

#VemPraFamart
famart.edu.br

CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
MÓDULO I



famart
GRUPO EDUCACIONAL

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

MÓDULO I



Sumário

Conceito de estratégia.....	5
Planejamento estratégico.....	7
Missão, visão e valores	11
Missão	11
Visão.....	11
Valores organizacionais	13
Objetivos e metas.....	14
Objetivos quantitativos.....	14
Objetivos qualitativos	15
Metas.....	16
Análise ambiental e postura estratégica.....	18
Análise ambiental	18
Ambiente externo	18
Ambiente interno.....	21
Ferramentas de análise.....	24
Ciclo de vida da organização.....	24
Matriz produto-mercado (ANSOFF)	26
Análise do portfólio de produtos.....	27
Estratégia de negócios	29
Estratégias genéricas de Porter	30
Estratégias funcionais.....	33
Planejamento Tático	35
Planejamento Operacional.....	36
5W2H.....	38
Efetividade da estratégia.....	39
Liderança e pessoas.....	43
Monitoramento e controle	47
Ciclo PDCA.....	48
Indicadores	50
Empresas como sistemas	54

Sistemas abertos.....	54
-----------------------	----



Conceito de estratégia

A organização dos elementos, recursos e forças disponíveis para atingir determinado objetivo é **estratégia**. Originalmente usada na área militar, passou a ser muito utilizada na área dos negócios.

Originária do grego *strategos* a palavra estratégia significa a arte do general, pois há mais de 2000 anos, na Grécia, os *strategos* eram os generais dos exércitos e o objetivo da estratégia era a vitória.

A estratégia é o meio (ou conjunto dos meios) para alcançar um fim (objetivo), que é a vitória sobre o oponente.

Observe o quadro abaixo:

Stratós/stratia	Exército acampado
Stratéia	Expedição/campanha
Stratego	Liderar como um general
Strategós	Comandante de exército
Strategia	Qualidade e habilidades do general

Fonte: Serra, Torres e Torres, 2002.

Esses conceitos foram introduzidos na administração de empresas a fim de auxiliar as organizações a competirem nos mercados. Desde a sua origem na Revolução Industrial, as organizações passaram por evoluções por conta do progresso das tecnologias o que aumentou a concorrência e a necessidade de as empresas buscarem diferenciais para sobreviver.

Isso porque, durante a revolução industrial que teve início na Inglaterra, em meados do século XVIII, o mundo do trabalho passou da manufatura à indústria mecânica o que multiplicou o rendimento do trabalho e aumentou a produção global, aumentando o número de empresas concorrendo no mercado.

Assim na década de 50, no pós-segunda guerra mundial, começam a se intensificar os estudos que vão dar origem à Escola da Estratégia. Era uma época de

forte crescimento econômico, de aumento da Concorrência, da Globalização e do número de consumidores, principalmente pelo fenômeno dos baby-boomers.

Esses fenômenos acabaram por pressionar a indústria para avanços tecnológicos que trouxessem redução dos preços e aumento da qualidade. O crescimento dos mercados também faz com que as empresas passassem a popularizar os produtos e buscar formas de aumentar o desejo pelo consumo.

Os estudos sobre a estratégia tinham como objetivo fazer com que as organizações melhorassem seu desempenho por meio de vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Muitos dos conceitos de estratégia empresarial foram construídos sobre os pensamentos de Sun Tzu (544 – 496 a.c.), um general chinês e teórico da estratégia militar, que escreveu um tratado denominado A Arte da Guerra. Para Sun Tzu a estratégia pressupõe que o exército deve conhecer seu oponente, os seus pontos fortes e fracos e as principais ameaças a serem enfrentadas. E a formulação de uma estratégia deve respeitar quatro princípios fundamentais:

- Princípio da escolha do local de batalha: seleção dos mercados onde a empresa vai competir;
- Princípio da concentração das forças: organização dos recursos da empresa. Princípio do ataque: implementação das ações competitivas da empresa;
- Princípio das forças diretas e indiretas: gestão das contingências.

Desde então, esses estudos vêm acompanhado as mudanças dos ambientes empresariais e criando novos métodos de trabalho, de gestão, de incorporação das inovações tecnológicas a fim de auxiliar os gestores a tomarem decisão, determinar os objetivos e metas e formular planos para o alcance dos objetivos da empresa.



Assim, podemos dizer que a estratégia é o caminho, ou caminhos, que a organização segue para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência.

Com a necessidade de pensar estrategicamente, os estudos evoluem para o nascimento do processo de planejamento estratégico.

Planejamento estratégico

O Planejamento estratégico é definido como um curso de ações com que visa garantir que a organização alcance seus objetivos, ou seja, é a capacidade da empresa em projetar e selecionar estratégias para que possa alcançar seus objetivos e é a escolha de como evoluir de uma situação presente para uma situação desejada no futuro.

Acontece que isso não é tão simples. Como vimos as empresas operam em um mercado de intensa competição, de muitas incertezas e constantes mudanças.



Desta maneira o planejamento estratégico é uma ferramenta que vai auxiliar as organizações a buscarem informações que servirão de base para o processo de tomada de decisão de forma a antecipar-se às mudanças no mercado de atuação. Lembra-se do que Sun Tzu falava sobre estratégia? Pois é, planejar é conhecer o território onde vamos competir a fim de escolher as melhores armas para lutar.

O administrador que não planejar, vai acabar se concentrando excessivamente nas tarefas operacionais e, como dizemos, ficará o tempo todo “apagando incêndios”. E o pior: por estar apenas executando, não consegue enxergar as causas dos incêndios.

Segundo Albrecht (1994) planejar é projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, com a certeza da situação em que as ações acontecerão.

Matos e Chiavenato (1999, p.30) apresentam as cinco principais características de um planejamento estratégico:



1. está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
2. é orientado para o futuro, longo prazo;
3. envolve organização como um todo, é sistêmico;
4. deve ser uma construção consensual, tendo a aceitação de todos os funcionários envolvidos;
5. é uma forma de aprendizagem a partir do momento em que a empresa passa a aprender a adaptar-se ao seu ambiente competitivo e mutável.

A figura a seguir, mostra como se dá o processo do planejamento estratégico:

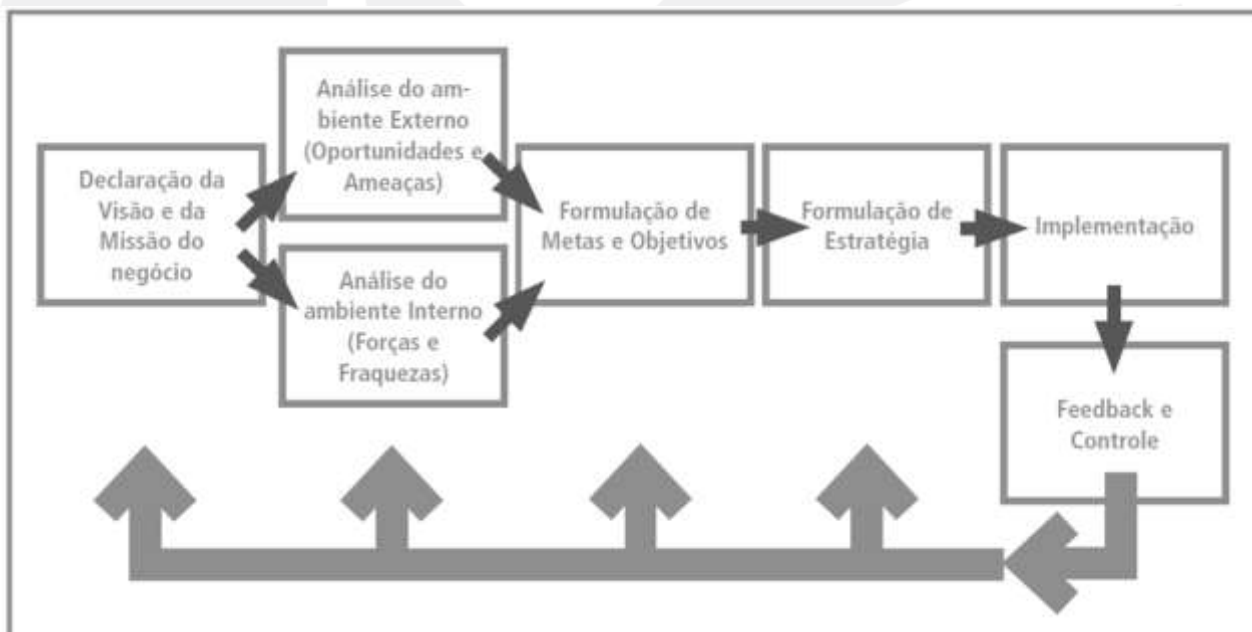


Figura - O processo do planejamento estratégico

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2010)

O planejamento estratégico de uma empresa deve, em primeiro lugar, estar orientado pela estratégia corporativa, que é traduzida pela missão e visão. Depois, outras etapas são elaboradas:

- Declaração da Missão, Visão e valores ou políticas;
- Análise do ambiente interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos da organização e do Ambiente externo: Ameaças e Oportunidades;

- Formulação de Objetivos e Metas;
- Definição das Estratégias;
- Implementação do Plano Estratégico;
- Controle e feedback.

