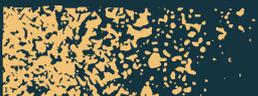




CONSULTORIA 0800

# BUSINESS & GESTÃO



**AULA 01: Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional. negócio, missão, visão e valores nas organizações (parte 1)**

## Sumário

1. Palavras iniciais .....	2
2. Uma metodologia para o planejamento estratégico .....	3
3. Gestão estratégica x planejamento estratégico .....	12
4. Conceitos essenciais ligados ao planejamento e à gestão estratégica .....	18
5. Algumas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico .....	23
6. O Planejamento baseado em cenários. ....	31
7. Resumo .....	37
8. Questões comentadas .....	42
9. Lista de Questões. ....	60
10. Gabarito .....	71
11. Bibliografia Principal .....	71

## 1. Palavras iniciais

Oi de novo!

Hoje vamos iniciar os estudos sobre estratégia organizacional.

Com base nos estudos sobre os três níveis de planejamento estudaremos a metodologia do planejamento estratégico e o diferenciaremos da gestão estratégica, estudando alguns conceitos importantes para a prova.

Por fim, teremos uma visão geral dos principais pontos cobrados em concursos sobre o tema.

Veja aqui um resumo sobre os principais aspectos do planejamento estratégico:

<https://www.youtube.com/watch?v=ITztSZ5PnIA>

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

*Vamos lá!*

*Boa aula!*

*Prof. Carlos Xavier*

[www.facebook.com/professorcarlosxavier](http://www.facebook.com/professorcarlosxavier)

[www.youtube.com/profcarlosxavier](http://www.youtube.com/profcarlosxavier)

*Instagram: @Professorcarlosxavier*

## 2. Uma metodologia para o planejamento estratégico

Mais do que entender a visão, missão, etc., é importante que você compreenda de forma mais ampla como se o planejamento estratégico é realizado na organização – pois isso é que irá lhe permitir realmente entender o processo.

Existem diversas metodologias para a elaboração do planejamento estratégico e todas elas são passíveis de cobrança em nosso concurso. Cada livro que se busca tem informações um pouco diferentes dos outros, então resolvi que abordaremos uma visão mais global, de modo que vocês possam ampliar seus horizontes e se preparar para o que quer que surja na prova.

A abordagem que utilizaremos é a proposta por Djalma de Oliveira. Para ele, as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser definidas como:

Fase I - diagnóstico estratégico

Fase II - Missão da empresa

Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV - Controle e avaliação.

Vamos ver cada uma destas fases?

### Fase I - Diagnóstico Estratégico

Nesta fase busca-se responder à pergunta “onde estou”? É fundamental que o diagnóstico seja realista, completo e impessoal, evitando problemas futuros no desenvolvimento e na implementação do planejamento estratégico.

Esta fase pode ser dividida em 5 etapas:

- a) Identificação da Visão
- b) Identificação dos valores
- c) Análise externa
- d) Análise interna
- e) Análise dos concorrentes

Na **identificação da visão**, os principais responsáveis pela organização estabelecem o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Algumas vezes a visão pode se configurar irrealista, mas isto não gera problemas, pois posteriormente será feita uma análise da empresa frente às oportunidades e ameaças do ambiente, considerando sua visão. Em um cursinho preparatório, uma declaração de visão poderia ser algo como “tornar-se um curso de referência na preparação de candidatos a concursos públicos em todo o Brasil”.

Na **identificação dos valores** é onde são delineados os princípios, crenças e questões éticas fundamentais que pautarão as ações e decisões da empresa ao longo do tempo. Os valores estão intimamente ligados à cultura organizacional. Alguns valores que se deveria esperar de uma organização pública: “Esta organização terá suas ações pautadas pela ética, compromisso com o interesse público, e foco nos resultados”.

