

Módulo 4.1

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

EVOLUÇÃO DA COMPETIÇÃO NOS NEGÓCIOS

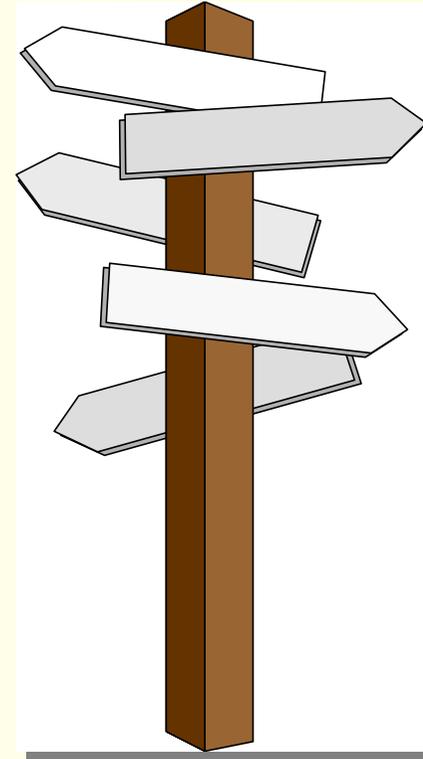
1. Revolução industrial:	Surgimento das primeiras organizações e como consequência, a competição pelo mercado de commodities.
2. Início do Século 20:	Produção em massa, Henry Ford, inaugurou a linha de montagens.
3. O Planejamento estratégico formal e tradicional:	Após a 2ª Guerra Mundial surgem os primeiros conceitos do PE transferidos da área militar.
4. Modelo de Harvard:	Na década de 60 surge a análise SWOT em “modelo de Harvard”.
5. Unidade estratégicas de Negócio:	Ansoff e Steiner criaram e sistematizaram os modelos de PE que até hoje servem de base para a formulação de estratégias empresariais.
6. Fase de ouro:	O planejamento estratégico atingiu o seu auge nos anos 70. A recessão do início da década de 80 e os consequentes prejuízos das empresas produziram um movimento de crítica e revisionismo.

EVOLUÇÃO DA COMPETIÇÃO NOS NEGÓCIOS

<p>7. Administração por objetivos:</p>	<p>A APO, formulada por Peter Drucker, nos anos 70, ajuda a difundir e disseminar os conceitos modernos do PE.</p>
<p>8. Competências organizacionais:</p>	<p>Mais recentemente, Hamel e Prahalad adotaram o conceito de competência essencial como resultado de suas pesquisas sobre o sucesso das empresas no mercado norte-americano, nos anos 80.</p>
<p>9. Balanced ScoreCard:</p>	<p>Na década de 90, dois professores de Harvard (Kaplan e Norton) criaram o BSC, ferramenta que tem como objetivo transformar as estratégias e metas em ações.</p>
<p>10. Atualidade:</p>	<p>As características de globalização, mudança e concorrência feroz, o PE está se tornando indispensável para o sucesso organizacional.</p>

PERGUNTAS INCÔMODAS

- Onde estamos?
- Para onde vamos?
- Por que vamos?
- Como vamos?
- Quando vamos?



PERGUNTAS SOBRE O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

- Temos diretrizes claras e persistentes para o futuro?
- Sabemos onde, quando e como iremos chegar?
- Estamos preparados para isto?
- Nosso pessoal está alinhado com a alta direção?
- Passos seguros estão sendo dados?
- Estamos acompanhando, estritamente, os passos do caminho escolhido?





Importância do Planejamento Estratégico

A Importância do Planejamento Estratégico

Necessidade do Pensamento Estratégico

Sensibilidade das empresas à mutações e pressões externas

Formação de blocos econômicos

Acirramento da concorrência

Globalização

Código de Defesa do consumidor

Fusões / Aquisições

Mão de obra especializada

Internet



Muitas empresas não acompanham o nível e a velocidade dessas transformações

A Importância do Planejamento Estratégico

O que Estratégia significa para você?

Sua Organização define e comunica sua estratégia?