Essas etapas visam responder a questões fundamentais: o que fazer? - porquê de fazer? – como fazer? – quando fazer? – onde chegar?

Veja a definição de estratégia de Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), para o PE: É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Nessa definição é possível identificar todas as fases de um planejamento estratégico e, independente do tamanho de sua empresa, micro, pequena, média ou grande, a adoção desse processo vai auxiliá-la para uma contínua atualização do negócio para a sua permanência e destaque em seu ramo de atividade. É um plano, pois é o desenho de um mapa, um projeto com ações ou medidas a serem tomadas.

É um todo coerente, pois vai orientar todos na empresa, estratégico, tático e operacional, para os mesmos objetivos. Vai ordenar e alocar os recursos necessários – humanos, tecnológicos, financeiros - para que missão, visão e objetivos sejam alcançados.

Ao mapear suas necessidades, o gestor vai identificar que competências internas – conhecimentos – são necessárias para que a estratégia possa ser colocada em ação.

E ainda com a atenção voltada às mudanças que possam estar ocorrendo no ambiente, o gestor poderá acompanhar as contingências – incertezas e eventuais ações que possam ser realizadas por oponentes - concorrentes - que também estão atentos aos ambientes. Planejar é encontrar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Missão, visão e valores

Missão

Vamos iniciar com a leitura da missão da Petrobrás: Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Ao olharmos a frase acima, podemos perceber que a missão da Petrobrás está resumindo sua razão de ser. Isso nos leva ao seu objetivo que é o de contar para o mercado o motivo pelo qual existe. Ela é declarada, comunicada a clientes, funcionários, fornecedores, comunidade e sociedade em geral. Por esse motivo, ela deve conter informações como produto ou serviço ofertado, pensamento no cliente, valores, entre outros.

Veja a missão da Fiat: Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

A missão deve levar toda a empresa para a ação. Essa ação conduz à busca ao alcance dos objetivos estratégicos comuns que só serão atingidos quando todos na organização sentirem-se estimulados e comprometidos com essa missão. Ela deve ser constantemente revista e deve ser clara de maneira que todos os envolvidos a entendam.

Visão

A visão deve mostrar aonde a empresa quer chegar em determinado período de tempo que meios serão necessários para alcance esse objetivo. A visão é estabelecida como fonte estimuladora de todos os envolvidos e afim de acompanhar a evolução durante o tempo; é como um mapa do caminho que deve ser seguido para que a empresa chegue em seus objetivos.

Uma visão bem elaborada deve responder às seguintes perguntas:

- Qual é nosso objetivo?
- Que força nos impulsiona?
- Quais são os nossos valores básicos?
- O que fazemos melhor?
- O que desejamos realizar?
- Aonde queremos chegar?
- O que desejamos ser?
- O que pode nos ameaçar?

Com as respostas a essas perguntas, teremos uma compreensão mais clara dos negócios e da situação atual da empresa, que objetivos devem ser estabelecidos e como as metas e planos para alcançá-las nos servirão de mapa do caminho a ser percorrido.

Veja como exemplo a visão da Petrobras:

Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

E como Atributos da Visão 2020 a Petrobras elenca que:

Nossa atuação se destacará por:

- Referência mundial em biocombustíveis;
- Forte presença internacional;
- Excelência operacional, em gestão, em eficiência energética, em recursos humanos e em tecnologia;
- Rentabilidade;
- Referência em responsabilidade social e ambiental;
- Comprometimento com o desenvolvimento sustentável.

Você pôde perceber claramente na elaboração da visão a resposta às perguntas colocadas e também que, para isso, valores tiveram que embasar essa visão.

Valores organizacionais

Valores são os princípios básicos, as regras sobre as quais a empresa vai orientar seus negócios e sua gestão. São regras morais, princípios éticos que vão simbolizar os atos dos gestores e funcionários.

Vamos conhecer os valores da Petrobrás:

Valores:

- Desenvolvimento sustentável;
- Integração;
- Resultados;
- Prontidão para mudanças;
- Empreendedorismo e inovação;
- Ética e transparência;
- Respeito à vida;
- Diversidade humana e cultural;
- Pessoas;
- Orgulho de ser Petrobras.

Além de serem as fortes bases para as decisões dos gestores, as políticas empresariais ou valores possuem ainda cinco funções de acordo com Buskirk (1971):

- Uniformidade do comportamento: evitar incoerência de posturas de tratamento e comportamento. O que significa isso? Significa que todos os funcionários passarão a adotar posturas que serão condizentes, harmônicas com as regras e crenças da empresa;
- Continuidade das decisões: não perder padrões de trabalho. Todos nós sabemos como é difícil quando gestores são alterados e não há continuidade nos planos que estavam em andamento. Dessa maneira, uma sucessão fará com que os impactos no trabalho sejam os menores possíveis evitando resistências;

- Sistema de comunicação: transmissão aos funcionários das expectativas da empresa. Um sistema de comunicação é essencial em qualquer empresa de qualquer porte. Seja pela intranet em grandes empresas, seja por quadro de avisos nas pequenas, é importante que todos conheçam e discutam as políticas empresariais para uma maior sinergia entre todos;

- Facilitador na tomada de decisão: a política propõe procedimentos ou linhas de pensamento que diminuam o volume de decisões do administrador e facilitem o processo por meio de respostas-padrão;

- Proteção contra pressões imediatistas: prevenção contra negligências. A negligência, ou descuido, falta de atenção, acaba por se reduzindo por conta dos padrões a serem atendidos, impedindo que decisões displicentes sejam tomadas.

Objetivos e metas

Os objetivos devem ser:

- coerentes com a declaração da missão;
- reflexos das crenças e os valores básicos da empresa.

Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e sem uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção.

Objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua Missão. Os objetivos podem ser quantitativos e qualitativos.

Objetivos quantitativos

São aqueles objetivos passíveis de serem medidos. Por exemplo, reduzir a taxa de produtos defeituosos para 3% ou conquistar 4% do mercado local. Mas eles ainda deverão indicar o tempo, de forma que permita saber se eles foram ou não alcançados.

Em nosso exemplo reduzir a taxa de produtos defeituosos para 3% até o final de 2013 ou conquistar 4% do mercado local até o final do ano de 2015. Os objetivos podem ser de curto, médio ou longo prazo e devem ser viáveis, mas desafiantes. Todos os funcionários devem ter conhecimento dos mesmos. Os objetivos ainda devem ser passíveis de mensurar e nunca em grande número reduzido, para que os esforços não se dispersem.

Os objetivos acabam por direcionar nossos esforços. Como as empresas possuem recursos limitados, a seleção de um ou mais objetivos orientam a empresa na forma como usar seus recursos.

John Young, presidente da HP diz: "Os Objetivos da empresa são uma espécie de cola, o senso básico de direção que une todo mundo."

Objetivos qualitativos

Vamos agora ver alguns exemplos de objetivos qualitativos:

- Ter o melhor quadro de funcionários do mercado.
- Ampliar a liderança no mercado de venda de computadores;

Conseguiu perceber a diferença entre os objetivos quantitativos e qualitativos?

Os objetivos qualitativos se dirigem a uma qualidade específica que a empresa quer alcançar. Já os quantitativos são expressos em quantidade. Mesmo assim, os dois devem ser passíveis de ser mensurados.

Temos um modelo de gestão que trabalha fortemente os esforços dirigidos para o atingimento de objetivos em uma empresa. É a Administração por Objetivos (APO). Para Stadler (2011) é um tipo de administração democrática. Envolve os gestores de médio escalão que elaboram os planos táticos – departamentos - e atribuem responsabilidades e indicadores para mensurar os resultados pretendidos. Para Chiavenato (2004) as características da APO são:

- Os objetivos são estabelecidos entre a direção e gerentes, acabando por envolver toda a equipe de trabalho;
- Cada departamento estabelece seus objetivos (quantitativos) que vão contribuir no atingimento do objetivo estratégico da empresa;
- Os objetivos dos departamentos são interligados, um somatório para o alcance do objetivo global da organização;
- Todos os planos, táticos e operacionais, devem ser passíveis de mensuração e controle;
- Os planos devem ser avaliados de forma contínua a fim de que falhas sejam imediatamente identificadas e corrigidas;
- O líder tem papel fundamental no modelo da APO;
- A equipe deve receber apoio constante.

Metas

Agora sua empresa está pronta para estabelecer as metas para o atingimento dos objetivos. Mas metas são diferentes de objetivos? Sim! São diferentes

Como exemplo, vamos falar de futebol. O objetivo de todo time é ganhar o jogo certo? Mas para que isso aconteça, os jogadores têm pelo menos uma meta a cumprir: marcar gols.

Em nosso exemplo de objetivo reduzir a taxa de produtos defeituosos para 3% até o final de 2013, as metas poderiam ser:

- Treinar 100% dos funcionários nos processos de produção no segundo semestre de 2012;
- Implantar controle de qualidade no primeiro trimestre de 2013;
- Alcançar 95% de satisfação dos clientes até o final de 2013.

