



Apresentação

O planejamento estratégico nas organizações desenvolve uma direção a ser seguida, em que são tomadas decisões e alocados recursos necessários para atingir o objetivo final. Assim, torna-se essencial seu desenvolvimento de forma cautelosa e eficiente, em que suas etapas para elaboração dependerão do modelo de negócio da empresa.

As empresas atuais acabam baseando as estratégias para guiar seus negócios em três níveis: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você identificará as principais etapas do planejamento estratégico, além de compreender o que é estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional e de perceber a relevância do mantra “planejar, depois agir”.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Analisar as principais etapas do planejamento estratégico e possíveis variações.
- Definir estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional.
- Explicar a importância do mantra "planejar, depois agir" e as ferramentas que podem ajudar a empresa a colocá-lo em prática.



Desafio

A estratégia se trata de um processo de aprendizagem. Dessa forma, não precisa ser muito elaborada, mas deve possibilitar que se desenvolva aos poucos, aprendendo com os atos e as experiências da organização e dos consumidores.

Neste Desafio, imagine que você é um dos gestores de uma nova loja de itens esportivos que inaugurará em dois meses. Para isso, você está desenvolvendo o planejamento estratégico junto aos demais líderes.

Uma de suas tarefas foi realizar a **análise SWOT (FOFA)**.



A partir das **oportunidades**, você percebeu que as lojas da região não comercializam itens de basquete, que sua loja pretende vender. Entretanto, uma das **ameaças** é a entrada de novos concorrentes desse segmento em sua região.

De acordo com o que foi exposto, e com base na estratégia competitiva, quais seriam as ações que você sugeriria para serem desenvolvidas?

Cite pelo menos três estratégias, podendo ser em relação a custo, mercado e à economia em escala, justificando o motivo de sua escolha.



Você sabia que o planejamento estratégico precisará ser revisto de tempo em tempo?

O planejamento estratégico é um momento de análise, debate, avaliação e orientação sobre as direções do negócio. Sendo assim, torna-se imprescindível revê-lo a cada ano que se passa, averiguando o que foi atingido e o que deverá ser modificado ou criado para o próximo ano.

No infográfico a seguir, você conhecerá algumas etapas para auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Confira.

ETAPAS PARA AUXILIAR NO DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



1

COLOQUE TUDO NO PAPEL

Junte os líderes para refletir, discutir as lições aprendidas, dar ideias, etc.

2

DEFINA AS PESSOAS ENVOLVIDAS

Faça uma reunião com todos os gestores e delineie suas participações nas decisões das direções que a organização deve seguir para o próximo ano. Observe quais profissionais se destacaram em cada função e procure delegar tarefas que potencializem as capacidades de cada membro da equipe.

4

(RE)AVALIE O COMPORTAMENTO DO SEU PÚBLICO-ALVO

Frequentemente, os padrões de consumo e comportamento são reinventados e influenciados por novas tendências.

3

REÚNA CONHECIMENTOS-CHAVE

Junte o máximo de informações significativas que possam servir como peça central nas decisões — desde o desempenho no ano anterior, as oportunidades perdidas, como está a oscilação do mercado, como estão a concorrência e a produtividade da equipe.

5

DEFINA METAS CLARAS E MÉTRICAS PARA AVALIAR OS RESULTADOS

Os propósitos devem transformar-se em metas a serem alcançadas, em que deverão ter prazos bem-definidos.

6

FOMENTE O ENGAJAMENTO DOS SEUS FUNCIONÁRIOS

Observe e valorize todos os talentos que se destacaram ao longo do ano, procure ter um diálogo construtivo com aqueles que demonstram insatisfação.

8

ORGANIZE E COLOQUE EM PRÁTICA

Transforme o planejamento estratégico em planos de ação para cada departamento da organização. É nesse ponto que o pensamento sistêmico entra em ação.

