

*Administração e Planejamento
Estratégico:
Uma introdução*

Planejamento

Planejamento é a prática que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro.

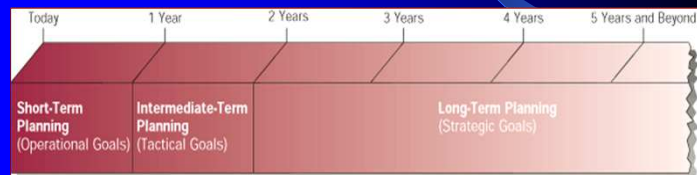
Maximiano 2000



Avi01

Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito, levando-se em conta as condições da organização e do contexto da mesma.

Horizonte do Planejamento



Avi 02

O processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

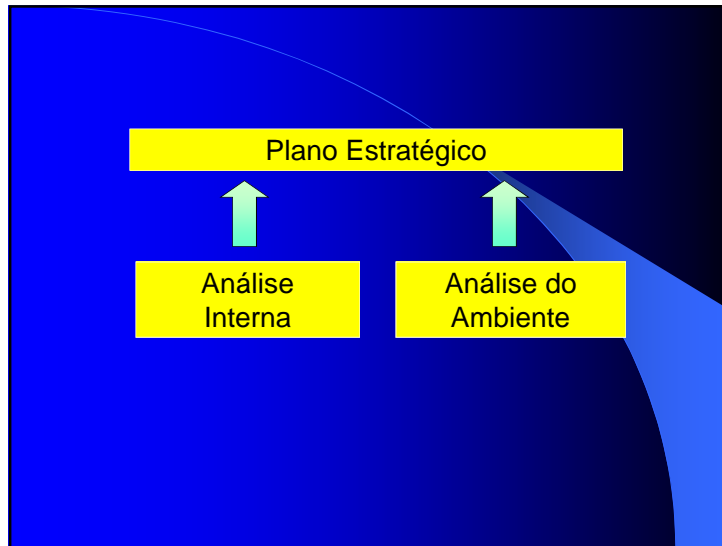
- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados;
- É definir meios para possibilitar a realização de resultados;

- É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo; e
- Tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.

Avi 03

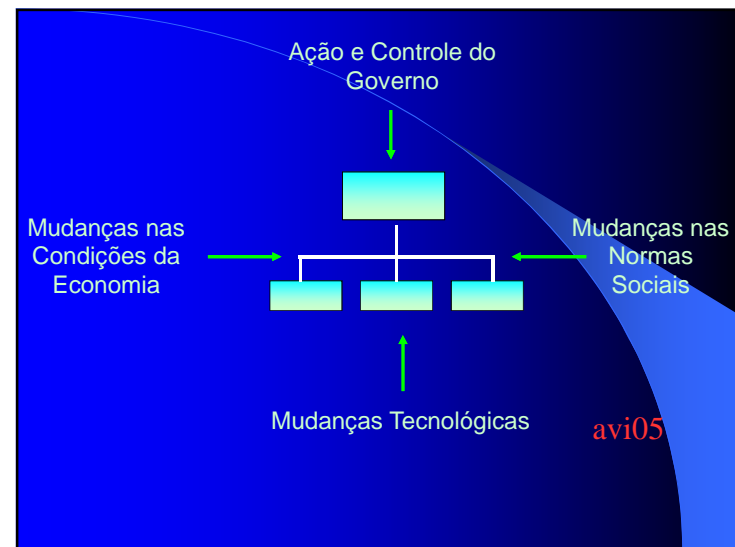
Todo planejamento deve ser bastante flexível para atender às constantes mudanças que ocorrem, não somente no ambiente interno da empresa, como também, nos ambientes externos.

Avi 04



O planejamento estratégico prevê a ação do agente econômico face às variáveis do ambiente e deve efetuar uma análise global que considere todas as explorações, atuais e futuras, e as possíveis interrelações entre elas.