Ou se objetivo é conquistar 4% do mercado local até o final do ano de 2015, a meta seria:

- Vender 5.000 pares de sapatos no ano de 2013 com incremento de 10% ao ano até o final de 2015.

Observe que todas as metas, bem como os objetivos, começam com verbos no infinitivo: fazer, vender, treinar etc. Isso significa ação.

Em relação às metas, siga as seguintes dicas:

M	Mensuráveis- devem ser passíveis de serem medidas
E	Específicas - devem especificar exatamente o que fazer
T	Temporais – devem especificar o período de tempo
A	Alcançáveis – não podem ser inatingíveis
S	Significativas – devem ter significado para todos envolvidos

Tabela: Planejamento

Planejamento estratégico	Nível de direção – longo prazo Missão Visão Políticas Objetivos organizacionais Estratégias
Planejamento tático	Nível de departamento – médio prazo Objetivos Estratégias Metas
Planejamento operacional	Unidades operacionais individuais – curto prazo Metas Execução

Fonte: adaptado de Kotler, 2004.

O planejamento estratégico define os objetivos empresariais em todas as áreas. Estes se tornam metas para os departamentos, que elaboram o planejamento em nível tático (gerentes, supervisores). Essas metas determinam o plano de ação, executado pelo nível operacional.

Análise ambiental e postura estratégica

Análise ambiental

A análise do ambiente ou diagnóstico é o monitoramento das variáveis ambientais. Externamente, são conhecidas como variáveis incontroláveis, internamente, controláveis. Um diagnóstico da atual situação de uma empresa propicia uma visão daquilo que ela é e em que situação ela se encontra. Quando uma pessoa vai ao médico, ele faz dezenas de perguntas, solicita exames a fim de oferecer ao paciente o “diagnóstico” dos sintomas. Depois disso, ele receita o tratamento.

Nas organizações não é diferente. Precisamos descobrir quem é a empresa, o que ela tem, qual a sua “doença” e depois tratá-la por meio de estratégia. Assim, o diagnóstico vai avaliar, interpretar e distribuir informações sobre os fatores ambientais

As empresas bem sucedidas reconhecem que o ambiente está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente. Por esse motivo, vão buscar informações para que se inicie o processo de formulação da estratégia.

Essas informações são traduzidas em ameaças e oportunidades que o ambiente externo pode oferecer e de pontos fortes e fracos que o ambiente interno que possam impedir a empresa de aproveitar uma oportunidade ou evitar uma ameaça.

Ambiente externo



Figura: Ambiente externo da empresa

Como você pode observar, as empresas recebem fortes influências do ambiente externo que podem impactar diretamente seus negócios. Essas variáveis são a economia, política, leis, sociedade, cultura, demografia, tecnologia, ações dos concorrentes e alterações no comportamento dos consumidores que cada vez mais pedem por produtos de maior qualidade e preços justos. Vamos conhecê-las melhor apoiando-nos em Paixão (2008):

- **Ambiente demográfico:** os mercados são compostos de pessoas. Portanto, características da população devem ser analisadas: tamanho e taxa de crescimento da população, faixa etária, composição étnica, níveis de instrução, padrões domiciliares, características regionais, índice de natalidade, distribuição geográfica da população, mobilidade da população, taxa de crescimento e de envelhecimento da população, taxa de casamentos, de natalidade e de mortalidade, estrutura familiar, nível de escolaridade, composição étnica e religiosa da população, entre outros.
- **Ambiente econômico:** poder de compra, renda, preços, juros, dólar, disponibilidade de crédito, inflação, nível de emprego, câmbio, distribuição de renda, balança de pagamentos, Produto Interno Bruto (PIB) e outros.
- **Ambiente natural:** preocupação com as ameaças e oportunidades relativas à escassez de matéria-prima, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição, mudança no papel dos governos como consequência da consciência ambiental.
- **Ambiente tecnológico:** a taxa de crescimento da economia é afetada pelo número de novas tecnologias que são desenvolvidas. Novas tecnologias criam consequências de longo prazo que nem sempre são previsíveis, mas devem ser monitoradas. A tecnologia também pode significar inovação ou adaptabilidade a novos processos com mais agilidade e rapidez. Devemos observar o surgimento de

novas matérias prima, a velocidade das mudanças tecnológicas, incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico, entre outros.

- **Ambiente político-legal:** formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que podem influenciar e limitar as organizações; tipo de governo, política monetária, fiscal, tributária e previdenciária, política de relações internacionais, legislação sobre proteção ambiental, saúde e segurança, legislação federal, estadual e municipal, Leis de Proteção ao Consumidor etc.
- **Ambiente sociocultural:** estão associados às crenças, valores, costumes e normas da sociedade, hábitos de compras, influências de associações, clubes, igrejas; aspirações pessoais, mobilidade entre classes, situação socioeconômica de determinado segmento, força de trabalho, níveis educacionais, preocupação com o meio ambiente, com a saúde, demografia, estilo de vida, atitudes em relação ao lazer etc.

A essas variáveis, ainda devem ser acrescentadas aquelas que são chamadas de **Ambiente Operacional ou imediato**. É um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa.

- **Cliente:** devido aos fatores de influência, às novas tecnologias, mídias, moda, o comportamento de compra das pessoas é alterado constantemente, e as empresas devem estar atentas a isso. Devemos estar atentos ao perfil e comportamento daqueles que compram produtos e serviços fornecidos pela empresa;
- **Concorrência:** esta análise ajuda a organização a avaliar seus pontos fortes e fracos em comparação com os concorrentes. A concorrência é um importante elemento a ser considerado. Essa variável pode afetar o posicionamento, a produtividade e a própria sobrevivência da empresa. Uma boa maneira de acompanhar os concorrentes é realizando o Benchmarking, por meio do qual se pode comparar o desempenho da empresa com o das outras organizações, buscando sempre melhorar;
- **Mão-de-obra:** são fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra: nível de conhecimento, treinamento, salários etc.

- **Fornecedor:** a qualidade relativa dos materiais oferecidos pelos fornecedores, a credibilidade nas entregas, crédito etc.

Quanto mais competitivo for o mercado em que a empresa atua, maior o peso das variáveis incontroláveis e maior o risco ao negócio. Não podemos anulá-las, mas é possível antecipar-se.

Ambiente interno

Não basta apenas olhar para fora. Precisamos também olhar para dentro de nossas empresas. Esse olhar deve se dar por meio de análise das principais áreas funcionais: marketing, finanças, produção e pessoas e ainda a estrutura organizacional, que vai dizer respeito a compreender as exigências do mercado, as necessidades da organização, os processos para a busca de eficiência, as políticas internas, entre outros.

Uma técnica de benchmarking também é bem-vinda, pois podemos nos comparar com os concorrentes.

O que é benchmarking?

“Benchmarking é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias” (CAMP, 1998, p. 8 e 10).

“Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional” (SPENDOLINI, 1994, p.10).

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração:

- **Estrutura Organizacional:** comunicação, estrutura, objetivos, políticas, processos, regras etc.;

- **Marketing:** segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, comunicação, entre outros;
- **Finanças:** liquidez, lucratividade, oportunidades de investimento;
- **Pessoal:** relações trabalhistas, recrutamento, seleção e retenção de funcionários, sistema de avaliação de desempenho, remuneração, entre outros;
- **Produção:** pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, matéria-prima etc.

Veja no exemplo abaixo as variáveis internas que devem ser monitoradas a fim de que se identifiquem pontos fortes e fracos da empresa de acordo com o autor Chiavenato (2007):

Tabela: Variáveis internas

Produções-operações	• Arranjo físico, sequencia de operações, métodos de trabalho. • Idade e limpeza das máquinas e equipamentos e instalações. • Flexibilidade dos recursos produtivos.
Marketing e vendas	• Capacidade de entender o mercado, conhecimento de técnicas de pesquisa e marketing, experiência como mercado. • Desempenho no lançamento de produtos.
Recursos humanos	• Existência de um departamento de recursos humanos. • Políticas de administração de recursos humanos.
Finanças	• Fluxo de caixa. • Liquidez. • Solvência. • Retorno sobre o investimento.

Fonte: Chiavenato, 2007.

Os professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen, criaram uma ferramenta para auxiliar os gestores a realizarem esse diagnóstico: a Matriz SWOT.

SWOT é uma sigla de origem inglesa que significa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) e vai identificar o comportamento estratégico atual da empresa. Veja como:

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Rodrigues et al.(2005).

Uma empresa em postura de crescimento tem mais oportunidades do que ameaças, mas ainda tem problemas de organização. A empresa pode adotar uma estratégia de inovação, lançando novos produtos e serviços; ou ainda internacionalizar, expandir ou associar-se a outras empresas (joint venture).

Em postura de manutenção a empresa possui mais pontos fortes do que fracos. Normalmente é uma empresa já estabelecida e nessa postura tende a se acomodar, ao que chamamos de estratégia de estabilidade – com o equilíbrio entre despesas e receitas, a ênfase é no controle. Mas ela também pode optar por estratégias de nicho e especialização ao buscar a conquista de novos segmentos por meio das vantagens competitivas que já possui.