7

EXPLORE SUAS POTENCIALIDADES

Com os resultados obtidos nas avaliações de resultados, busque determinar quais são os principais diferenciais da organização.





Conteúdo do livro

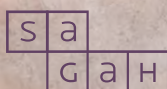
Você sabia que as organizações poderão basear-se em algumas etapas para auxiliar no desenvolvimento e na implementação de seu planejamento estratégico? Apesar de não existir um modelo predefinido de etapas para as empresas se fundamentarem, torna-se indispensável que sigam uma sistemática para suas ações, indo de acordo com as características da organização, como natureza, porte, cultura, clima, etc.

No capítulo Etapas do planejamento estratégico, da obra *Planejamento estratégico*, você estudará as principais etapas do planejamento estratégico, os três níveis de estratégias que as organizações se baseiam — corporativa, competitiva e funcional —, além de entender o significado do mantra “planejar, depois agir”.

Boa leitura.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Arianne Guazzelli



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Etapas do planejamento estratégico

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Definir as principais etapas do planejamento estratégico e possíveis variações.
- Descrever as estratégias corporativa, competitiva e funcional.
- Reconhecer a importância da máxima “planejar, depois agir” e as ferramentas que possibilitam a sua prática.

Introdução

O planejamento estratégico visa assumir padrões decisivos para o direcionamento das atitudes da organização em relação ao seu plano, de modo a proporcionar uma previsão acerca do futuro da empresa, independentemente do seu porte. Contudo, não há um modelo pre-estabelecido para auxiliá-la no desenvolvimento desse planejamento, de forma que cada organização deve adequá-lo de acordo com as suas especificidades mediante certa flexibilidade no processo de elaboração, pois readequações de novas estratégias podem surgir no decorrer do desenvolvimento da execução.

Neste capítulo, estudaremos as etapas do planejamento estratégico e conheceremos em maiores detalhes as estratégias corporativa, competitiva e funcional. Por fim, refletiremos acerca da importância da máxima “planejar, depois agir” e verificaremos quais são as ferramentas que possibilitam a sua prática no cotidiano da empresa.

Estágios do planejamento estratégico

Oliveira (2004) afirma que o **planejamento estratégico** é a ação administrativa que define a melhor direção que a empresa deve seguir com o intuito de

otimizar o seu grau de interação entre os ambientes interno e externo, o que acarreta desempenhar as suas atividades de maneira inovadora e diferenciada, sendo capaz de influenciar todos da organização. Para que a elaboração e a implementação desse planejamento seja mais eficiente, algumas fases são adotadas. A seguir, examinaremos cada uma delas.

1. Diagnóstico estratégico. Etapa na qual a organização busca explicar como se encontra. O diagnóstico deve ser elaborado por indivíduos que possuem diversas informações dentro da organização, como líderes e gestores, pois elas devem ser suficientes para analisar e conferir todos os aspectos relativos às realidades interna e externa da empresa. Esse diagnóstico se subdivide em quatro etapas:

- **Identificação da visão** — Interessa-se pelos limites que os gestores da organização conseguem visualizar ao longo dos anos por meio de uma abordagem mais ampla.
- **Análise externa** — Avista os riscos e as oportunidades presentes no ambiente da organização, bem como as melhores maneiras de proteger-se ou desfrutar dessas situações. As oportunidades são entendidas como a força ambiental que a organização não consegue controlar, o que pode gerar benefícios para o desenvolvimento estratégico desde que analisadas e aproveitadas de forma satisfatória enquanto persistirem. Outra força incontrolável é a ameaça, que gera obstáculos à ação estratégica e pode ou não ser impedida, conforme o momento em que é identificada.
- **Análise interna** — Momento em que os pontos fortes, fracos e neutros da organização devem ser verificados. O ponto forte corresponde à diferenciação obtida pela organização, isto é, uma variável que pode ser controlada e é capaz de gerar vantagem operacional no ambiente da empresa. Ao contrário, o ponto fraco é uma circunstância inadequada que pode causar desvantagem operacional nesse ambiente. Por sua vez, o ponto neutro diz respeito a um aspecto identificado e que não pode ser classificado como forte ou fraco imediatamente após a sua identificação, pois a organização ainda não dispõe de critérios de avaliação para isso.
- **Análise dos concorrentes** — É realizada por meio da análise externa, com um estudo detalhado cujo produto identifique as vantagens competitivas da própria organização.