Na **etapa de análise externa** são analisadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Neste sentido, os objetivos da organização devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades. Além disto, deve-se procurar ter alguma garantia de que, praticamente, todas as oportunidades atraentes possíveis foram identificadas, descritas e analisadas. Outro aspecto a considerar é a divisão do ambiente da empresa em duas partes, o **direto**, que representa o conjunto de fatores que a

organização pode identificar, avaliar e medir, e o **indireto**, que pode ser identificado, mas não pode ser avaliado ou medido.

A **análise interna**, por sua vez, é quando se verificam os pontos fortes e fracos (assim como os pontos neutros) da organização. Ponto neutro é aquele que é identificado internamente à empresa, mas não se dispõe de critérios e parâmetros para definir se este ponto é forte ou fraco.

Por fim, chegamos à última etapa da fase I, a **análise dos concorrentes**. Nesta etapa deve ser feito uma análise detalhada da concorrência com o objetivo de identificar as vantagens competitivas da organização e dos concorrentes.

Vou resumir o que é mais importante em provas de concurso como um todo:

**Saiba diferenciar visão, missão (mais detalhes logo mais...) e valores:** Visão é “como estaremos no longo prazo”, sendo uma afirmação sobre como a organização se vê no futuro. Missão é “o que nós fazemos para a sociedade”, sendo uma afirmação atemporal sobre o propósito ou razão de existir da organização. Valores, por sua vez, constituem a base da cultura organizacional.

A **análise do ambiente externo e interno, em conjunto**, costuma ser feita por meio da análise SWOT. Algumas bancas chamam essa técnica de Matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) - por isso não se surpreenda!

A **análise dos concorrentes** pode utilizar diversas ferramentas como a análise das cinco forças de Porter.

## Fase II - Missão da empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de **existir da organização**, bem como seu posicionamento estratégico. Podemos dividir esta fase nas seguintes etapas:

- a) Estabelecimento da missão da empresa;
- b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- c) Estruturação e debate de cenários;
- d) Estabelecimento da postura estratégica;
- e) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

**A primeira etapa é o estabelecimento da missão propriamente dita.** A missão é a determinação do motivo central da existência da empresa e deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de simplesmente oferecer algum produto ou serviço ao mercado. Missão é "para que serve" a organização, sem determinação de prazo! Uma declaração de missão de interessante é a da Coca-Cola: "Buscamos refrescar o mundo em corpo, mente e espírito".

**A segunda etapa é o estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais.** Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de atuar.

**A terceira etapa é a estruturação e debate de cenários**, que representam situações, critérios e medidas que servem para montar o futuro da empresa. Para sua elaboração podem ser utilizadas **técnicas objetivas**, como projeções de dados socioeconômicos, e **técnicas subjetivas**, como a idealização de situações futuras possíveis pelos dirigentes da organização. Existem duas abordagens para a construção de cenários, a **projetiva**, que "projeta" dados do passado para o futuro, sendo mais ligada a dados quantitativos e um futuro único, e a **prospectiva**, que tenta identificar o

futuro com base em variações qualitativas e quantitativas, subjetivas ou objetivas, visão global, análises intencionais e outros. Dado o contexto de mudanças rápidas, a **abordagem prospectiva é mais recomendável do que a projetiva**, uma vez que, ao mesmo tempo, aceita vários futuros possíveis e possui caráter mais amplo, integrando o qualitativo, o quantitativo, o subjetivo, o objetivo, o conhecido e o desconhecido. De qualquer forma, os cenários elaborados devem ser sempre claros, focados, plausíveis e relevantes para o contexto organizacional estudado.

Em seguida vem o **estabelecimento da postura estratégica**, resultante da análise dos pontos fortes e fracos que qualificam a organização para aproveitar oportunidades e se proteger de ameaças (análise SWOT). A postura estratégica é a maneira mais adequada para a organização alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual.