A postura de sobrevivência trata de uma empresa desorganizada internamente, com mais pontos fracos do que fortes. A estratégia será a de redução de custos ou liquidação de negócio.

A empresa em desenvolvimento tem mais pontos fortes do que fracos, e oportunidades que podem ser aproveitadas. É momento de abrir novos mercados, desenvolver novos produtos ou serviços, comprar ou fundir-se com outra empresa, diversificar entrando em um mercado totalmente novo.

A postura estratégica proporciona um quadro geral da empresa, confrontando pontos fortes e fracos para analisar sua capacidade de aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças que o ambiente impõe, também corresponde à maneira mais adequada para alcançar os propósitos da missão, respeitando a situação atual da empresa.

Ferramentas de análise

Ciclo de vida da organização

Toda empresa nasce, cresce, amadurece, entra em declínio e morre. Essas fases, ou estágios, trazem dificuldades e desafios. São várias as abordagens existentes sobre o ciclo de vida das organizações. Vamos trabalhar com a que classifica a empresa de acordo com 4 estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Na medida em que passa de um estágio para outro, instaura-se uma crise. Por isso a importância de conhecer em que estágio sua empresa se encontra. Se tiver conhecimento sobre a situação atual em que se encontra, poderá desenvolver habilidades para passar pelas crises sem dificuldades e entrar em um novo estágio. Esse conhecimento também é importante pelo fato de que novas capacidades e medidas são exigidas a cada estágio (KAUFMANN, 1990).

Sobre isso Lezana (1996, p.10), vai dizer que “o empreendedor, que no início se preocupava fundamentalmente com a sobrevivência, terá que lidar com cenário e estratégias quando a empresa alcançar um patamar mais elevado”.

1) Introdução:

Esse estágio corresponde ao nascimento da empresa. Aqui, o gestor deve voltar sua atenção ao planejamento, pois há necessidade de recursos físicos, humanos e financeiros. É preciso estar atento, pois a grande carga de trabalhos operacionais pode afastar o gestor dos objetivos empresariais. Os principais problemas são a ausência de delegação e de relacionamento com clientes e fornecedores, os planos são de curto prazo e problemas podem levar a direção a realizar vendas a qualquer custo.

2) Crescimento:

Neste estágio a empresa precisa ocupar espaço no mercado e encontrar estabilidade financeira. Deverá ter institucionalizado controles e procedimentos. Aqui já existe a divisão entre os níveis estratégico, tático e operacional, um planejamento mais elaborado, e processos de racionalização para conquistar aumento de produtividade. O objetivo é ter sistemas organizacionais mínimos que garantam um futuro crescimento por meio do aumento das vendas.

Com essa fase vem a decisão de permanecer como está ou continuar a crescer. A maioria das pequenas empresas acaba por permanecer a mesma, pois crescer demanda delegação, inovação, diversificação de produtos ou serviços (pois a competição aumenta), reestruturação da organização a fim de que possa comportar o crescimento e atualização tecnológica.

3) Maturidade:

A maturidade é sinônimo de consolidação da empresa no mercado. Nesse estágio há uma relativa tranquilidade. Normalmente não são mais e passam a investir fortemente em planejamento, pois, daqui há apenas 3 possibilidades:

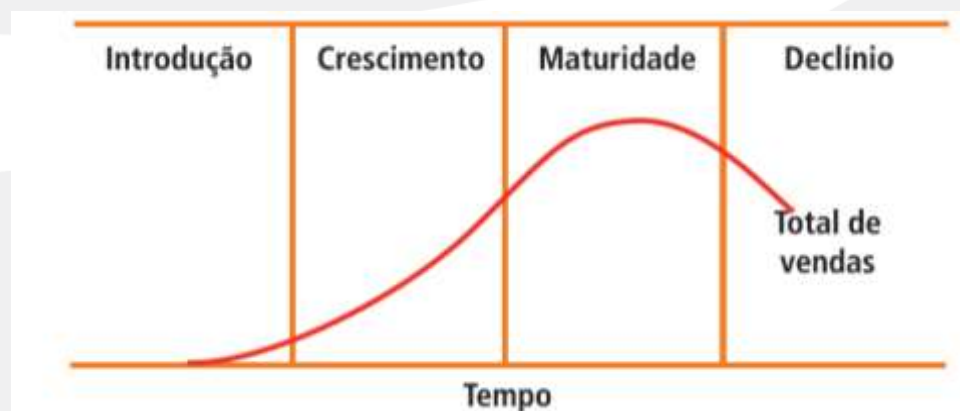
estabilização; voltar ao crescimento por meio de estratégias de inovação contínua ou o declínio.

Para não cair em declínio, as empresas destinam altos recursos para comunicação. O crescimento se dá em ritmo lento, com tendência a se estabilizar, pois o número de concorrentes é elevado.

4) Declínio:

Aqui as vendas começam a cair drasticamente. Concorrentes começam a deixar o setor. A empresa caminha para a morte.

Ciclo de Vida



Fonte: Porter (1986, p.158).

Matriz produto-mercado (ANSOFF)

Esse modelo de análise constitui-se por uma matriz de dupla entrada que trabalha com dois vetores (produto e mercado). A análise conjunta desses vetores, considerando-se num vetor produto (atuais e novos) e no outro mercado (atuais e novos), proporciona quatro opções de ações estratégicas de crescimento intensivo:

- penetração de mercado (produtos atuais em mercados atuais);
- desenvolvimento de mercado (produtos atuais em novos mercados);

- desenvolvimento de produtos (novos produtos para os mercados atuais);
- diversificação (novos produtos para novos mercados).

Matriz Produto-Mercado



Fonte: Ansoff (1977, p. 92).

Análise do portfólio de produtos

Desenvolvida pelo BCG – Boston Consulting Group, essa matriz de análise se dá por meio de duas variáveis: taxa de crescimento do mercado e quota de mercado relativa da empresa que se relacionam com o fluxo de caixa dos produtos analisados.

Os quadrantes são distribuídos da seguinte forma:

- vaca leiteira: produto com alta participação em mercado de baixo crescimento, mas com altos lucros;
- estrela: produto em mercado de alto crescimento, líder de mercado, mas com fluxo de caixa equilibrado;
- criança problema ou ponto de interrogação: produto em mercado com altas taxas de crescimento, baixa participação e que demandam investimentos. Sem uma estratégia adequada, pode tornar-se abacaxi;

- abacaxi: produto em mercado com baixa taxa de crescimento e fluxo de caixa negativo. Geralmente, a empresa acaba por desistir desse produto.

Essa matriz, de acordo com Paixão (2011), oferece uma análise estratégica baseada no crescimento de mercado e participação de mercado. Isso possibilita a projeção de movimentos estratégicos para cada produto. Com base no conceito de ciclo de vida do produto, a empresa vai instituir valor em longo prazo oferecendo um portfólio de produtos com altas taxas de crescimento (exigem investimentos) e produtos de baixo crescimento (geradores de receita).

Análise do portfólio de produtos



Fonte: baseado no modelo do Boston Consulting Group (BCG)

Providos destas ferramentas, podemos realizar uma análise estratégica com o objetivo de entender a posição estratégica da organização. Essas ferramentas nos auxiliam a identificar as principais influências no presente e futuro da empresa, bem como equacionar as oportunidades que estão sendo proporcionadas pelo ambiente externo juntamente às competências internas.

Estratégia de negócios

O propósito enquanto gestores é responder:

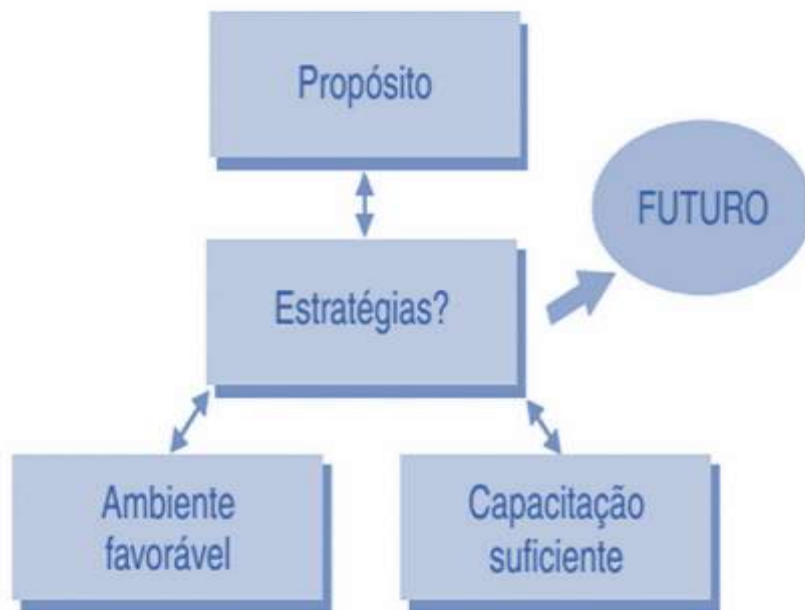
- “o que nós queremos ser?” (empresa)
- “o que nos é permitido fazer?” (ambiente externo)
- “o que nós sabemos fazer?” (capacitação) Olhamos para o ambiente

externo:



Fonte: Ansoff (1977)

E então olhamos para dentro:



Fonte: Ansoff (1977)

Quando duas ou mais empresas disputam o mesmo consumidor ou público-alvo, algumas estratégias acabam sendo adotadas, mesmo que o gestor não saiba explicar.