2. Missão da empresa. Determina a razão de ser da organização, o seu posicionamento frente à concorrência e a sua postura estratégica, que

equivale à forma mais adequada para que a organização alcance os seus objetivos com base nas situações interna e externa reconhecidas na fase anterior de diagnóstico estratégico.

3. **Instrumentos prescritivos e quantitativos.** Nessa fase, o exame deve indagar como chegar à situação desejada. Podemos dividir essa etapa com base em dois instrumentos que se relacionam: os prescritivos e os quantitativos. Os instrumentos prescritivos explicitam o que deve ser executado pela organização para que ela alcance os objetivos estipulados na sua missão a partir da sua postura estratégica:

- construção de propósitos, desafios e metas;
- criação de estratégias e políticas funcionais;
- desenvolvimento de projetos e planos de ação.

Já os instrumentos quantitativos acometem as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar relacionadas à estrutura da organização. Ambos os tipos de instrumentos são indispensáveis para o desenvolvimento dos planos de ação e extremamente significativos, pois interligam o planejamento estratégico ao operacional.

4. **Controle e avaliação.** Averigua a trajetória da organização em direção à situação esperada por intermédio de processos de comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos criados para a avaliação de desempenho, análise de desvio de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, e ação corretiva face aos resultados encontrados. Em suma, deve-se avaliar os custos em relação aos benefícios.

Pereira (2010), por seu turno, apresenta apenas três momentos para o desenvolvimento do planejamento estratégico, conforme veremos a seguir.

1. **Diagnóstico estratégico.** A empresa deve apurar se de fato encontra-se no momento ideal para desenvolver o seu planejamento estratégico, de forma que necessita analisar se está passando por circunstâncias de turbulência, o que não corresponde à ocasião ideal para isso, pois todo o processo poderia ser inviabilizado. Ademais, a organização só deve iniciar a elaboração desse planejamento quando todos os responsáveis concordarem em implantar o processo e estiverem conscientes de que precisarão se envolver totalmente nisso.

2. Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico: após a discussão conjunta e o planejamento verbal, o plano deve ser formalizado por escrito. As etapas são:

- declaração de valores, também chamados de crenças, princípios, políticas, filosofia, ideologia, etc., que explicitam elementos para que todos da organização distingam o que é correto e o que é errado para, assim, guiar as ações e operações da empresa;
- determinação da missão e da visão da organização;
- estipulação de fatores críticos de sucesso, que são os requisitos de sobrevivência da empresa, devidamente definidos pela organização de acordo com as condições atuais de mercado;
- análise de fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes, fracos e neutros);
- desenvolvimento da matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*, conhecida como FOFA em língua portuguesa), pela qual se procura elevar as oportunidades e controlar as ameaças;
- elaboração de questões estratégicas a partir das estratégias elencadas, estratégias acerca do que fazer e ações estratégicas acerca de como fazer.

3. Implementação e controle do processo de planejamento estratégico: ocorre a implementação, o acompanhamento e o controle do planejamento estratégico e a empresa passa a receber os resultados, ou seja, finalmente executa o seu planejamento.

No esquema a seguir, podemos conferir os três questionamentos basilares que devem guiar o planejamento estratégico de qualquer organização. Vejamos:

Onde estamos? > Para onde queremos ir? > Como chegaremos lá?

