

# **Reunião da Diretoria dos Hotéis Vale Praia**

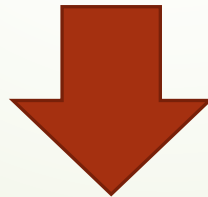
# Ocorrências no problema

1 Pandemia da Covid-19;

2 Perspectivas para os próximos 10 anos

- Quantos hotéis possuir?;
- Onde localizá-los?;
- Quais os mercados-alvos?
- Características de diferenciação?

Confusão de informações entre os diretores...



**Estava claro que a direção não tinha uma visão sobre o futuro da empresa**

# Análise do Professor

## Diagnóstico

A direção não tem uma expectativa comum de uso das competências para explorar as oportunidades de mercado

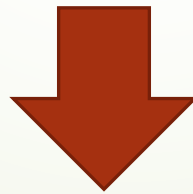
- Expectativa comum: **a empresa como um todo** (diretorias, divisões);
- Dúvida: **interno** (profissionalização ou racionalização);
- Ameaças/opportunidades mercado: **externo** (lockdown, retomada negócios);

# Análise do Professor

## Formulação do Problema

Existe uma ferramenta administrativa capaz de dar unidade à empresa como um todo, equacionar as competências com as ameaças/opportunidades e considerar o longo prazo?

Solução recomendar ao Presidente:



**A adoção do planejamento estratégico**



## **Tema 5**

# **Planejamento estratégico**



# Conceito de Estratégia

É o **plano** geral pela qual uma empresa pretende alcançar suas metas de longo prazo (Daft, 2010).

Estratégia diz respeito a (Kluyver e Pearce, 2010):

- Posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva;
- Fazer escolhas sobre setores econômicos, produtos e serviços e alocação de recursos;
- Ter o objetivo de criar valor para os *stakeholders*.

# Definição de Planejamento Estratégico

➤ Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia de uma organização e definir como ela pode ser alcançada.



A empresa reconhece a sua situação atual e faz uma projeção de futuro.

“Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas” (Drucker)



# Elementos do Modelo de Planejamento Estratégico



# Alvos Estratégicos

## ➤ **Visão Estratégica:**

- Negócios e finalidade futuros, exibindo um desejo
- 3M produtos dentários: “tornar-se o principal fornecedor dos mercados dentários profissionais em escala global, oferecendo produtos de qualidade mundial e inovadores”

## ➤ **Missão Estratégica:**

- Negócios atuais e finalidade da empresa
- Yahoo: “Nossa missão consiste em ser o serviço global pela internet mais essencial para usuários e empresas”

# Alvos Estratégicos

- **Objetivos Estratégicos:**
- São os resultados e as consequências que os dirigentes pretendem alcançar. Funcionam como referência para medir o desempenho
- Exemplo: aumentar a participação no mercado
- **Metas estratégicas:**
- Ex: aumentar em 5% a participação no mercado nos próximos 6 meses

# Técnica - Análise SWOT

Strengths = pontos fortes

Weaknesses = pontos fracos

Opportunities = oportunidades

Threats = ameaças

- **Análise da situação:** é a avaliação dos fatores internos e externos que afetam a situação competitiva da empresa
- **Técnica SWOT:** é usada para análise da situação desdobrando em aspectos internos e externos

# Modelo de Schermerhorn (2007)

## Formulação de Estratégia Criando estratégias

## Implementação de Estratégia Colocando estratégias em prática

Identificar e analisar:

- Missão
- Objetivos
- Estratégias atuais

Analisar os ambientes interno e externo:

- Capacidades e recursos organizacionais (pontos fortes e fracos)
- Ambiente externo e segmento (oportunidades e ameaças)

Revisar a missão e os objetivos, selecionar novas estratégias:

- Corporativa
- De Negócio
- Funcional

Implementar estratégias:

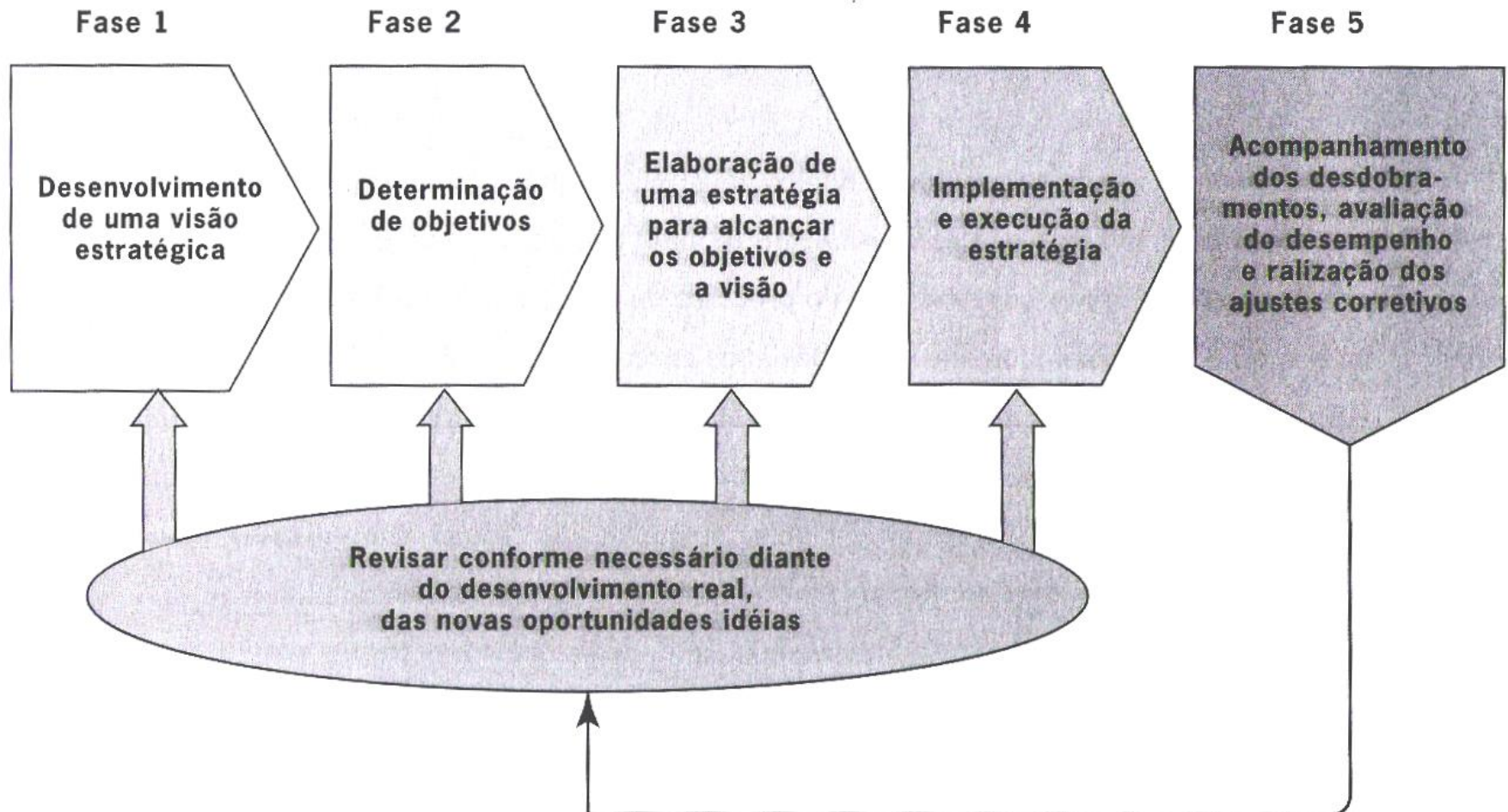
- Governança corporativa
- Sistemas e práticas de gestão
- Liderança estratégica

Avaliar resultados:

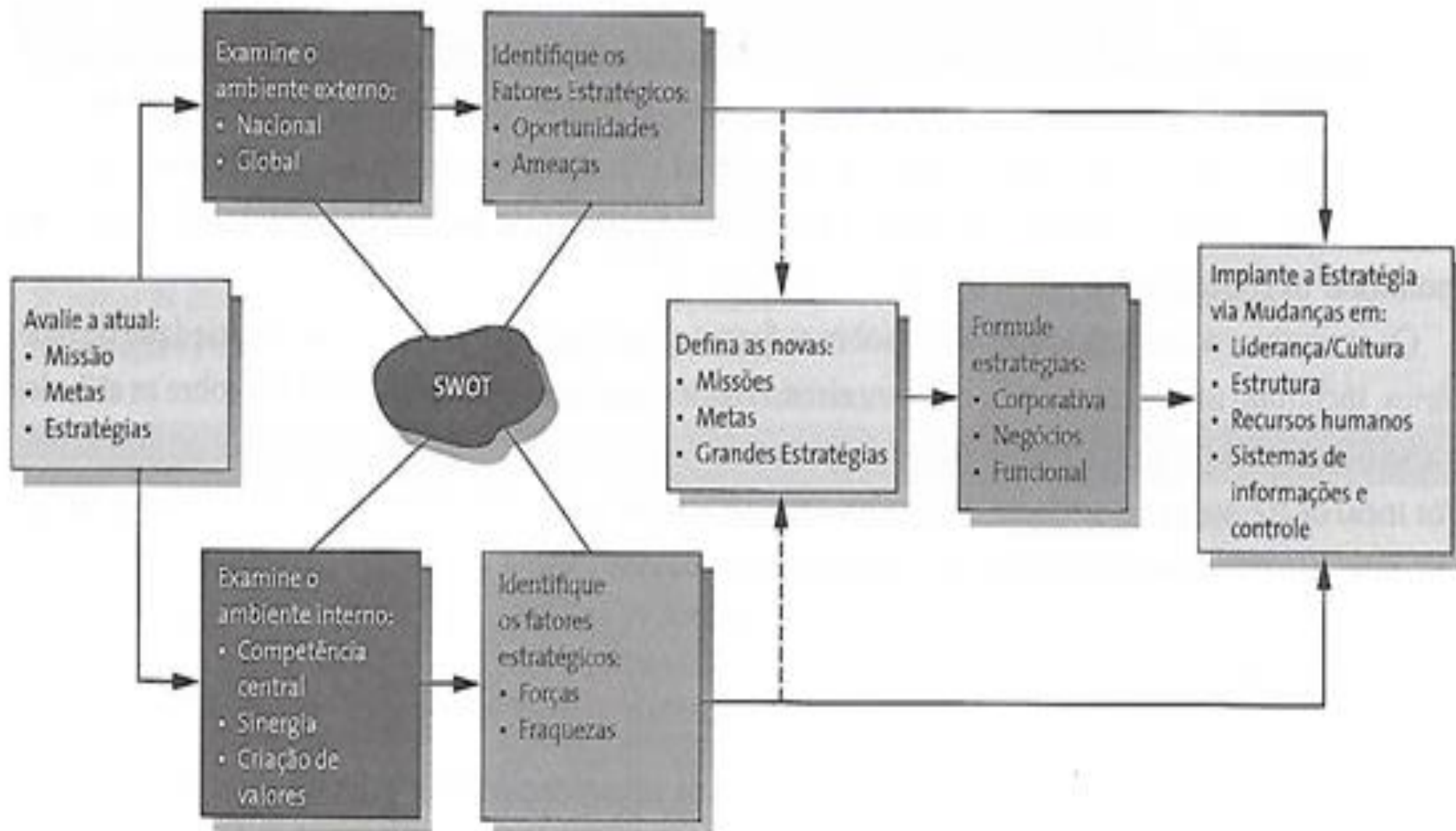
- Controle estratégico
- Renovar o processo de gestão estratégica



# Modelo de Thompson, Strickland e Gamble (2007)



# Modelo de Daft (2010)



# Comparação entre Modelos (Terence, 2002)

Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial  diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos identificação de objetivos	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas		Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções



# Planejamento Estratégico na Pequena Empresa: visão descritiva

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic management journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87.



# PESQUISA EMPÍRICA dos autores do artigo

## OBJETIVO

O objetivo do estudo foi identificar e contrastar as posturas estratégicas e estruturas organizacionais associado com alto desempenho em ambientes hostis e favoráveis.

## HIPÓTESES

- ▶ H1: Uma estrutura orgânica estará mais positivamente relacionada ao desempenho (da empresa) para a PE em ambientes hostis do que para PE em ambientes favoráveis
- ▶ H2: Uma postura estratégica empreendedora estará mais positivamente relacionada ao desempenho (da empresa) para a PE em ambientes hostis do que para PE em ambientes favoráveis.

# Definições

## AMBIENTE

- Ambientes hostis são caracterizados por contextos industriais precários, competição intensa, climas de negócios agressivos e esmagadores e a relativa falta de oportunidades exploráveis.
- Ambientes não hostis ou favoráveis fornecem um contexto seguro para operações de negócios devido ao seu nível geral de opulência e riqueza em oportunidades de investimento e marketing.