Chama-se aquilo que a empresa decide fazer para que seus produtos ou serviços sejam preferidos pelos consumidores.

“A vantagem competitiva procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão a empresa uma forte posição concorrencial” (ANSOFF, 1977, p. 93).

Estratégias genéricas de Porter

Sabemos que uma empresa deve buscar ser mais eficiente e eficaz do que seus concorrentes. Contudo, somente isso não basta. É preciso **criar valor**. O cliente tem que olhar para nossa oferta e enxergar-la como aquela que é melhor do que a do concorrente.

Acontece que esse valor pode ser facilmente copiado, fazendo com que a vantagem competitiva adquirida se torne temporária. Então, o foco deve estar em

desenvolver uma estratégia apoiada em atividades diferenciadas, ser diferente por meio da criação de diferentes conjuntos de valor, produzindo um mix diferenciado (PAIXÃO, 2011). Mas para que isso seja possível, a empresa deve possuir uma estratégia. Michael Porter identificou três tipos genéricos de estratégia: liderança em custos, diferenciação e foco ou enfoque.

- **Liderança em custos**

Para Porter (2004) a liderança no custo exige que a empresa possua instalações em escalas, está continuamente buscando a redução de custos e tem por objetivo atingir uma grande parcela de mercado. Assim, essas empresas estão sempre investindo em novos produtos, demandando novas tecnologias e investimentos, suas margens altas são utilizadas para reinvestir em novos equipamentos, mantendo a liderança de custo.

- **Diferenciação**

A empresa que adota essa estratégia escolheu alcançar um diferencial, uma vantagem competitiva perante os concorrentes. “A estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza” (HITT, 2002, p. 161).

A estratégia de diferenciação faz com que a empresa conquiste a lealdade dos consumidores. Esse diferencial pode estar: no preço; na imagem, nas garantias, na qualidade, no design, atendimento, entre outras, que vão destacar produtos e serviços da concorrência.

- **Enfoque**

Veja o que Porter fala sobre esta estratégia: [...] No enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmentos-alvo... Os segmentos-alvo devem ser compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma; o

segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos [...] (PORTER, 1989, p. 13).

Com essa definição, podemos perceber que ao adotar a estratégia de enfoque a empresa dirige sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado, o que permite que ela atenda muito bem esse mercado. É ser capaz de atender um segmento específico de forma mais efetiva do que os concorrentes ou com custos mais baixos que ou com um grande diferencial, ou ambos.

Observe o quadro abaixo:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	EXPERIÊNCIA E RECURSOS NORMALMENTE EXIGIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS MAIS COMUNS
Liderança global de custos	• Rígido controle de capital e acesso ao capital; • Experiência em engenharia de processos; • Investimento Sustentado; • Intensa supervisão da mão-de-obra; • Produtos projetados com vistas a facilidade de fabricação; • Sistema de distribuição com baixo custo.	• Custos; • Relatórios de controle frequentes e detalhados; • Organização e responsabilidades estruturadas; • Incentivos baseados no escrito cumprimento de metas quantitativas;
Diferenciação	• Forte capacidade de marketing; • Engenharia de produto; • Talento Criativo; • Forte capacidade em pesquisas básicas; • Reputação da corporação quanto á qualidade ou liderança tecnológica; • Longa tradição na indústria ou combinação única de experiências trazidas de outras indústrias.	• Forte coordenação entre funções P & D; • Desenvolvimento de produtos e marketing; • Mensuração subjetiva e incentivos, em vez de mensuração quantitativa; • Benefícios destinados a atrair mão-de-obra altamente especializada, cientistas e pessoas criativas;
Enfoque	• Combinação das políticas acima dirigida para uma meta estratégica em particular.	• Combinação das políticas acima dirigida para uma meta estratégica em particular.

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 137)

Você deve estar imaginando como isso pode ser materializado em uma pequena empresa.

Uma pequena empresa não conseguirá adotar uma estratégia de liderança em custos, pois, não terá capital para altos investimentos em tecnologias e instalações. Mas em nossos pequenos negócios: uma padaria, uma loja de móveis ou um restaurante, podemos adotar a estratégia de enfoque pela diferenciação, por exemplo, oferecendo produtos ou serviços altamente diferenciados e que satisfaçam a necessidades específicas de um nicho de mercado.

“Se o meu produto ou serviço não se distingue dos fornecidos por meus concorrentes, como criar uma distinção, na cabeça de meus clientes, para que eles optem pelos meus?”

Você pode transformar sua loja de roupas em um comércio especializado em roupas tamanho especial, ou sua padaria em um comércio especializado em doces caseiros, ou uma loja de produtos naturais apenas para diabéticos, enfim, de acordo com as necessidades de mercado e depois de uma análise adequada dos ambientes da empresa.

Estratégias funcionais

Após selecionar a estratégia genérica por meio da qual a empresa vai competir, inicia-se um novo processo. O plano das áreas funcionais: tático e operacional.

Cada departamento formulará objetivos e metas que suportem a estratégia da empresa. Em grandes empresas, os departamentos possuem até missão e visão próprias. Olhe a figura abaixo. Nela podemos visualizar os três níveis de planejamento:



- **Planejamento Estratégico:** é definido pela cúpula e pensado em longo prazo, como visto nas aulas anteriores.
- **Planejamento Tático:** médio prazo e feito por cada unidade ou área da empresa. Busca otimizar os resultados da área e não da empresa. Cada departamento recebe os objetivos empresariais e estabelece estratégias para atingi-los, elaborando metas.
- **Planejamento Operacional:** de curto prazo, visa atingir as metas da área. Envolve tarefas ou atividades isoladas, elaborando planos de ação. É a área que coloca em prática os planos táticos, além de criar condições para que os trabalhos diários sejam realizados.

Planejamento Tático



A fim de auxiliar a empresa a atingir seus objetivos, as áreas funcionais deverão desenvolver seus planos e estratégias que serão repassados. Essas estratégias são bem mais detalhadas do que as organizacionais, com um horizonte de tempo menor e devem reforçar a estratégia competitiva. Vamos compreender sobre o que cada área deverá pensar:

•Estratégias de Marketing

A área de deverá desenvolver um plano estratégico onde as ações deverão convergir com a estratégia da empresa. Sendo a responsável pela identificação das necessidades do mercado bem como a entrega dos produtos e serviços ao consumidor, as estratégias poderão envolver linha de produtos ou o desenvolvimento ou agregação ao portfólio existente de um novo produto, qualidade, desempenho, obsolescência de produtos. Poderá ter que selecionar novos fornecedores, incluir novos serviços aos clientes, realizar pesquisa de mercado, nova política de preços, vendas, comunicação, posicionamento.

•Estratégias de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos também deverá elaborar estratégias e ações que poderão abordar plano de carreira, contratação e retenção de

funcionários; treinamento para a nova estratégia adotada, plano de benefícios; melhoria do ambiente de trabalho, problemas de produtividade, clima organizacional, entre outros.

- **Estratégias de Produção**

A área de produção é responsável pela transformação das matérias-primas em produtos e serviços, armazenamento e movimentação de materiais. Essa área deverá pensar em como fazer ou vender produtos ou serviços melhores do que a concorrência, com gastos menores, com maior velocidade, esse preparando para sempre ser capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças de mercado.

- **Estratégias financeiras**

Aqui, o gestor financeiro deverá pensar em estratégias que otimizem as fontes de recursos financeiros (rentabilidade) e ainda previnam a empresa contra a necessidade de investimento de recursos (liquidez).