No cenário em que vivemos, é indispensável que as organizações realizem o planejamento estratégico, independentemente de qual for a sua escolha em relação a um modelo estruturado formal para elaborá-lo. Entretanto, existe a necessidade real de aceitação e credibilidade na sua elaboração, além do suporte de todas as lideranças da organização, já que as ações desenvolvidas orientarão a empresa nos anos seguintes. Com isso, as questões referentes a método, criação e organização do planejamento devem estar de acordo com a realidade da organização, tanto no que tange a respeitar e integrar processos de decisão e modelos de estruturação que já existiam, quanto agir sobre esses quesitos.



Fique atento

Para que a organização obtenha sucesso no desenvolvimento e na implantação do seu planejamento estratégico, existem alguns pontos que podem auxiliá-la, tais como conquistar aceitação e motivação interna para elaborar e implantar o planejamento; elaborar objetivos claros, alcançáveis, flexíveis e traduzidos em ações a serem desenvolvidos; contar com um bom esquema de plano operacional para permitir a consecução dos objetivos; executar o acompanhamento e o controle periódicos com vistas a correções que julgar necessárias.

Estratégias: corporativa, competitiva e funcional

Segundo Swaim (2011), diversos especialistas apontaram que a planejamento estratégico, a estratégia pura e outros elementos são frutos do pensamento estratégico. A característica da estratégia desenvolvida deriva da natureza da empresa, tendo em vista que cada organização é única e apresenta especificidades mesmo quando diversificada. Johnson (2011), por sua vez, propõe que atualmente as organizações baseiam-se em três níveis de estratégias para guiar os seus negócios: corporativa, competitiva e funcional.

Estratégia corporativa

Considerada de nível superior, a estratégia corporativa trata do alcance total da empresa e define a importância das suas diversas divisões ou unidades de negócio. Essa estratégia pode compreender questões acerca da diversidade dos bens ou serviços, da cobertura geográfica e das inúmeras divisões da organização. Muitas empresas fundamentam as suas decisões de venda de negócios no nível corporativo (JOHNSON, 2011).

Swaim (2011) explica que a estratégia corporativa se dirige à organização como um todo, ou seja, a empresa enquanto negócio único. O seu desenvolvimento é guiado pelo diretor executivo em colaboração com outros membros, tais como as pessoas presentes no conselho de administração.

De acordo com Johnson (2011), a estratégia corporativa considera as expectativas dos líderes, donos, acionistas e da bolsa de valores. Além disso, ela pode estar presente de maneira explícita ou implícita em uma missão que retrate as perspectivas desejadas. Para que seja clara e eficaz, faz-se necessário que o conjunto de negócios inclusos seja definido, pois esse será o suporte

para outras decisões estratégicas. Segundo o autor, especialmente quando a estratégia inclui vários negócios, ela deve estar alinhada com todos os outros níveis estratégicos da empresa, com destaque para o competitivo. A título de exemplificação, temos o caso da Yahoo!, empresa na qual as relações com os anunciantes on-line estão presentes em diversas unidades de negócio, de modo que usar, aprimorar e proteger a marca é indispensável a todas as unidades. Assim, a estratégia corporativa em relação à marca deve dar suporte a todos os níveis de estratégias, sejam elas competitivas, funcionais ou operacionais, garantindo que as suas estratégias corporativas não prejudiquem a organização como um todo ou alguma unidade do negócio.

Swaim (2011) afirma que a estratégia corporativa deve compreender estratégias para cada negócio de uma empresa que apresenta diversas unidades. Todavia, cada unidade de negócio compreende questões diferenciadas que deverão atentar-se. Por exemplo, a General Eletrics cogita negociar uma subsidiária de utensílios domésticos, que é um setor de enorme competição, dada a sua sustentação no preço, e que se encontra em declínio. Nesse caso, os líderes responsáveis devem desenvolver a estratégia como se a empresa apresentasse apenas um negócio e com foco no desenvolvimento e no fortalecimento da posição competitiva da organização no mercado nesse momento.