- Para sua elaboração devem ser considerados
- Os objetivos da empresa;
 - As variáveis do ambiente;
 - As condições internas da empresa; e
 - As possíveis alternativas estratégicas





Construindo o processo

1 - ENTRADAS

CENÁRIOS

- Ordena percepções sobre ambientes futuros alternativos nos quais as decisões serão tomadas.
- Temas relevantes ao negócio

- Político Social
- Econômico
- Tecnológico
- Industrial
- Ambiental
- Gestão ...
- Mercado/Clientes

Hipóteses de Base (referência)

Apresentação: especialistas externos e pessoas internas à organização

Construindo o processo

ANÁLISES DE MERCADO

Estudos específicos com projeções de mercado atual e potencial e ou consumo de produtos, visando identificar necessidades e tendências

Posicionamento dos produtos no mercado

1 - ENTRADAS

ANÁLISE DE MERCADO

ANÁLISE COMPETITIVA

MATRIZ SWOT

Apresentação: especialistas externos e pessoas internas à organização

Construindo o processo

1 - ENTRADAS

ANÁLISE DE MERCADO

ANÁLISE COMPETITIVA

MATRIZ SWOT

ANÁLISE COMPETITIVA

Fatôres que levam a uma vantagem competitiva

Vantagem Competitiva: Conjunto de fatores duradouros que adicionam valor aos produtos, percebidos pelo cliente, e que diferenciam a organização em relação a concorrência

Instrumentos: Análise da Cadeia de Valor, verticalização, horizontalização

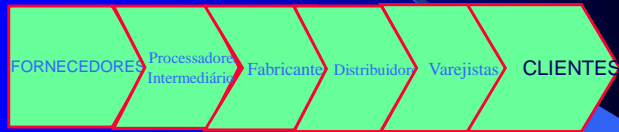
Michael Porter: 5 Forças Competitivas

Outros

Apresentação: especialistas externos e pessoas internas à organização

Construindo o processo

Cadeia de Valor



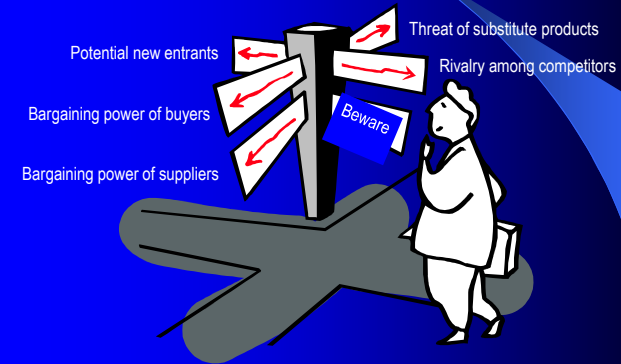
Qual é a nossa cadeia de valor ?

O que devemos fazer para elevar o valor percebido pelos clientes?

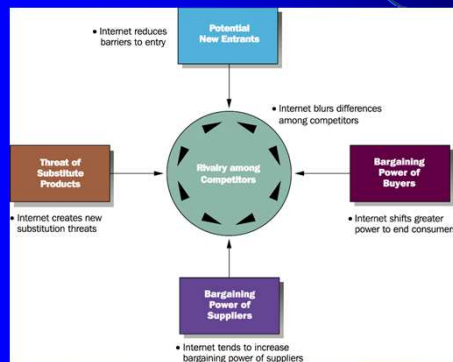
Questionar as regras

avi's

O Modelo de Porter



O Modelo de Porter avi



Construindo o processo

As 5 FORÇAS COMPETITIVAS auxiliam a determinar a intensidade competitiva do setor

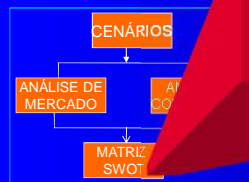
- 1- Ameaça de novos Concorrentes
- 2- O poder de compras dos clientes
- 3- O poder de influência dos fornecedores
- 4- A ameaça de produtos substitutivos
- 5 - Rivalidade da concorrência



↓ Estratégias genéricas
Liderança em custos
Diferenciação
Enfoque (Nicho)

Construindo o processo

1 - ENTRADAS



MATRIZ SWOT (FOFA) Pontos fortes e fracos: relacionados aos aspectos internos à organização
Ameaças e oportunidades: diz respeito ao ambiente externo
A Matriz é a síntese do bloco de inputs