Para que seja eficaz, um plano tático deverá apresentar:

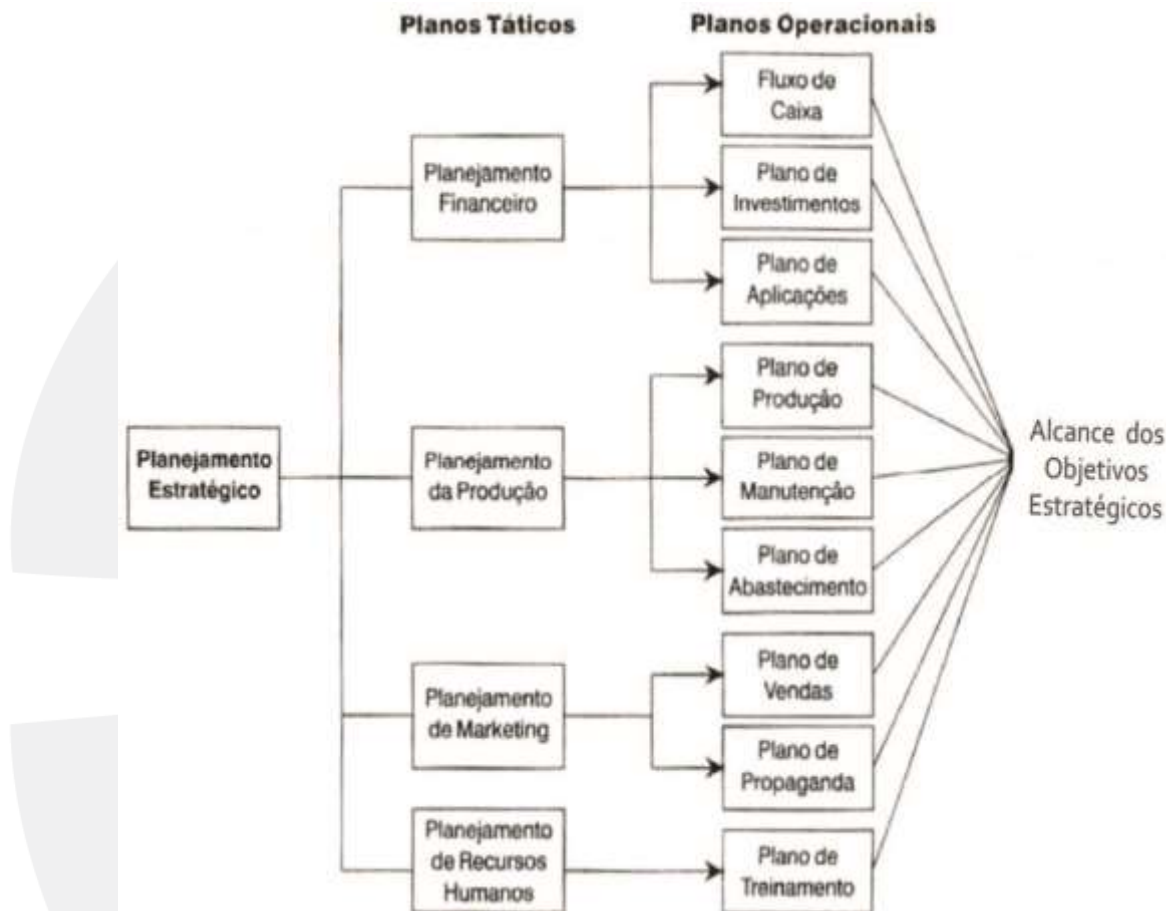
- metas de curto prazo e prazos;
- ações a serem realizadas para alcançar as metas;
- ações a serem desenvolvidas para criar um ambiente motivador;
- recursos e procedimentos necessários para a implantação;
- resultados finais esperados;
- responsáveis pela sua execução e implantação.

Planejamento Operacional

O planejamento operacional deve pensar em recursos, procedimentos, prazos e resultados.

São vários os planos que uma empresa pode ter. Observe no quadro a seguir:

Estratégias funcionais



Fonte: Chiavenato e Sapiro, 2003.

Os planos operacionais são de responsabilidade dos funcionários ligados diretamente com a produção de bens e serviços da empresa: técnicos, auxiliares, vendedores, operários, atendentes, entre outros. Esses planos devem envolver o maior número de funcionários e tratam das atividades do dia a dia da empresa: envolve os planos de ação, cronogramas, relação das atividades do dia, da semana.

5W2H

Para a elaboração dos planos, existe uma ferramenta que pode auxiliá-lo no processo. É a 5w2h.

Vamos conhecê-la:

É uma ferramenta em forma de checklist – lista de checagem das atividades que deverão ser desenvolvidas para que o plano alcance os resultados esperados. Ela funciona como um mapa de atividades.

Nela são estabelecidos:

- **What?** O quê será feito?
- **Why?** Por quê deve ser feito?
- **Who?** Quem é o responsável?
- **Where?** Onde será feito?
- **When?** Quando será feito? (cronograma)
- **How?** Como será feito?
- **How much?** Quanto custará para ser feito? (orçamento)

Veja um exemplo:

Tabela: Checklist

What? O quê será feito?	Why? Por quê deve ser feito?	Who? Quem é o responsável?	Where? Onde será feito?	When? Quando será feito? - cronograma	How? Como será feito?	How much? Quanto custará para ser feito? - orçamento
treinamento de todo o pessoal de vendas	para melhorar o atendimento e diminuir as reclamações	João gerente	sala de reuniões	1ª semana de julho 1ª semana de agosto 3ª semana de setembro 1ª semana de dezembro	contratação de empresa especializada RH Formação	R\$. 1.500,00

São várias as ferramentas existentes que podem auxiliar você na construção de seus planos. O importante é que ele seja conhecido por todos, esteja sempre à vista e que seja monitorado constantemente.

Efetividade da estratégia



Figura falhas na estratégia

Fonte: Renaissance Worldwide, INC., 1998.

O que podemos perceber nessa figura? Nove em dez organizações falham na execução das estratégias. Se isso acontece com grandes empresas, consegue imaginar como é com as micro, pequenas e médias empresas? Por serem menores, possuem maior rapidez, flexibilidade, o que lhes geraria um grande diferencial sobre as grandes.

Mas elas cometem um grande erro: não possuem um planejamento estratégico.

Sem uma análise de mercado, elas acabam por não estabelecer objetivos e metas, tomam decisões sem informação, principalmente financeiras, contratam mal, não conseguem gerenciar, se atualizar do que acontece no mercado, e acabam por fechar suas portas.

Assim, vamos conhecer um modelo de gestão que pode, também, nos emprestar muitas ideias para que nossa empresa não entre nos número

apresentados pela figura. É o modelo MEG – Modelo de Excelência em gestão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

Esse modelo traz uma maneira de ver a empresa de modo que não percam todos os esforços despendidos quando da elaboração do planejamento estratégico. Essa maneira de ver é a sistêmica. Mas o que significa isso? Significa a compreensão de que todos somos partes de um todo que é formado por várias partes.

Por isso a estratégia em todos os seus níveis deve pensar tanto em clientes, produtos, processos, fluxos de trabalho e como as mudanças que acontecem no ambiente externo podem impactar tanto nos resultados.

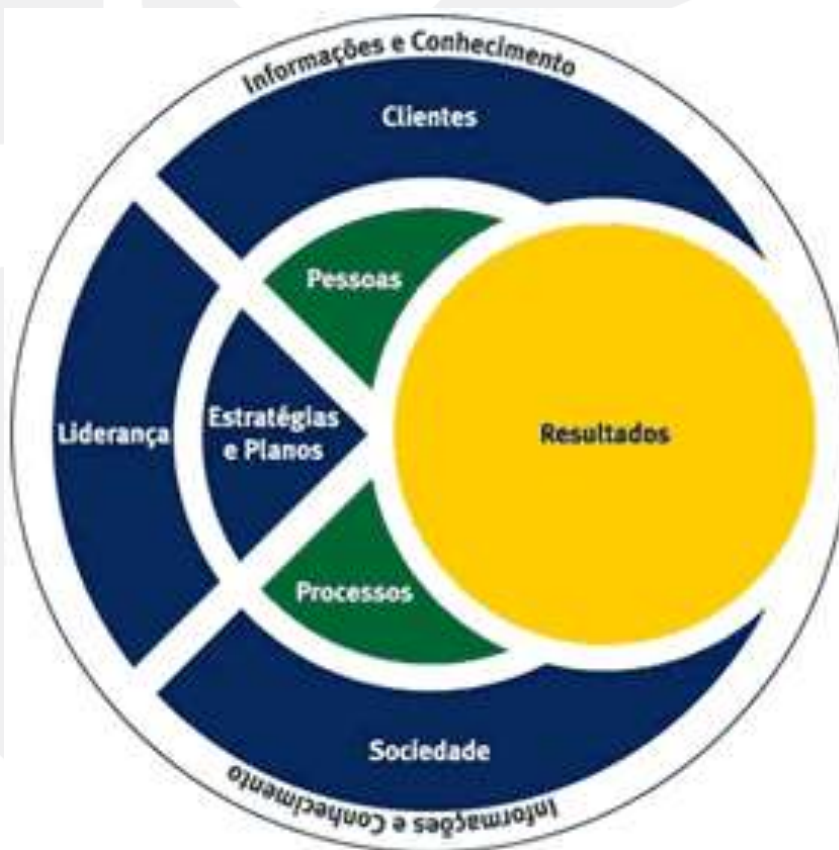


Figura: Modelo de Excelência da Gestão – Visão sistêmica

Fonte: Critérios de Excelência- PNQ (2008)

Os fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) são (PAIXÃO e SHIMA, 2009, p.7):

1. **Pensamento sistêmico** – pensar a empresa como um sistema aberto e que possui uma relação de interdependência com o ambiente externo e entre os seus diversos ambientes internos.
2. **Aprendizado organizacional** - a empresa é um espaço de crescimento do conhecimento e do aprendizado. Para tanto é necessário favorecer o compartilhamento de experiências.
3. **Cultura da inovação** – ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, gerando motivação e criando diferenciais competitivos.
4. **Liderança e constância de propósitos** – a liderança exercida pelos dirigentes é o exemplo a ser seguido. A inconstância favorece a inconsistência e a perda de foco. Abertura e democratização das relações favorecem a constância e a adesão aos propósitos negociais.
5. **Orientação por processos e informações** – compreensão da relação que existe entre as diversas atividades de trabalho, dos reflexos de uma atividade em outra, da necessidade de agregação de valor em cada atividade e decidir fundamentado em informações concretas e confiáveis.
6. **Visão de futuro** – compreensão das influências do ambiente externo e as necessidades de sobrevivência não só no curto mas, principalmente, no longo prazo.
7. **Geração de valor** – buscar a melhoria de resultados e o aumento do valor.
8. **Valorização das pessoas** – proporcionar oportunidades de crescimento humano e profissional aos colaboradores e força de trabalho. Melhoria da qualidade de vida das pessoas.
9. **Conhecimento sobre o cliente e o mercado** – o cliente é a razão de ser da empresa. Conhecer o cliente e o mercado é o principal requisito para a criação de valores e satisfação de suas necessidades.
10. **Desenvolvimento de parcerias** – a formação de parcerias aumenta a sinergia e traz benefícios mútuos, que nem sempre seriam possíveis individualmente.