Estratégia competitiva

Para Johnson (2011), a estratégia competitiva também pode ser denominada estratégia a nível de negócio, pois aborda o modo como as diversas atividades presentes na estratégia corporativa devem competir nos seus mercados específicos. Já no setor público, a estratégia competitiva é tratada como um conjunto de resoluções acerca do modo como as unidades podem proporcionar os melhores serviços, o que normalmente compreende questões relativas a estratégias de inovação, preços, diferenciação por qualidade superior ou por algum canal de distribuição novo.

A estratégia competitiva abrange a empresa como um todo, de maneira que as decisões estratégicas se associam a unidades estratégicas de negócios próprias no interior de toda a organização. Uma unidade estratégica de negócios é a divisão de uma empresa para qual existe um mercado diferenciados de bens e serviços que varia em outras unidades estratégicas de negócios. Por exemplo, o grande site Yahoo! divide as suas unidades estratégicas de negócios em Yahoo! Music e Yahoo! Photos para abranger diferentes nichos de mercado em si, conforme a necessidade. Já em empresas menores que compreendem apenas um ramo de negócio, muitas vezes as estratégias corporativa

e competitiva são as mesmas. Entretanto, ainda assim é essencial identificar a estratégia corporativa a ser adotada, pois ela proporciona a organização da estrutura para, então, definir quais são as outras oportunidades de negócios que podem ser incluídas ou excluídas. Assim, a estratégia competitiva pode ser desenvolvida com embasamento e, por conseguinte, pode render possíveis frutos positivos para a organização.

Estratégia funcional

Como o próprio nome indica, Swaim (2011) estabelece que a estratégia funcional compreende as funções da organização, tais como marketing, produção, operação, finanças, etc. Assim, as estratégias mais comuns desenvolvidas nas empresas são as financeiras e aquelas relativas a recursos humanos, distribuição, tecnologia, marketing e produção, cuja responsabilidade cabe aos líderes de cada setor. Já os gerentes das unidades operacionais, como distritos, fábricas e regiões, são os responsáveis por desenvolver as estratégias dessas unidades.

Nesse nível de estratégia, ocorre o desenvolvimento e o gerenciamento de recursos para que as unidades de negócios sejam executadas de maneira eficiente. Nessa etapa, os processos de negócio e a cadeia de valores são definidos, além de um grupo de programas de ação empregado em diversas áreas semelhantes para alcançar resultados desejados pela organização ser elaborado com o objetivo de enfrentar a concorrência ou desenvolver competências únicas.

Dessa forma, a estratégia funcional compreende a extremidade operacional da empresa, na qual as estratégias abarcam as divisões presentes na organização e atentam à sua execução nos níveis corporativo e competitivo em termos de pessoal, recursos e processos. Como exemplo de estratégia funcional, temos as operações do Yahoo! em relação a layout, design e renovação. Ao analisarmos a maioria das empresas, podemos perceber que as estratégias bem-sucedidas costumam depender fortemente das deliberações desempenhadas ou ações que ocorrem a nível funcional (JOHNSON, 2011).

Independentemente da estratégia selecionada e da forma como a empresa irá implantá-la nos negócios, a sua elaboração é indispensável. Ascender de modo progressivo a cada nível para a construção dos planos a serem desenvolvidos e introduzidos pode facilitar o seu diálogo, levando a uma maior probabilidade de eficiência da estratégia. Além disso, uma estratégia empresarial é forte quando desenvolve vantagem duradoura e é entendida como fraca quando tem por consequência uma desvantagem competitiva. Assim, torna-se indispensável atentar às amplas definições de estratégia (SWAIM, 2011).



Fique atento

A estratégia corporativa auxilia a organização a entender o seu mercado de atuação, uma vez que sinaliza de quais nichos a empresa deve ou não participar, além de permitir a análise acerca da possibilidade de adição de novos negócios ou eliminação de outros já existentes. Essa estratégia preocupa-se com o escopo corporativo, além do relacionamento entre as suas partes e os métodos para a gestão tanto do escopo e quanto dos relacionamentos.