Segundo Michael Porter:

Estratégia é um posicionamento único da empresa.

É um conjunto integrado de ações destinadas a gerar e manter vantagens competitivas duradouras

A Importância do Planejamento Estratégico

Gestão Estratégica



Exemplos de "práticas de mercado vitoriosas":

Vencer pela qualidade superior;

Vencer pelo melhor atendimento;

Vencer devido a preços mais baixos;

Vencer devido a uma alta participação de mercado;

Vencer devido à adaptação e à customização;

Vencer mediante melhorias contínuas nos produtos;

Vencer devido à inovação do produto;

Vencer por entrar em mercados de alto crescimento;

Vencer superando a expectativa do cliente.

A Importância do Planejamento Estratégico

Construindo o processo

Entradas para o planejamento :

- Ganhar conhecimento sobre os fatores relevantes ao negócio
- Conhecer os direcionamentos do acionista
- Desenvolvimento da inteligência empresarial
- Prática da intuição, criatividade e análise
- Discussão de cenários
- Consolidação das Hipóteses de base e Matriz SWOT

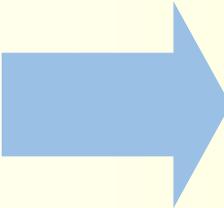
A Importância do Planejamento Estratégico

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



**Liderança em custos
Diferenciação
Enfoque (Nicho)**



Os vetores da
Estratégia

**O PLANEJAMENTO NÃO DIZ
RESPEITO A DECISÕES
FUTURAS, MAS ÀS IMPLICAÇÕES
FUTURAS DE
DECISÕES PRESENTES.**

Peter Drucker

NÃO DEVE SER CONFUNDIDO COM:

PREVISÃO

Eventos futuros com base no registro de uma série de probabilidades.

PROJEÇÃO

Futuro igual ao passado em sua estrutura básica.

PREDIÇÃO

Futuro diferente do passado. Não há controle sobre seu processo e desenvolvimento.

PLANO

Documento formal de consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

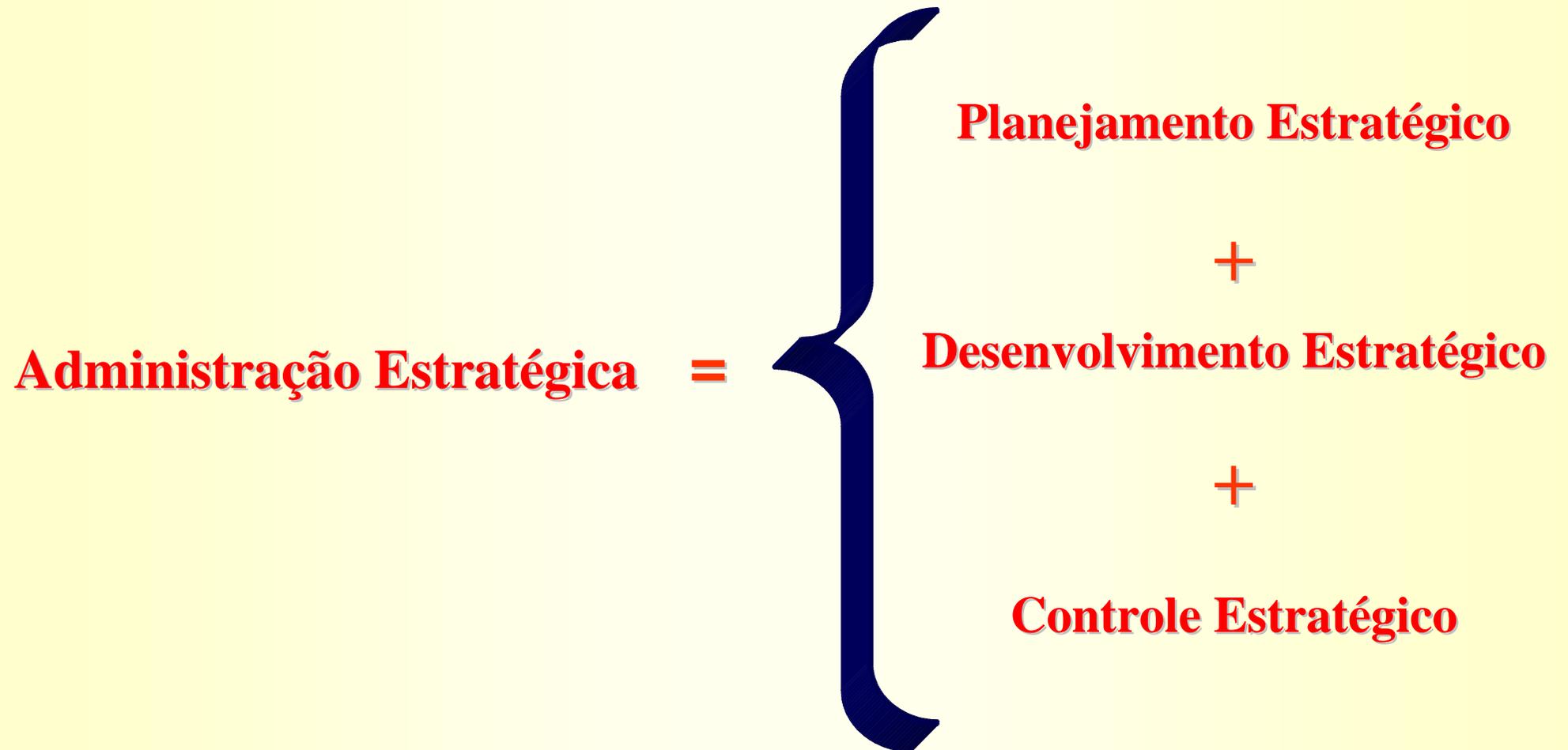
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Aspectos imediatos que procuram corrigir descontinuidades e desajustes.