11. Responsabilidade social – A empresa é parte de um sistema, de um ecossistema, está inserido em uma sociedade e os valores que devem nortear sua atuação incluem ética, transparência e responsabilidade.

A organização é um sistema orgânico, adaptável e através de meios e sistemas de informações e conhecimento, mantêm-se em constante interação com o ambiente externo, clientes e sociedade. De posse dessas informações e conhecimento, a liderança as transforma em aprendizado e inteligência e estabelece as estratégias e planos para a organização. Essas estratégias e planos, transformados em objetivos e metas (resultados) são buscados e atingidos através das pessoas e dos processos internos.

A finalidade de uma organização são os resultados, que devem contemplar, além dos econômico-financeiros os que melhoram a performance e estão relacionados com a satisfação dos clientes, conquista de mercados, melhoria das pessoas e da sociedade, dos processos internos e da relação com os fornecedores. Os resultados se transformam em novas informações e conhecimento, que por sua vez retroalimentam o processo.

Nesse modelo, podemos perceber:

- **Informações e conhecimento:** é a análise dos ambientes ou diagnósticos;
- **Clientes e sociedade:** é o propósito da empresa;
- **Liderança:** os gestores;
- **Estratégias e planos:** estratégia escolhida para competir e o planejamento e planos elaborados;
- **Resultados:** são os objetivos, metas e indicadores;
- **Pessoas:** formas de contratar, reter e capacitar os funcionários;
- **Processos internos:** as atividades que são realizadas;
- **Retroalimentação:** ou feedback, informações para correção e melhoria.

Esse modelo nos dá uma forma de pensar a empresa no todo, sem que nos esqueçamos de nenhuma parte essencial para o sucesso da estratégia.

Podemos perceber que já tratamos de quase todos esses aspectos até o momento. Falamos sobre a análise dos ambientes, sobre as estratégias genéricas como forma de competir, sobre a elaboração do Planejamento Estratégico e os Planos tático e operacional. Vimos sobre indicadores e PDCA para nos auxiliar no monitoramento e no ciclo de feedback.

Liderança e pessoas

A ausência de liderança e de acompanhamento do gestor pode fazer com que todo o planejamento seja em vão.

A falta de cultura estratégica, de capacitação da equipe, de controle das ações planejadas, de compreensão da importância da influência do clima na estratégia são fatores que devem ser eliminados de qualquer ambiente organizacional. Sem isso, a empresa perde o comprometimento da equipe, diminui a produtividade e acaba por não atender às necessidades dos clientes.

Aqui, aparece a força estimuladora que vai propiciar a instauração da cultura da estratégica: o líder.

Mas não o líder dos livros de autoajuda, e sim o líder que compreende os vários fatores que influenciam no comportamento das pessoas e que se relacionam à motivação. O líder que estuda tem conhecimento sobre motivação.

A motivação é algo da pessoa. Ninguém motiva ninguém. Nós nos motivamos.

Mas para que isso aconteça, precisamos de estímulos internos e externos.

Apesar de as pessoas serem diferentes, nossos comportamentos são mais ou menos semelhantes. São orientados por objetivos que nos levam a uma necessidade, que nos desperta um desejo, gerando um impulso.



Nesse ciclo, o surgimento de uma necessidade causa uma força que provoca um desconforto que vai levar a pessoa à ação, em busca de satisfazer sua necessidade. Uma vez satisfeita, ele volta ao estado de equilíbrio e essa deixa de ser motivadora do comportamento. Se ela não é satisfeita, a pessoa se frustra e acaba por encontrar outras maneiras – inconscientes - de satisfazer a necessidade despertada. Essas maneiras podem ser psicológicas – a pessoa fica agressiva, infeliz, apática, depressiva – ou fisiológicas – a pessoa pode desenvolver insônia, gastrites, dores de cabeça.

Por ser um ciclo, logo uma nova necessidade surge e ele recomeça. Por isso a leitura de um livro de autoajuda e palestras sobre motivação têm efeito passageiro. Ele ajuda a resolver naquele momento determinada necessidade, mas logo outra surge.

Dentre as teorias sobre motivação mais conhecidas está a teoria de Maslow ou hierarquia das necessidades humanas, que já foi assunto de outras disciplinas.

Robbins define a liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Assim, ao relacionarmos esse conceito com o que vimos sobre motivação, a ideia é a de que o líder é aquele que consegue fazer com que os objetivos da empresa se tornem, também, objetivos dos funcionários. Lembre-se: se nossos comportamentos são orientados por objetivos, que nos levam a uma necessidade, que nos desperta um desejo e gera um impulso, acabaremos por dirigir nossos esforços para a busca de atingimento dos mesmos.

Ao tornar os objetivos da empresa objetivos dos funcionários, o líder causa um estímulo externo que causará a motivação da equipe. Mas, como ela é cíclica, esse estímulo deve ser constante. Não bastará apenas uma reunião, ou um evento. O líder deverá trabalhar uma sequência de atividades contínuas e estimuladoras das pessoas.

Olhe o que Bergamini fala sobre motivação: Liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo... implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha. (Bergamini, 1994, p. 22).

Mas o trabalho de buscar formas de mobilização das pessoas não é tarefa fácil. Um líder eficaz deve ser capaz de ajudar seus funcionários a identificarem suas próprias necessidades e despertar outras e ainda auxiliá-los a encontrar formas de satisfação, por isso ele é considerado um parceiro.

Hersey e Blanchard (1986) apontam os princípios básicos da liderança que podem nos auxiliar na difícil tarefa de liderar:

a) Dirigir: é preciso que a equipe tenha um direcionamento, que vejam o sentido de ser da equipe. Ela precisa de autonomia e de ser desafiada. Aqui ganha papel essencial a comunicação. Todos devem ser informados dos propósitos e das ações planejadas. Ao elaborar o plano de ações, o líder deve estabelecer prazos, responsabilidades, custos, indicadores e critérios de avaliação, além de fornecer, sempre, um feedback para a equipe.