“Planejar, depois agir”

Segundo Mintzberg (2006), há alguns anos o planejamento estratégico tradicional era visto como um processo deliberado, de forma que a primeira preocupação da organização deveria ser pensar para somente então agir. Assim, antes era preciso planejar todas as estratégias para, depois, iniciar a sua implementação. Tal entendimento estava presente na maioria dos estudos sobre estratégia e privilegiava o ato de pensar em relação ao de executar, já que se acreditava que era possível tomar decisões acerca do desconhecido antes mesmo de experimentá-lo.

Todavia, a estratégia representa um processo de aprendizagem e, portanto, não exige grande complexidade inicial, pois se desenvolve aos poucos mediante o aprendizado baseado nos atos e nas experiências da organização e dos seus consumidores. Posto isso, Mintzberg (2006) sugere algumas ações para o desenvolvimento do que ele chama de “planejar”:

- **Escolher entre estabilidade e mudança.** O planejamento formal auxilia a “programar a estratégia criada” e não a gerar uma nova estratégia, pois pode levar a ultrapassar as estratégias já existentes ou até mesmo a copiar aquelas adotadas pela concorrência.
- **Detectar a descontinuidade.** Ser capaz de perceber as mudanças no ambiente configura-se como o verdadeiro desafio da estratégia, o que requer investigar os padrões do momento e compreender os seus aspectos principais. O *know-how* tende a se enfraquecer durante os longos períodos de estabilidade que as organizações experimentam.
- **Conhecer o negócio.** É indispensável sempre investigar e captar informações que os concorrentes não visualizam, além de desenvolver conhecimento pessoal, ou seja, sentimento de negócio.

- **Administrar os padrões.** O ponto central da estratégia encontra-se na capacidade de visualizar padrões emergentes e, assim, auxiliá-los a ter forma ou eliminá-los com a consciência sobre a dificuldade de avaliar o novo, embora certa previsão do futuro possa ser concebida com base nos problemas que se apresentam no presente.
- **Reconciliar mudança e continuidade.** Algumas ideias inovadoras devem ser arquivadas até que a empresa esteja preparada para uma revolução estratégica ou, então, para um momento de divergência, pois “a vida é vivida para a frente, mas é entendida em retrospectiva”.

Com o nosso mercado cada vez mais exigente, surge o **ciclo PDCA** a fim de melhorar os resultados do processo estratégico. Segundo Vieira Filho (2010), esse método ultrapassa a máxima “planejar, depois agir”, pois compreende outras etapas essenciais, que são: planejar, executar, controlar e agir, originando a sigla a partir dos termos em língua inglesa *plan* (“planejar”); *do* (“executar”), *check* (“controlar”) e *act* (“agir”).

O ciclo PDCA tem se destacado no ambiente organizacional como um método gerencial que visa a melhoria de ações e soluções de problemas, uma vez que se converte em suporte de melhoria contínua e pode ser adotado em qualquer espécie de empresa, seja ela organização privada, sem fins lucrativos ou, ainda, em um setor público. Esse método cuida de todo o processo de melhoria contínua por meio de três passos (MATTOS, 2010):

1. aproveitar ao máximo as informações acerca de equipes, orçamento e planos atuação disponíveis para o desenvolvimento;
2. possuir a convicção de que o planejamento é um compromisso geral e não uma missão de certa área;
3. interpretar o andamento de uma obra enquanto planejamento, pois nem sempre o cronograma das obras conta com metas que serão atingidas, o que torna indispensável conferir novamente o que já foi realizado.