A quinta e última etapa da fase de missão da organização é a **etapa de estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas**. Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a organização adotará para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas da empresa. Macropolíticas são as grandes orientações que servirão como base para as decisões de caráter geral que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Observa-se que aqui, o mais importante para os concursos está em saber o que é missão, diferenciando de visão e valores.

Além disto, é bom saber alguns detalhes do uso de cenários. Em essência: a **abordagem prospectiva é preferível à projetiva**. A primeira é mais adaptável aos ambientes em mudança, considera vários cenários de futuro possíveis e todo tipo de informação disponível. A segunda é mais estática, projeta dados passados para o futuro e é mais “matemática”.

### Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase são utilizados **instrumentos prescritivos**, que explicitam o que deve ser feito para que se alcancem os propósitos da missão, de acordo com tudo o que já foi estabelecido anteriormente no planejamento estratégico. Além destes, também são utilizados **instrumentos quantitativos** com o objetivo de planejar os recursos necessários, onde se destaca o orçamento como peça de planejamento.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado segundo as seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.
- b) Estabelecimento de estratégias e políticas.
- c) Estabelecimento de projetos programas e planos de ação.

Para melhor entendimento, cabe uma breve explicação sobre o que é cada um destes instrumentos prescritivos:

□ **Objetivo:** é o conjunto de resultados futuros que a organização deseja atingir. Idealmente devem ser focados em resultado, e não em atividades; consistentes; específicos; mensuráveis; relacionados com um determinado período de tempo; alcançáveis (mas, infelizmente, há outra visão que diz que os objetivos estratégicos têm que ser “gerais” – no sentido de abrangentes -, por abranger a organização como um todo).

□ **Objetivo funcional:** é o objetivo parcial, relacionado às áreas funcionais da organização;

□ **Desafio:** é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, contribuindo para atingir o objetivo;

- **Metas:** corresponde aos passos ou etapas que levam ao cumprimento do objetivo, devidamente quantificados e com prazos previstos para o seu cumprimento. Devem ser SMART: específicas; mensuráveis; atingíveis; relevantes e Temporal.

	<p>As Metas Devem ser SMART:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o <u>e</u>Specífica</li><li>o <u>M</u>ensurável</li><li>o <u>A</u>tingível</li><li>o <u>R</u>elevante</li><li>o <u>T</u>emporal</li></ul>
---	--

- **Estratégia:** é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Envolve a organização e seus *stakeholders* no ambiente, considerando elementos controláveis e incontroláveis, previsíveis e imprevisíveis, para possibilitar que a organização tenha o bem-estar que planeja em sua visão e objetivos.
- **Política:** é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.
- **Diretrizes:** são o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.
- **Projetos:** são os trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução;
- **Programas:** são os conjuntos de projetos hegemônicos quanto aos seus objetivos ou finalidades;

□ **Plano de ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (planos de ação de marketing, logística, etc.).

Todas estas definições são importantes, pessoal! E ao menos uma delas pode ser cobrada em nosso concurso! Tenham atenção!

#### Fase IV - Controle e avaliação.

É nesta etapa que se verifica o andamento do planejamento estratégico e das ações da empresa rumo à situação planejada.

Em sentido amplo, esta etapa envolve processos de:

- Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação;
- Medida dos desempenhos apresentados;
- Comparação do realizado com o planejado;
- Avaliação dos profissionais envolvidos no processo;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- Análise dos desvios observados em relação ao planejado;
- Tomada de ações corretivas;
- *Feedback* de informações para uso em futuros processos de planejamento.

Vamos ter um cuidado adicional quanto a este tópico:

Apesar de estar incluído dentro de planejamento estratégico você deve ter atenção, pois a sua banca pode considerar que esta etapa **está dentro da gestão estratégica como parte do controle estratégico!** A seguir dou algumas dicas para responder questões que venham a abordar isto:

Procure dicas na própria questão e não mantenha uma pulga atrás da orelha! Se a questão da prova disser “segundo Djalma de Oliveira” marquem que controle e avaliação se incluem no planejamento estratégico. Podemos considerar também que o “controle e avaliação do planejamento estratégico” estaria dentro de planejamento.

