

Planeamento e Estratégia



Planeamento Estratégico



Policastro (2000) considera algumas razões para a empresa desenvolver o planejamento estratégico:

- O **avanço tecnológico** e as **rápidas transformações** no mundo tornaram mais complexas a gestão das empresas. O planejamento estratégico pode ajudar o empresário a prever e reagir rapidamente as oportunidades, assim como a identificar áreas de negócios promissoras.
- Apenas o controle financeiro não é suficiente para garantir o acesso da empresa nos negócios. Complementando o orçamento, o planejamento estratégico indica a **direção futura** da empresa através dos objetivos de longo prazo.
- A empresa utiliza o planejamento estratégico para **envolver os funcionários** em todas suas áreas de atividade, disseminando os objetivos por toda a organização.
- A empresa pode utilizar o planejamento estratégico para apresentar seu negócio à acionistas e credores.
- O planejamento estratégico poderá ser útil no relacionamento com fornecedores, anunciantes, investidores, auditores, consultores, etc.

*De acordo com **Meggison** (1986), o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:*

- ajuda a administração a adaptar-se as **mudanças no ambiente**;
- auxilia na cristalização dos acordos sobre assuntos importantes;
- capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza;
- ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- minimiza a adivinhação; e
- poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

Em resumo, o planejamento aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem dessas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio dessas estratégias.

Quando utilizado adequadamente, o planejamento estratégico, em seu aspecto central, impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e da inovação.

4. *Planeamento Estratégico*

Planear Estrategicamente é:

Criar condições para que as organizações decidam rapidamente, diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas relativamente ao ambiente concorrencial em que atuam.

Planeamento Estratégico – é o instrumento de definição, da estratégia de crescimento da organização

Elementos Fundamentais do Planejamento Estratégico

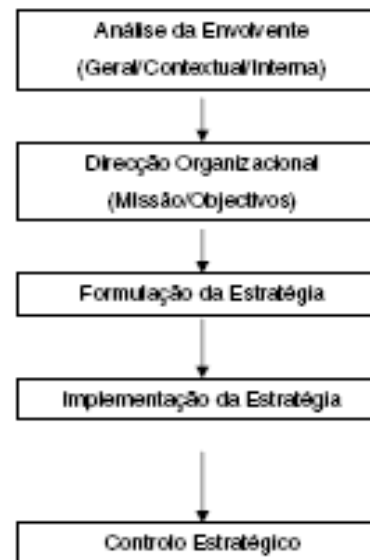
Não é uma **previsão de vendas** a longo prazo, mas sim um **processo de tomada de decisões** no presente, na expectativa de uma mudança do ambiente

É um sistema de avaliação do **risco**, onde estão inseridos e clarificados os principais produtos ou serviços a serem produzidos para atender as necessidades dos principais mercados

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- Planeamento a longo prazo que foca a organização como um todo.
- Estratégia: plano geral e alargado desenvolvido para alcançar os objectivos de LPz.

PROCESSO:



O Processo de Planeamento Estratégico

Para que sejam efectivos, os planos estratégicos devem estar directamente interligado com os planos estratégicos de negócios da organização.

O planeamento estratégico segue a **visão**, produzindo **metas** e **objectivos**.

Converte objectivos em estratégias de negócio, **estruturas**, **sistemas**, **políticas** e **planos** que alinham todos os esforços com a visão e os objectivos estratégicos.

O planeamento estratégico determina:

- Onde está a organização?
- Para onde se está dirigindo? e
- Como é possível lá chegar?

“A estratégia fixa limites para o que a empresa tenta fazer. Tem a ver com escolhas: Não se pode ser tudo para todos.” (Porter 1985)

Processo de planeamento estratégico

1. Visão, Missão e Valores

2. Estabelecer Objectivos Estratégicos

3. Análise Interna e Externa

4. Determinação das facilidades e das barreiras

5. Formulação da estratégia

6. Execução e avaliação das estratégias

Figura 1. O processo de planeamento estratégico

Processo de Planeamento Estratégico

Para completar o processo de planeamento estratégico é necessário identificar e analisar os seguintes elementos:

1. **Visão, missão e valores** – Princípios subjacentes na empresa e sua relação com os processos de tomada de decisão e com os seus objectivos estratégicos.
2. **Objectivos estratégicos** – A empresa define os objectivos globais que pretende alcançar a longo prazo e estabelece a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objectivos.
3. **Análise do ambiente interno** – O que a empresa pode fazer? Determinar as competências básicas, os pontos fortes e pontos fracos.
4. **Análise do ambiente externo** – O que a empresa deve fazer? Identificação das oportunidades e ameaças. Análise competitiva e posicionamento estratégico.
5. **Formulação da estratégia** – Escolha das estratégias organizacionais apropriadas e elaboração de um projecto estratégico.
6. **Execução e avaliação das estratégias** – Execução das várias estratégias formuladas. Avaliar o sucesso das estratégias executadas e verificar se os objectivos da organização foram atingidos.