Cada vez que o ciclo PDCA é utilizado para a resolução de um problema, para a melhoria contínua ou para a padronização de um processo, a complexidade da resolução do ciclo total eleva-se. Os planos tornam-se mais atrevidos e com maior grau de complexidade de implementação; as metas, mais difíceis de serem alcançadas; o treinamento e a qualificação, mais exigentes; etc. Para Lima (2006), esse ciclo uniformiza os dados do controle da qualidade, difunde a ocorrência de erros lógicos nas análises e permite que as informações sejam compreendidas de maneira mais fácil. Além disso, ele também pode

ser empregado como facilitador na transição em prol de uma administração voltada à melhoria contínua. Já Silva (2006) entende a metodologia PDCA como um recurso de gestão que descreve o caminho para que os objetivos traçados sejam atingidos, uma vez que o ciclo é constantemente utilizado para rever os objetivos quando eles já foram alcançados e para continuar o padrão ao voltar à fase de planejamento realizado. Nesse planejamento, são organizadas faixas aceitáveis de valores (nível de controle) como um objetivo, isto é, a faixa de padrão admissível para certo item de controle (LIMA, 2006).



Saiba mais

O intuito das empresas é gerar valor econômico, o que significa promover a evolução do seu patrimônio líquido. Logo, torna-se imprescindível que os gestores estabeleçam de maneira clara as metas e os resultados esperados por meio de ferramentas de gestão que visem planejá-las e controlá-las.

Fonte: Souza (2018).



Referências

JOHNSON, G. *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LIMA, R. A. *Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística*. Ouro Preto: UFOP, 2006.

MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo*. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, J. A. *Apostila de controle da qualidade I*. Juiz de Fora: UFJF, 2006.

SOUZA, A. Planejar antes de agir. *Administradores*, João Pessoa, 12 jan. 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/planejar-antes-de-agir/108749/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

SWAIM, R. W. *A estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

VIEIRA FILHO, G. *Gestão da qualidade total: uma abordagem prática*. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2010.

Leituras recomendadas

ANSOFF, I. H. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. *Administração estratégica: conceitos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Dica do professor

Os cenários interno e externo da empresa poderão influenciar diretamente nas novas decisões a serem empregadas no planejamento estratégico. Esse processo realiza o papel de informar todos os outros projetos da empresa, sendo uma espécie de condutor de todos os planos de ação.

Você sabia que a organização poderá criar as suas etapas para elaborar seu planejamento estratégico? Na Dica do Professor, você verá um pouco mais sobre o planejamento estratégico e as suas etapas.

Acompanhe, a seguir.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Exercícios

- 1) Para que o planejamento estratégico seja elaborado da melhor maneira, sugere-se que as empresas sigam etapas para sua realização. Segundo Oliveira (2004), uma dessas fases busca explicar como está a organização. Qual seria ela?
 - A) Missão da empresa.
 - B) Instrumentos prescritivos.
 - C) Diagnóstico estratégico.
 - D) Instrumentos quantitativos.
 - E) Controle e avaliação.

- 2) Em qual das etapas a seguir, sugeridas por Pereira (2010) para o desenvolvimento do planejamento estratégico, encontra-se o desenvolvimento da Matriz SWOT (FOFA)?
 - A) Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico.
 - B) Implementação e controle do planejamento estratégico.
 - C) Missão da empresa.
 - D) Diagnóstico estratégico.
 - E) Controle e avaliação.

- 3) Johnson (2011) diz que as organizações se baseiam em três níveis de estratégias para guiar seus negócios. Qual estratégia é conhecida como estratégia em nível de negócios, por tratar de como os diversos negócios presentes na estratégia corporativa devem competir em seus mercados específicos?
 - A) Estratégia corporativa.
 - B) Estratégia competitiva.
 - C) Estratégia operacional.