Crenças adotadas a partir da elevada possibilidade de ocorrência dos eventos apontados nos cenários apresentados

Hipóteses de Base

Consolidação: Alta administração e Planejamento

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo

		Ajuda	Atrapalha
Origem do factor	Interna (organização)	Forças (S)	Fraquezas (W)
	Externa (ambiente)	Oportunidades (O)	Ameaças (T)

avi

A administração de uma empresa deve considerar inúmeros fatores ao escolher suas estratégias. O primeiro aspecto a considerar é a clareza com relação ao negócio ou missão, que é fundamental para a seleção de estratégias. avi

**P
r
o
c
e
s
s
o**

MISSÃO

VISÃO

VALORES

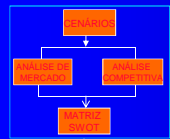
OBJETIVOS

ESTRATÉGIAS

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

Monitoramento e avaliação (BSC)

Construindo o processo



2 -
VISÃO

VISÃO

MISSÃO, VALORES
E POLÍTICAS

VISÃO: O que a organização deseja ser no futuro
MISSÃO: Razão de existir da organização
VALORES: Fundamentos que orientam as decisões- Credos

FCS

Fatores críticos de sucesso

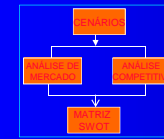
UMA BOA VISÃO:

- . Gera orgulho, energia e um sentido de realização
- . Dá significado às mudanças
- . Reflete altos ideais
- . Inspira forte entusiasmo, compromisso e motivação
- . É ambiciosa
- . Evoca uma imagem mental clara e positiva de um estado futuro
- . Leva as pessoas à ação

avi

avi

Construindo o processo



VISÃO

MISSÃO, VALORES
E POLÍTICAS

OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS

ESTRATÉGIAS

PROJETOS
ESTRATÉGICOS

BSC

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:
Diretrizes de longo prazo que ao serem implementadas levarão ao alcance da visão
ESTRATÉGIAS: Caminhos escolhidos para alcance do objetivo
PROJETOS ESTRATÉGICOS: Modo pelo qual é viabilizada uma estratégia, podendo haver 1 ou mais projetos para cada estratégia

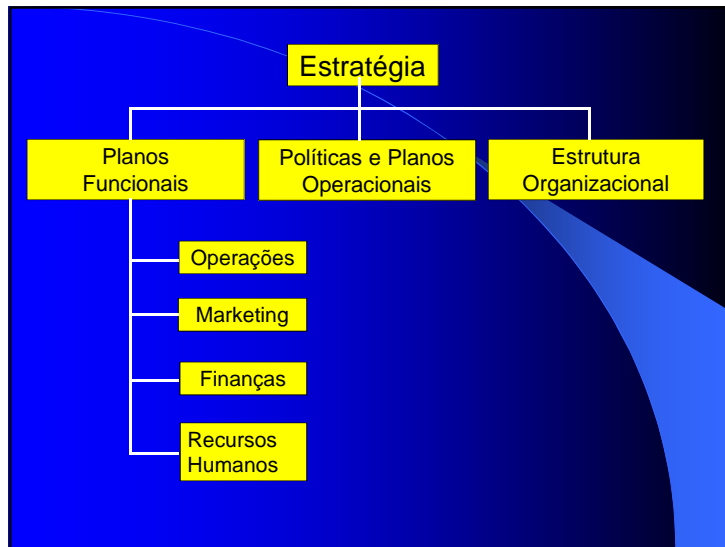
Possíveis alternativas estratégicas

As estratégias são planos que dirigem e delineiam as maneiras de alcançar os objetivos.

Segundo Oliveira (1991), o conceito básico de estratégia esta relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente.