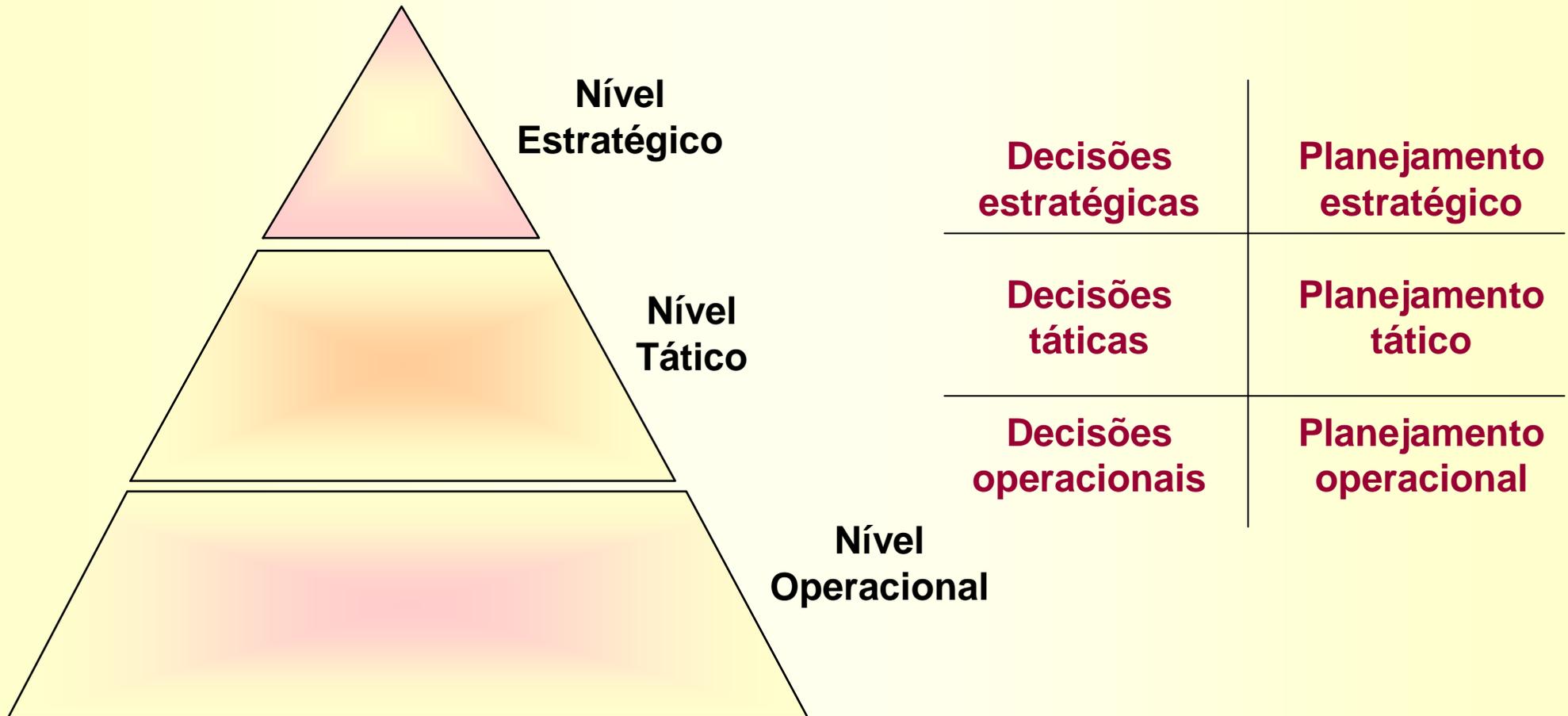
Russel Ackoff

Dificuldades para Desenvolver o Pensamento Estratégico

- ↪ A grande dificuldade para o desenvolvimento do *Pensamento Estratégico* está na cultura organizacional - que prioriza os problemas internos esquecendo de tomar conhecimento do que ocorre fora da empresa;