- D) Estratégia funcional.
 - E) Estratégia organizacional.
- 4) O gerente de marketing de uma empresa automobilística discorre certas regras e diretrizes para seus liderados seguirem, a fim de que a empresa alcance seus objetivos. Qual é a estratégia presente nessa ação?
- A) Estratégia organizacional.
 - B) Estratégia corporativa.
 - C) Estratégia dos concorrentes.
 - D) Estratégia competitiva.
 - E) Estratégia funcional.
- 5) Qual ação, sugerida por Mintzberg (2006) para o desenvolvimento do “planejar”, discorre sobre algumas ideias inovadoras que devem ser guardadas até que a empresa esteja preparada para uma revolução estratégica?
- A) Administre os padrões.
 - B) Reconcilie mudança e continuidade.
 - C) Conheça o negócio.
 - D) Detecte a descontinuidade.
 - E) Escolha sobre estabilidade e mudança.



Na prática

Independentemente do tamanho ou segmento da organização, o planejamento estratégico é fundamental nos dias atuais. A sobrevivência de uma empresa no mercado está relacionada à estratégia por ela adotada. A forma como uma empresa se coloca e se protege de ameaças é o que assegura sua competitividade. Além disso, por meio do planejamento estratégico, é possível encontrar as oportunidades necessárias para o estabelecimento e crescimento do negócio.

Por exemplo, quando a empresa "x" resolve fechar parcerias com seus fornecedores, comprando mais itens por um valor menor, para conseguir realizar promoções e enfrentar a nova concorrência de sua região, essas promoções podem acabar rendendo mais faturamento e, consequentemente, benefícios para a organização.

O processo engloba várias etapas, como o estudo de pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, além do planejamento das ações futuras de uma maneira priorizada e realista.

Na prática, observe uma das estratégias adotadas pela BuzzFeed para enfrentar as adversidades de seu ambiente externo. Em seguida, por meio de um interativo, veja um pouco mais sobre as etapas do planejamento estratégico.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

- Em 2017, o BuzzFeed, assim como diversas organizações de mídia, passou por desafios nos negócios com a concorrência do Google e do Facebook. Essas organizações, escreveu o CEO Jonah Feretti, “estão adquirindo a grande maioria da renda de publicidade e pagando pouquíssimo a outros criadores de conteúdo pelo valor que entregam aos usuários”.

- Para enfrentá-los, a empresa investiu na construção de marcas de mídia não relacionadas à política, mas à lifestyle e a serviços, para juntar indivíduos ao redor de interesses em comum. Essa estratégia é semelhante à que levou o New York Times a comprar o Wirecutter e a lançar projetos focados em meditação e corrida.



Percebe-se que a empresa BuzzFeed precisou alterar e criar novas estratégias, tendo em vista as circunstâncias de seu **ambiente externo**. Dessa forma, torna-se indispensável que as organizações estejam atentas aos desafios e às oportunidades do mercado, ajustando seu planejamento estratégico para enfrentar as situações adversas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta ou processo que auxilia a organização a revisar sua atuação no mercado e a definir seus objetivos e táticas para alcançá-los, bem como seus controles para garantir a execução e a comunicação a todos os interessados. O desenvolvimento e a revisão desse processo devem ocorrer de forma periódica e estruturada em alguns passos.

Diante disso, clique em “Saiba mais” e confira abaixo mais informações sobre essas etapas.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Importância do livro *Estratégia competitiva*, de Michael Porter

Neste vídeo, veja as considerações de Lucas Conchetto em relação ao clássico *Estratégia competitiva*, de Michael Porter. O vídeo relata, ainda, os pontos essenciais de atenção no desenvolvimento da estratégia competitiva da organização.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Planejamento estratégico em três passos

Assista ao vídeo indicado e conheça três perguntas que podem auxiliar o desenvolvimento do planejamento estratégico e o enfrentamento das adversidades do mercado.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Como a estratégia corporativa pode beneficiar o meu negócio?

É na estratégia corporativa que é definido o posicionamento competitivo global da organização no mercado. Acesse o *site* indicado e entenda um pouco mais sobre como a estratégia corporativa pode beneficiar os negócios.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.