## POSTURA ESTRATÉGICA

- A postura estratégica pode ser definida de forma ampla como a orientação competitiva geral de uma empresa.
- Empresas empreendedoras são aquelas em que a alta administração tem estilo de gestão empreendedora evidenciado pelas decisões estratégicas e pela filosofia de gerir a operação da empresa.
- Empresas conservadoras são aquelas em que o estilo da alta administração é decididamente avesso ao risco, não inovador e reativo.

# Definições

## Estrutura Organizacional

### ESTRUTURA MECANÍSTICA

1. Canais de comunicação altamente estruturados e um acesso altamente restrito a informações financeiro e operacional importante
2. Uma forte insistência em um estilo gerencial uniforme em toda a empresa
3. Uma forte ênfase em dar a palavra na tomada de decisões para gerentes formais (do que aos próximos ao problema)
4. Uma forte ênfase em manter os princípios de gestão praticados e tidos como verdadeiros apesar de mudanças nas condições de negócios
5. Uma forte ênfase em sempre fazer com que o pessoal siga os procedimentos formalmente estabelecidos
6. Controle formal rígido da maioria das operações por meio de sistemas sofisticados de controle e informação
7. Uma forte ênfase em fazer com que o pessoal siga à risca as descrições formais de trabalho

# Definições

## Estrutura Organizacional

### ESTRUTURA ORGÂNICA

1. Canais abertos de comunicação com informações financeiras e operacionais importantes fluindo livremente por toda a organização
2. Os estilos de operação dos gerentes podem variar livremente do muito formal ao muito informal
3. Uma forte tendência de deixar o especialista em uma dada situação ter mais voz na tomada de decisões, ainda que isso signifique ignorar temporariamente a autoridade formal dos gerentes
4. Uma forte ênfase em se manter firme em experimentar em circunstâncias de mudança sem muita preocupação com a prática passada
5. Uma forte ênfase em fazer as coisas, mesmo que isso signifique desconsiderar os procedimentos formais
6. Controle informal e frouxo; forte dependência de relacionamentos informais e norma de cooperação para realizar o trabalho
7. Uma forte tendência de deixar que os requisitos da situação e a personalidade do indivíduo definam o comportamento adequado no trabalho

# METODOLOGIA

- Da amostra inicial, 161 foram escolhidas para a pesquisa.
- O número médio de funcionários dessas empresas é de 73.
- Restrições impostas à escolha das empresas
  - 1) todas essas empresas estão envolvidas principalmente em atividades de manufatura.
  - 2) todas essas empresas têm entre 5 e 500 funcionários, podendo todas ser classificadas como pequenas empresas.
  - 3) todas essas empresas estão no mercado há pelo menos 5 anos.

# RESULTADOS

**Especificamente, os dados sugerem que:**

- 1. PEs com altos índices de organicidade (ou seja, estruturas orgânicas) geralmente têm melhor desempenho em ambientes hostis, enquanto PEs com baixos índices de organicidade (ou seja, estruturas mecanicistas) geralmente têm melhor desempenho em ambientes mais favoráveis.
- 2. PEs com altos índices de postura estratégica (ou seja, empresas empreendedoras) geralmente têm melhor desempenho em ambientes hostis, enquanto PEs com baixos índices de postura estratégica (ou seja, empresas conservadoras) geralmente têm melhor desempenho em ambientes mais favoráveis.

# Conclusões

Os atributos que parecem contribuir para o alto desempenho entre as PEs em ambientes hostis são:

- ✓ uma estrutura orgânica,
- ✓ uma postura estratégica empreendedora
- ✓ um perfil competitivo caracterizado por
  - ❖ uma abordagem de gestão de longo prazo e orientada para objetivos,
  - ❖ preços elevados de produtos/serviços
  - ❖ uma preocupação em se manter atento às tendências do setor.

Os atributos que parecem contribuir para o alto desempenho entre as PEs em ambientes favoráveis são:

- ✓ uma estrutura mecanicista,
- ✓ uma postura estratégica conservadora
- ✓ um perfil competitivo caracterizado por
  - ❖ uma gestão financeira conservadora e avessa ao risco,
  - ❖ uma ênfase na lucratividade imediata e o desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços existentes