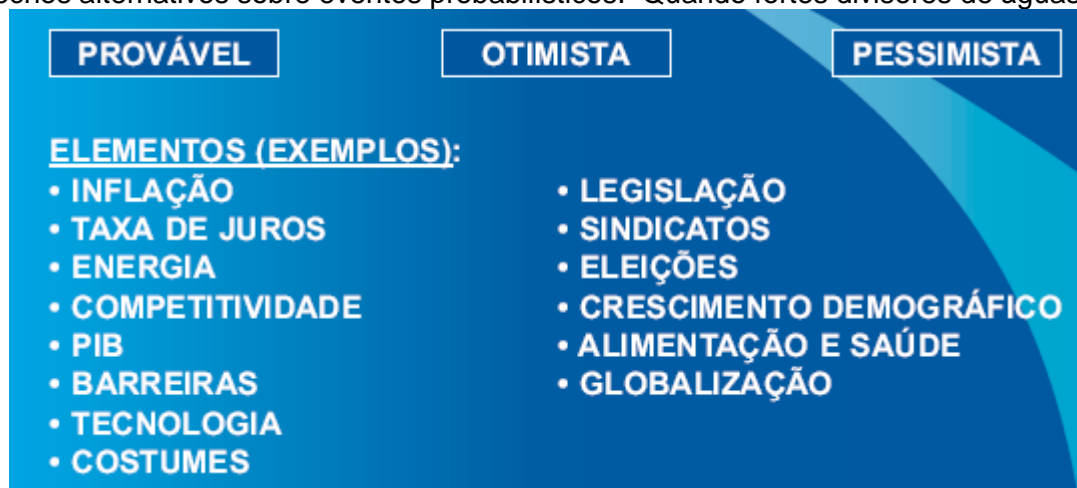


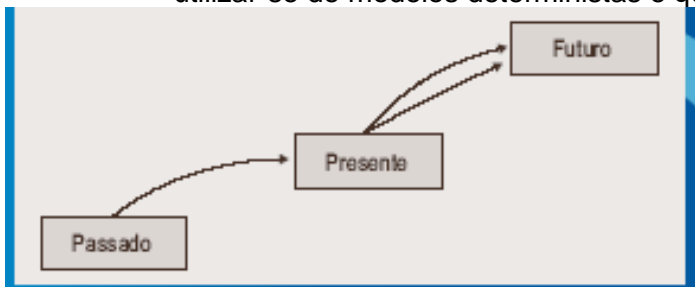
Figura 2: Cenários Alternativos

Fonte: Oliveira (2006)

Quanto à abordagem, que são as formas básicas de desenvolvimento de cenários, o executivo poderá considerar duas situações principiais:

1) a abordagem **projetiva**- de maneira geral, pode-se considerar que nos dias atuais e de forma crescente dada a aceleração das mudanças, o executivo defronta-se com a situação de que a abordagem projetiva mostra-se, na maior parte das vezes, insuficiente para direcionar, adequadamente, a ação da empresa no futuro. Caracteriza-se, basicamente, por:

- restringir-se a fatores e variáveis quantitativos, objetivos e conhecidos;
- explicar o futuro pelo passado;
- considerar o futuro único e certo (ver Figura); e
- utilizar-se de modelos deterministas e quantitativos.

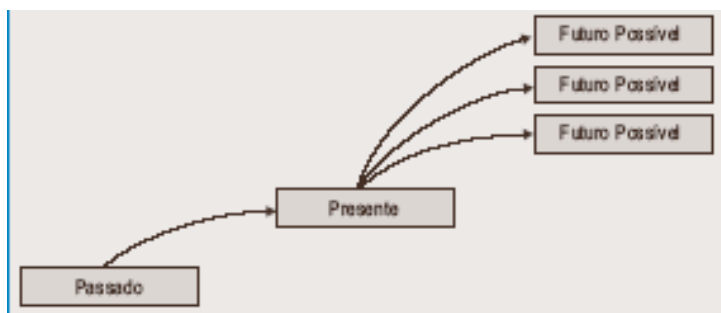


**Figura 3: Abordagem projetiva**

Fonte: Oliveira (2006, p. 135)