Lembrem-se que você vai fazer um concurso público e a vontade da banca é soberana!

O mais provável é que considere termos como os relacionados a seguir como mais ligados à gestão estratégica e não ao planejamento: implementação, gestão, administração, controle e avaliação da estratégia.



(CESPE/STJ/AJAA/2015) Embora não exista uma metodologia universalmente aceita, é muito utilizado o planejamento estratégico em quatro fases básicas, quais sejam: elaboração do diagnóstico estratégico; definição da missão da empresa; determinação de instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação.

**Comentário:**

Isso mesmo! Existem várias metodologias possíveis, mas a metodologia mencionada é bastante aceita! É a metodologia apresentada pelo Djalma de Oliveira Pinho Rebouças.

**GABARITO: Certo.**

### 3. Gestão estratégica x planejamento estratégico

A gestão estratégica pode ser entendida como a união do plano estratégico e de sua implementação em um só processo, visando assegurar as mudanças organizacionais necessárias para a implementação do plano através da participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Por unir o plano estratégico e sua implementação, é possível dizer que a gestão estratégica mais ampla do que o planejamento estratégico.

Assim gestão estratégica (ou administração estratégica) é o conjunto de atividades, intencionais e planejadas, estratégicas, contínuas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo, dando à organização um direcionamento de longo prazo. Inclui compromissos, decisões e ações para que a organização obtenha o desejado retorno acima da média e a vantagem competitiva para manter sua posição de mercado.



Relacione gestão estratégica a:

Longo prazo, administração, contínua, gerenciamento interno, adaptação ao ambiente externo, ações corretivas, feedback de informações, implementação, controle estratégico, indicadores e metas, *Balanced Scorecard*. Vantagem competitiva.

A organização gerenciada estrategicamente sempre terá alinhamento à estratégia, seja em seus processos, pessoas ou estrutura. Uma ferramenta típica da gestão estratégica (mas que também serve para o planejamento estratégico) é o *Balanced Scorecard*, que considera as seguintes perspectivas (decore isso):

- 
1. Perspectiva financeira;
  2. Perspectiva do cliente;
  3. Perspectiva dos processos internos;
  4. Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Podemos dizer ainda que a administração estratégica pode ser dividida nas etapas de:

1. **Análise organizacional e do ambiente**, onde se percebem quais os elementos importantes da organização e do ambiente a serem considerados na estratégia. Em alguns modelos essa etapa é considerada como parte da formulação da estratégia;
2. **Formulação da estratégia**, onde o planejamento é realizado e resulta no plano estratégico a ser seguido pela organização;
3. **Operacionalização da estratégia**, onde os objetivos são desdobrados em metas para posterior acompanhamento;
4. **Acompanhamento e controle**, onde as metas e objetivos são acompanhados e controlados de modo a gerar informações que retroagirão (feedback) para a correção de rumos e para uso em um novo ciclo de planejamento.



O *Balanced Scorecard*, considera as seguintes perspectivas:

- Perspectiva financeira;
- Perspectiva do cliente;
- Perspectiva dos processos internos;
- Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Enquanto o planejamento estratégico é mais burocrático e centralizado na cúpula da organização, a gestão estratégica, mais focada na realização da estratégia, seu acompanhamento e controle, é conduzida de forma mais descentralizada, uma vez que a implementação e controle da estratégia organizacional possuem desdobramentos com indicadores e metas a serem cumpridas por toda a organização.

Como vimos até agora, o processo de gestão estratégica é diferente do processo de planejamento por estar muito mais ligado à implementação e monitoramento de tudo que foi estabelecido no plano.

Lembro que planejamento e gestão estratégica são coisas distintas, mas em alguns modelos teóricos eles se aproximam bastante, por isto é preciso tomar cuidado com as questões de prova! Tenham atenção aos detalhes!