Possíveis alternativas estratégicas

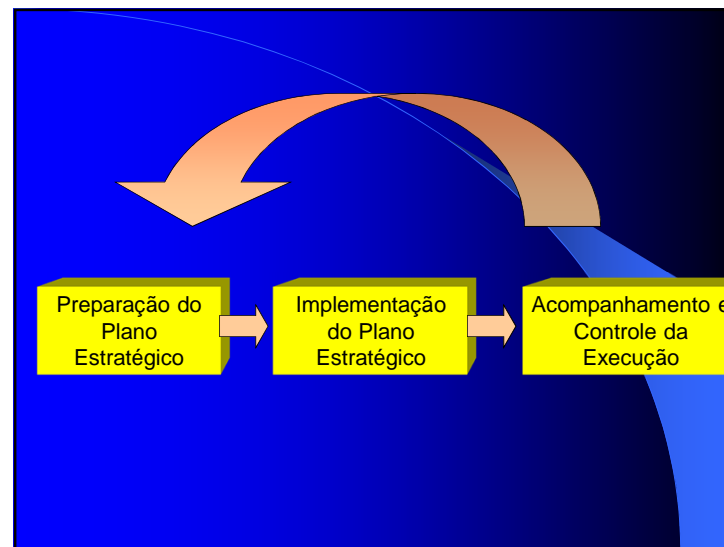
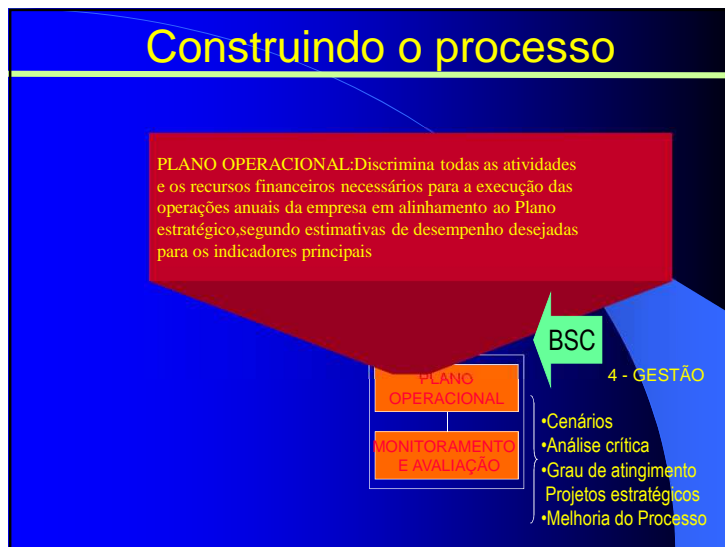
As estratégias são implementadas para atingir objetivos estratégicos, sejam eles recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, alcançar um novo patamar de resultados, crescer ou manter-se no mercado. avi



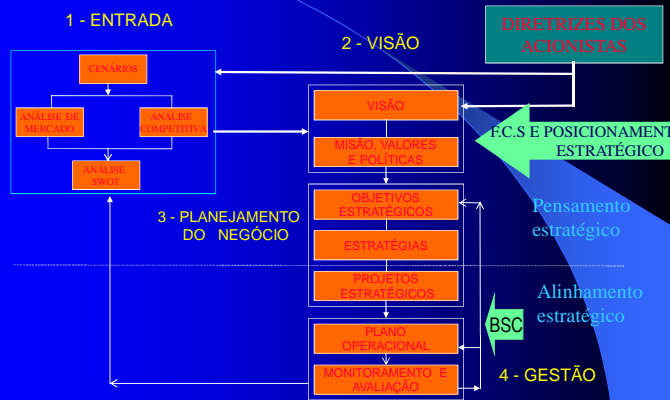
Há diferentes maneiras de classificar as estratégias. Elas podem ser genéricas e/ou de adaptação:

Estratégias Genéricas

- Diferenciação;
- Custo; e
- Foco



Finalizando o processo

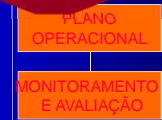


Projetos de investimentos

- Projetos ...
- Técnicas de investimentos
- Prática ...

Construindo o processo

PLANO OPERACIONAL: Discrimina todas as atividades e os recursos financeiros necessários para a execução das operações anuais da empresa em alinhamento ao Plano estratégico, segundo estimativas de desempenho desejadas para os indicadores principais.



- 4 - GESTÃO**
- Cenários
 - Análise crítica
 - Grau de atingimento
 - Projetos estratégicos
 - Melhoria do Processo