2) a abordagem **prospectiva**- cria futuros desejáveis e viáveis, estruturando as estratégias a partir do presente, mostrado ser uma ferramenta útil para suprir eficientemente, esse aspecto do planejamento estratégico. Caracteriza-se, basicamente, por:

- visão global;
- variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não;
- ocorrência de futuro múltiplo e incerto (ver figura 3);
- o futuro atuando como determinante da ação presente; e
- uma análise intencional, em que o executivo pode utilizar variáveis de opinião (julgamentos, pareceres, probabilidades, subjetivas etc.) analisadas por métodos do tipo da análise estrutural, Delphi, impactos cruzados etc.)



**Figura 4: Abordagem prospectiva**

Fonte: Oliveira (2006, p. 136)

## 7. A IDENTIFICAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.

O estabelecimento da postura estratégica da empresa é limitado por três aspectos:

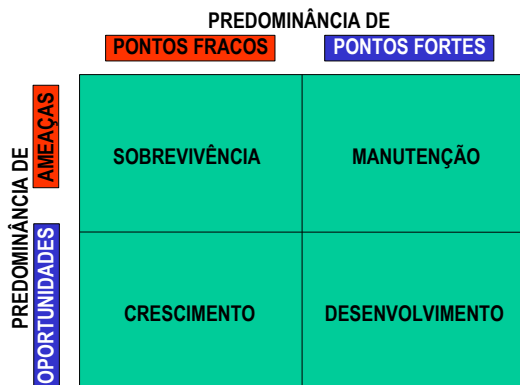
- a missão da empresa;
- a relação — positiva ou negativa — entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha; e
- a relação — positiva ou negativa — entre os pontos fortes e fracos que esta possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. Nessa situação devem-se, também, especificar os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais.

Entretanto, existem outros aspectos que podem influenciar a postura da empresa: O elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos proprietários, bem como dos executivos que têm o poder de decisão na empresa.

Para enfrentar a situação apresentada, a empresa pode escolher uma das seguintes posturas estratégicas:

- 1) Sobrevivência
- 2) Manutenção
- 3) Crescimento

#### 4) Desenvolvimento



**Figura 4: Posturas estratégicas**

**Sobrevivência-** Este tipo de estratégia deve ser adotado apenas quando o ambiente e a organização estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas.

Exemplos: Redução de custos e Desinvestimento.

**Manutenção-** A estratégia de manutenção é preferível quando a organização está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

Exemplos: Estratégias de estabilidade, especialização e de nicho.

**CRESCIMENTO-** Embora a organização tenha predominância em pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que pode transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela organização.

Exemplos: Estratégias de inovação, joint venture, internacionalização e expansão.

**DESENVOLVIMENTO-** o ambiente está proporcionando situações favoráveis e a organização apresenta pontos fortes capazes de fazê-la crescer ou ultrapassar seus concorrentes. É o que poderá dar o diferencial competitivo para a organização.

Exemplos: Estratégias de desenvolvimento de mercado, produção, financeiro, capacidades, estabilidade, diversificação.

### 8. A DEFINIÇÃO DAS MACROESTRATÉGIAS E MACROPOLÍTICAS

As macroestratégias dizem respeito às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente.

As macropolíticas são as grandes orientações que servirão de base de sustentação para as decisões.

O conjunto de macroestratégias e macropolíticas corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

**Política:** É a definição dos níveis de delegação, faixa de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias.

A política estabelece parâmetros ou orientações para a tomada da decisão.