- ↪ Pesquisas mostram que os executivos dedicam-se, em maior parte do tempo, a resolver problemas de pessoal, produção, organização, processos e outros.



TIPOS DE PLANEJAMENTO



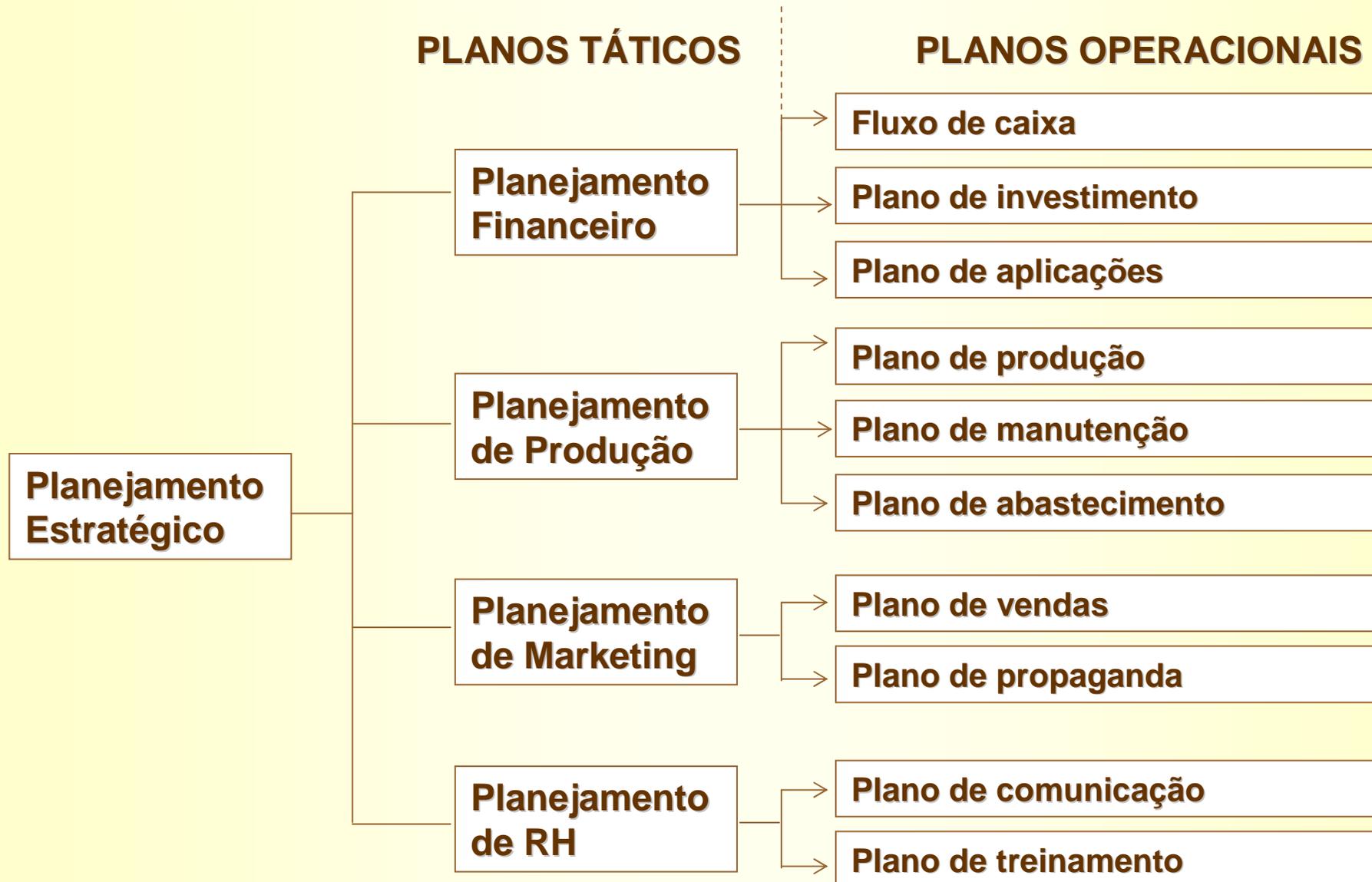
TIPOS E NÍVEIS DE PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