A importância de planeamento estratégico

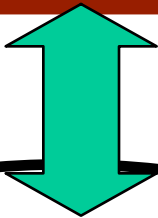
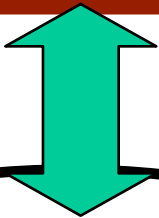
- Conhecimento e adequação dos pontos fracos
- Exploração das oportunidades externas
- Conhecimento do mercado em que atua
- Alinhamento com a visão, valores e missão da empresa
- Possuir um plano efectivo de trabalho que defina:
 - O que, e como deve ser feito
 - Premissas básicas
 - Alocação de recursos

Finalidade do planeamento estratégico

- Conhecer a **concorrência**
- Conhecer **pontos fortes e fracos**: organização e concorrência
- Preparar cenários de mercado
- Estabelecer objectivos anuais e plurianuais
- Responder para cada objectivo: **quando, quem, como, onde**
- Prepara **plano de acção**
- Acompanhamento e **feed back**



O planejamento estratégico dentro da organização
um exemplo de estruturação



INDENTIFICAÇÃO

- **Competências**
- **Capacidades críticas**

SELEÇÃO

- **Clientes**
- **Mercado**

Oferta de valor

Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico, deve ocupar-se em criar um futuro desejado, e não de preparar-se para um futuro prognosticado, através de:

- Antecipação estratégica – estratégia empresarial
- Posicionamento estratégico
- Proposta de valor
- Diagnóstico estratégico
- Plano estratégico

Dos Princípios Planeamento

Hierarquia dos objectivos estabelecidos

Precedência da função planeamento (antes de, organização, direcção e controle)

Maior penetração e abrangência, podendo provocar modificações nas pessoas, tecnologia ou nos sistemas

Maior eficiência e eficácia, deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências

Dos princípios planejamento

EFICIÊNCIA

- fazer as coisas de maneira adequada
- resolver problemas
- salvaguardar os recursos aplicados
- cumprir o seu dever
- reduzir os custos



EFICÁCIA

- fazer as coisas certas
- produzir alternativas criativas
- maximizar a utilização de recursos
- obter resultados
- aumentar os lucros

Posicionamento Estratégico

“As empresas sem **ESTRATÉGIA**, não importa o tamanho, são muito vulneráveis; e serão derrubadas pelos ventos da concorrência em curto prazo”, (*Michael Porter*).

Definir uma **ESTRATÉGIA** é criar uma nova posição, **ÚNICA, DISTINTA, SIGNIFICATIVA E VALIOSA**, perante os clientes, que inclua um conjunto diferente de actividades e que a concorrência não possa copiar facilmente.

“A gestão tem muito a ver com respostas. A Liderança é em função das perguntas . E a primeira questão para um líder é:

‘Quem queremos ser?’

Não **‘O que vamos fazer?’**

Mas **‘Quem queremos ser?’** ”

(*Max De Pree, Herman Miller*)

Algumas Opções Estratégicas

1. Concentração - linha única de pdts
(*KFC, McDonald's*)
2. Integração Horizontal - aquisição de firma semelhante pdts
(*BCI adquirir Banco Fomento*)
3. Integração Vertical
(Slide a seguir)
4. Diversificação relacionada
(*Grupo Soico*)
5. Diversificação não relacionada
(*Grupo TDM, Visabeira, BIM, etc*)
6. Estratégia de dar a volta/restringir os gastos
(*Televisa - Teleserve*)
7. Despojamento
8. Liquidação

INTEGRAÇÃO VERTICAL

Após definir os produtos e serviços a comercializar e os respectivos segmentos-alvo, a empresa precisa identificar as actividades operacionais que devem ser executadas internamente

Cadeia Operacional (exemplo)



Integração Vertical a Montante

Quando uma organização decide passar a realizar internamente funções ou produtos necessários as suas actividades centrais que eram até então contratadas a **fornecedores externos**, esta a integrar verticalmente a **montante**

Integração Vertical a Jusante

Quando uma organização decide passar a realizar internamente funções ou produtos posteriores as suas actividades centrais que eram até então assegurados pelos **clientes**, esta a integrar verticalmente a **jusante**

Existe uma função que, à partida, todas as organizações têm de executar: a venda dos seus produtos e serviço

Modelos

- Análise SWOT
- Estratégias Genéricas de Porter
- Produtos-Mercados
- Ansoff
- Martinet (orientação tecnológica e produto)
- BCG (Boston Consulting Group)
- Mckinsey
- ADL (Arthur D. LittleInc)
- Analise PEST (Política, Económico, Social e Tecnológico)

Análise PEST:

Var. POLÍTICO-LEGAIS:

- Estabilidade do governo;
- Legislação Comercial;
- Leis de protecção ambiental;
- Legislação Fiscal;
- Legislação Laboral;

Var. ECONÓMICAS:

- PNB (tendência);
- Tx. De juro;
- Tx. De inflação;
- Nível de desemprego;
- Custo (e disponibilidade) de energia e outros factores;

Var. SÓCIO-CULTURAIS:

- Distribuição do Rendimento;
- Tx. De crescimento da população;
- Dist. Etária;
- Estilo de vida (e actuação);
- Tipo de consumo;
- Mobilidade social;

Var. TECNOLÓGICAS:

- Investimento do governo;
- Foco no esforço tecnológico;
- Velocidade de transferência de tecnologia;
- Protecção de patentes;
- Aumento de produtividade (automação);

Obrigado pela atenção