**Diretrizes:** É o conjunto estruturado dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

#### Exemplos de definição de macroestratégias de empresas:

POSTURA ESTRATÉGICA	MACROESTRATÉGIAS	PROJETOS ESTRATÉGICOS
CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acordo Saint Gobain e Metalsul</li><li>• Alianças e Parcerias</li><li>• Reconstrução do Empreendimento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrato de cessão do Clube</li><li>• Adesão das empresas</li><li>• Associação dos empregados</li><li>• Revisão convênio FIRJAN/SESI</li><li>• Formalização de contratos</li><li>• Projeto Arquitetônico</li><li>• Obras e reformas</li><li>• Aquisição de máquinas e equipamentos</li><li>• Recuperação das áreas verdes</li></ul>

**Empresa de Consultoria em negócios Sommavilla**

<b>Postura Estratégica</b>	<b>Missão</b>	<b>Macroestratégias</b>	<b>Macropolíticas</b>	<b>Estratégias</b>
<b>Desenvolvimento</b>	“Satisfazer as necessidades dos clientes, buscando sempre novas tecnologias, aperfeiçoamento e atualização de todos os segmentos, para atender cada vez melhor.”	a empresa busca sempre agilizar cada vez mais o processamento de informações, para poder antecipar aos clientes todos os compromissos previstos por lei.	mantém programas de softwares com atualizações constantes, para acompanhar todas as mudanças e informações processadas nos órgãos públicos, tanto na esfera municipal, estadual e até federal, para atender os clientes de forma correta	Melhoria do atendimento dos clientes existentes, buscando a atualização de lançamentos e serviços, para que o cliente sempre tenha demonstrativos mensais atualizados.

**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:**

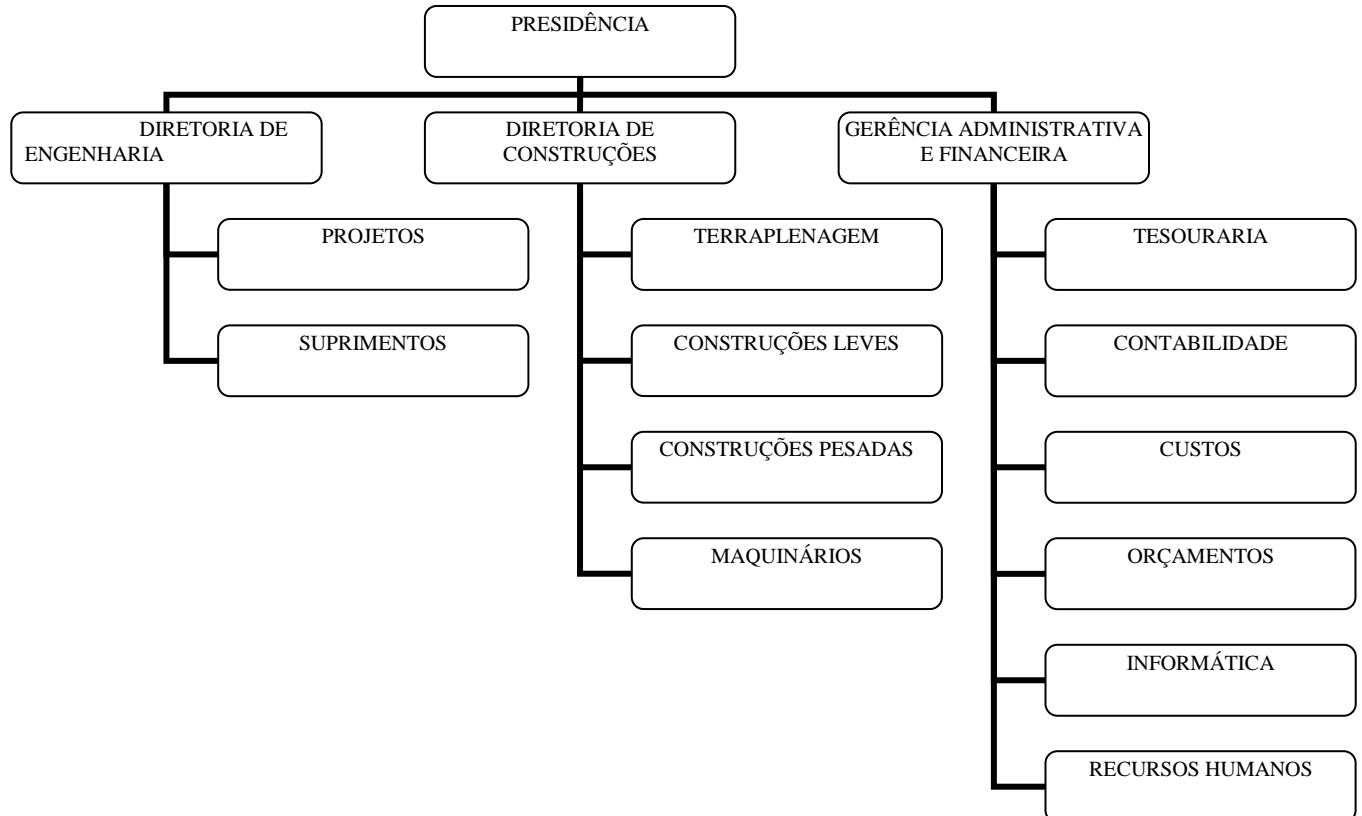
- CABRAL, Marcelo. Artigo técnico: Planejamento Estratégico: O negócio, parte III. Capturado em 07 Mar 2008. Disponível em: <http://www.rehagro.com.br/siterehagro/publicacao.do?cdnoticia=291>.
- CERTO, Samuel. C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- OLIVEIRA, DJALMA DE P. REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