PLANEJAMENTO TÁTICO



PLANOS TÁTICOS / PLANOS OPERACIONAIS



DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO TÁTICO

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo Amplitude Riscos Atividades Flexibilidade	Mais longo Mais ampla Maiores Fins e meios Menor	Mais curto Mais restrita Menores Meios Maior

DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO TÁTICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Discriminação	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

OBJETIVOS

1. Objetivos estratégicos:	São objetivos de longo prazo e que cobrem a organização como um sistema global.
2. Objetivos táticos:	São os objetivos de médio prazo e que cobrem cada unidade da organização, geralmente relacionados às diferentes funções como marketing, recursos humanos, finanças, produção, engenharia.
3. Objetivos operacionais:	São os objetivos de curto prazo voltados a execução de operações rotineiras da organização. São os detalhes dos objetivos táticos.

Missão

Oferecer customização para várias aplicações na indústria de ferramentas

Objetivos estratégicos

Alta Direção

- 12% retorno sobre o investimento
- 5% crescimento anual
- Excelência nos serviços

Objetivos táticos

Departamento Financeiro

- Devedores até 2%
- Reduzir estoques em 10%

Departamento Produção

- Reduzir refugos em até 13%
- Aumentar produtividade em 2%

Departamento Marketing

- Introduzir um novo produto
- Aumentar vendas em 5%

Objetivos operacionais

Supervisor de contas a receber

- Enviar cobranças em 5 dd
- Verificar novo crédito em 1 dia

Supervisor de máquinas

- Reduzir a 7% máq. paradas
- Reduzir refugos em até 3%
- Reduzir ciclo operacional em 3%

Supervisor de vendas

- Responder ao cliente em 2 horas
- Limitar 1 novo cliente a cada 4 dias

**Planejamento
Estratégico
da Empresa**

**Consolidação e
interligação dos
resultados**

**Análise e
controle dos
resultados**

**Análise e
controle de
resultados**

**Planejamentos
táticos da
empresa**

**Planejamentos
operacionais
das unidades
organizacionais**

**Análise e
controle dos
resultados**