### Exercício prático em sala de aula

#### Mudança do principal ramo de negócio do grupo empresarial Malvinas

O grupo empresarial Malvinas foi fundado há 30 anos e desenvolveu seus negócios no ramo da engenharia e construções. Atualmente, a situação geral da Malvinas tem apresentado alguns problemas.

A administração do Grupo Malvinas é profissionalizada, e o organograma representativo de suas principais atividades é apresentado a seguir:



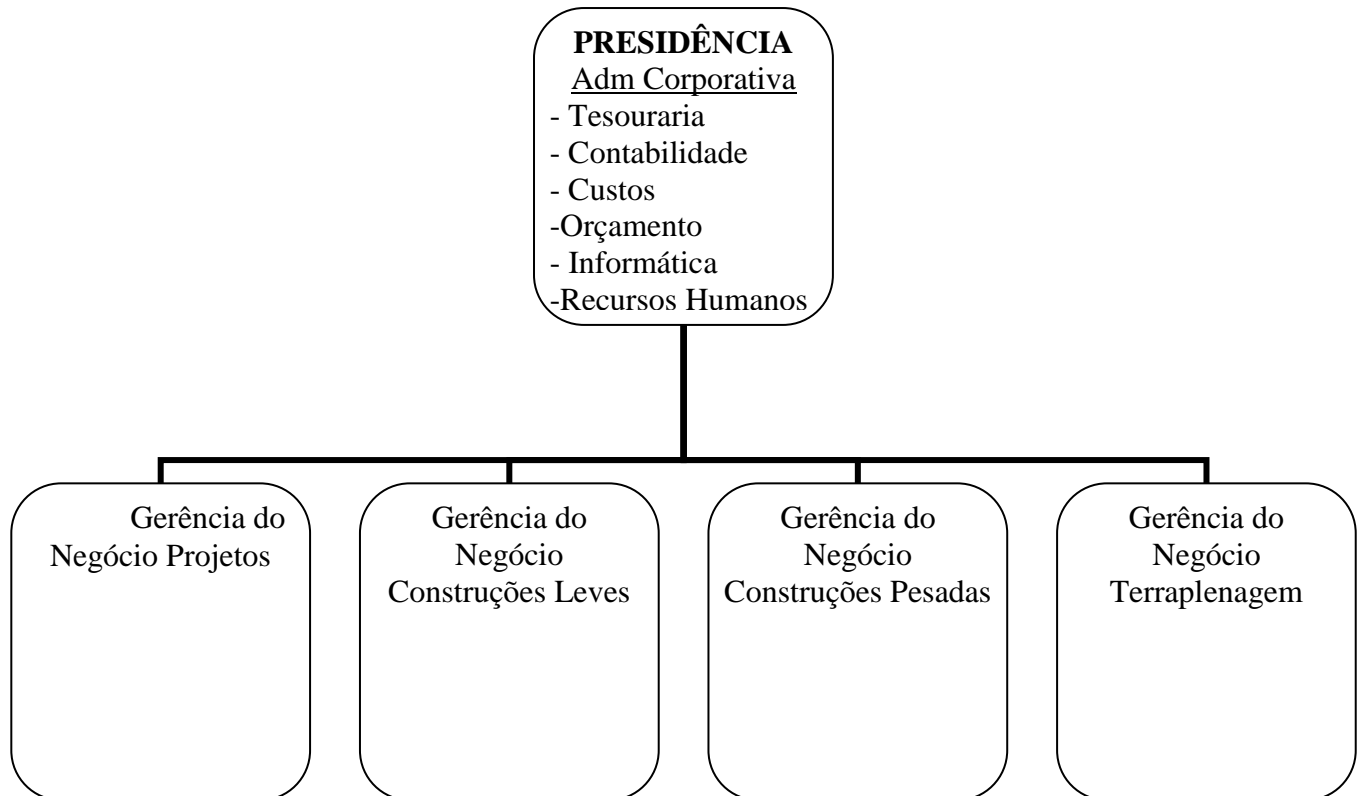
A Malvinas é constituída por 3 empresas: 1) Construções e Comércio Alvorada, responsável pelo segmento de construções pesadas e pelos serviços de terraplenagem; 2) Engenharia, Construções e Comércio Capital, responsável pelo segmento de construções leves e de projetos; 3) Nova America Serviços Administrativos, responsável pelos serviços de apoio administrativo e financeiro aos diversos negócios do Grupo Malvinas.

Nos últimos 4 anos, a Diretoria Executiva do Grupo Empresarial Malvinas observou que:

- ✓ O segmento de projetos de engenharia teve forte evolução, e a engenharia, construções e comércio capital está crescendo muito nestes serviços, inclusive com elevada rentabilidade de projetos; e
- ✓ O segmento de construções, principalmente as pesadas, está com sérias dificuldades em 2 aspectos básicos: redução de concorrência e licitações realizadas pelo governo federal, estadual e municipal, bem como pagamento das contas de obras públicas.

Nesse contexto a Diretoria da Malvinas está pensando em realizar um trabalho que envolve 2 questões:

a) mudança da estrutura organizacional, consolidando uma situação de unidades estratégicas de negócios e de administração corporativa, conforme apresentado a seguir, de forma resumida:



b) A consolidação dos negócios mais rentáveis, independente do nível de representatividade no faturamento geral atual, na filosofia de se direcionar para os melhores resultados.

O quadro resumido das representatividades atuais no faturamento e margem, bem como de expectativas futuras para dois anos, é apresentado a seguir:

NEGÓCIOS	PARTICIPAÇÕES ATUAIS		EXPECTATIVA DE PARTICIPAÇÃO (2 ANOS)	
	FATURAMENTO	MARGEM	FATURAMENTO	MARGEM
PROJETOS	25	40	40	45
CONSTRUÇÕES LEVES	20	20	20	20
CONSTRUÇÕES PESADAS	35	15	20	10
TERRAPLENAGEM	20	25	20	25

**Tarefa para os grupos:**

Diante dessas informações gerais e de outras que você julgue válido acrescentar ao caso e considerando a empresa com as alterações realizadas, solicita-se:

- 1) Crie uma frase para a visão de futuro;
  - 2) Crie uma frase para a missão;
  - 3) Com base na missão, crie os propósitos;
  - 4) Crie duas macroestratégias;
  - 5) Crie duas macropolíticas;
  - 6) Crie 2 cenários, visualizando impactos positivos e negativos para o negócio da Malvinas.
- (Adaptado de Oliveira, 2006)