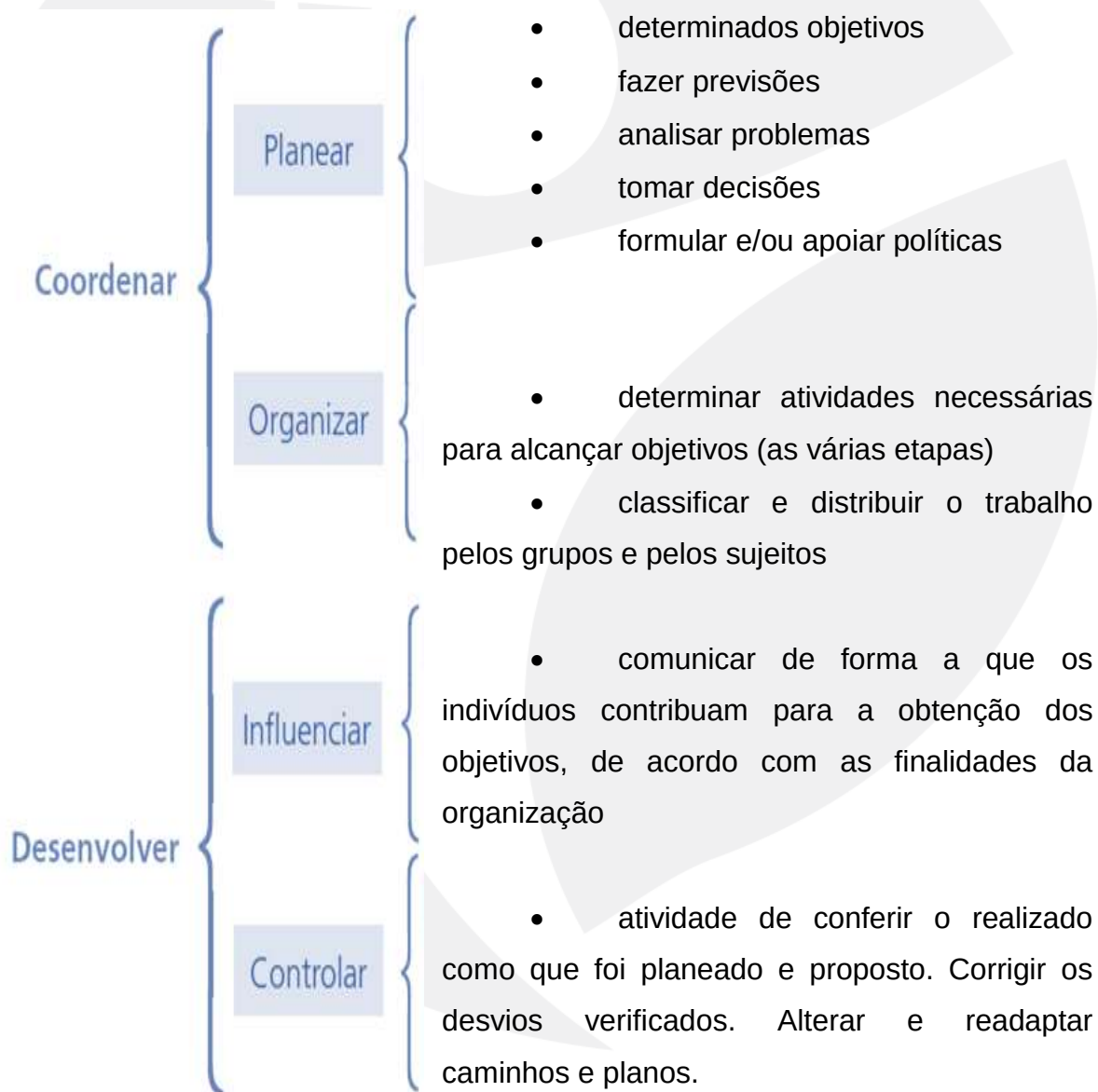
b) Motivar: o líder deve ser capaz de criar um ambiente onde a equipe sinta-se integrada e estimulada a buscar o objetivo. Ele deve criar os meios para que as pessoas sintam-se engajadas. Deve elogiar todos os seus funcionários em público e corrigir em particular e permitir que a qualquer momento expressem suas opiniões e ideias.

c) Treinar: o treinamento é considerado o grande aliado na motivação. Ele mostra o potencial das pessoas e as motiva a enxergar seus problemas e buscar soluções. Os treinamentos devem ser frequentes, práticos, específicos e rápidos. Devem enfatizar os benefícios que trarão para a equipe enquanto pessoas e profissionais.

d) Delegar: um líder delega. Divide o trabalho, as responsabilidades e a autoridade entre a equipe. Permite que erros aconteçam na fase do aprendizado. Não fornece respostas, mas aponta os resultados que espera. Assim, o monitoramento é indispensável à liderança.

Líderes devem possuir uma forte visão estratégica, mobilizando as pessoas em direção aos objetivos da empresa estabelecidos no planejamento estratégico. Não é fácil, pois, além de se tornar responsável por planejar frequentes estímulos a fim de manter suas equipes motivadas, ainda precisa monitorar seu próprio comportamento.

Em resumo, o líder tem duas funções básicas: coordenar e desenvolver.



Nos estudos sobre liderança, várias são as teorias que tratam dos tipos de líder. Vamos conhecer o que White e Lippitt (1939) apud Chiavenato (2007) desenvolveram e que é uma das teorias mais utilizadas pelas empresas na atualidade. Para eles, são três os tipos de liderança:

- **líder autoritário:** fixa objetivos e ações sem a participação da equipe e determina as formas de execução das tarefas e seus responsáveis. Esse gestor acaba por provocar frustração na equipe. Não há espaço para a criatividade e iniciativa e os objetivos estão voltados apenas para resultados. Na sua ausência, o grupo deixa de produzir;
- **líder autoritário:** também chamado de laissez faire, esse líder não impõe regras. A equipe tem total liberdade total para tomar decisões. A ausência de comando acaba por causar desorganização, desrespeito, conflitos. É considerado o pior estilo de liderança. Não há uma voz;
- **líder democrático:** esse tipo de líder estimula o debate entre a equipe promove o bom relacionamento, um ambiente de trabalho seguro e sua função é essencialmente de orientação e de apoio. Objetivos e meios para o alcance dos mesmos são decididos por todos.

Mas isso não significa que você deva ser um ou outro, mas sim que é o contexto que vai determinar que posição adotar. Temos que analisar o tipo de funcionário que comandamos, níveis de competência, de experiência. Liderar pessoas altamente competentes, por exemplo, demanda um estilo de liderança mais democrático. Por outro lado, se um líder laissez faire perde o controle da equipe, ele poderá adotar um estilo mais autoritário. O estilo varia conforme os fatores que motivam a equipe.

Monitoramento e controle

De nada adiante elaborarmos planos se não fizermos uma constante checagem de que estão atingindo os resultados pretendidos. Assim, vamos incluir em nossa ferramenta 5W2H os **indicadores** por meio dos quais as atividades planejadas para atingir as metas serão monitoradas.

Ainda vamos falar de uma maneira de gerenciar esses planos: o **PDCA**.

Ciclo PDCA

O ciclo **PDCA** ou **PDCL** ou ciclo de Deming é um método de gestão sistemática das atividades. Ele se dá em quatro etapas:

- **Plan (planejar)**: concepção dos objetivos, metas, métodos e recursos necessários para atingi-los;
- **Do (fazer)**: execução do que foi planejado, inclusive o treinamento necessário e a coleta de dados para verificação;
- **Check (verificar)**: análise dos dados coletados na execução para compará-los com os previstos na fase de planejamento;
- **Act (agir) ou Learn (aprender)**: buscar ações corretivas em caso de não atingimento dos objetivos, ou, padronização das atividades em caso de alcance dos objetivos e metas.

Ciclo PDCA



Figura: Ciclo PDCA

Fonte: <http://www.empresasedinheiro.com/ciclo-pdca>

O **Ciclo PDCA** garante que os resultados sejam controlados de forma a melhorar sempre. Pode ser utilizado por qualquer empresa e é um ótimo instrumento para a solução de problemas.

Na etapa **Plan (Planejar)** existem algumas perguntas que podem ajudar na elaboração do planejamento como:

- Qual é o problema ou objetivo?
- Como solucionar este problema ou alcançar este objetivo?
- Que métodos ou ações tomar?

Decidido aonde e como quer chegar você deverá envolver os funcionários que executarão as tarefas. Sem comprometimento, você não alcançará os resultados previstos. Por isso o ciclo prevê treinamentos, reuniões, participação das pessoas para buscar formas de motivá-las.

Na fase **Do (fazer)**, sendo implantadas as ações, passamos à verificação. Para isso, durante o plano elaborado indicadores deverão ter sido elencados (**Check – checar**). Isso auxilia na fase do **Act (agir)** onde deve ser verificado se os resultados foram alcançados. O objetivo é tomar ações corretivas, analisar os resultados individualmente as possíveis causas de insucesso e as ações a serem tomadas para correção e melhorias.

Por isso a importância dos indicadores. Vamos conhecê-los:

Indicadores

Não há gestão sem informações e as principais fontes de informações são os indicadores de desempenho.

“O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. William Edwards Deming

Medir promove a melhoria do desempenho. Se um bom sistema de medição como saber se o caminho que a empresa tomou é o correto? Como saber se os planos ou o planejamento estratégico desenvolvido estão corretos?

Para responder a essas perguntas, todo planejamento deverá conter indicadores para cada ação, meta e objetivo elaborados. Eles são representações quantificáveis utilizados para controlar e melhorar ao longo do tempo.

Níveis de Indicadores:

- **Estratégico** (alta direção): avaliação da estratégia da organização como um todo;
- **Gerencial**: avaliação dos planos estratégicos dos departamentos;
- **Operacional**: avaliação dos planos individuais.

Um indicador deve:

- Ser representativo e abrangente;

- Ser simples: de simples compreensão e aplicação. É desejável que se utilizem relações matemáticas simples (médias aritméticas, percentuais, unidades de tempo, etc.);
- Ser de fácil levantamento e de compreensão;
- Ser claro e específico;

Tabela: Indicadores

What? O quê será feito?	Why? Por quê deve ser feito?	Who? Quem é o respon sável?	Where? Onde será feito?	When? Quando será feito? - cronogra ma	How? Como será feito?	How much? Quanto custará para ser feito? - orçamento	indicador
treiname nto de todo o pessoal de vendas	para melhorar o atendime nto e diminuir as reclamaç ões	João gerente	sala de reuniões	1ª semana de julho 1ª semana de agosto 3ª semana de setembro 1ª semana de dezembro	contrataç ão de empresa especializ ada RH Formação	R\$1.500,00	% de vendedores treinados até dezembro

Viu como é fácil? Fácil e extremamente importante. Normalmente, temos o hábito de iniciarmos as coisas e não terminarmos. Com a implantação de indicadores em nossos controles, temos assim a possibilidade de sempre acompanhar o que foi planejado e com o PDCA buscar a melhoria contínua de

nossas ações e atividades e alcançar os resultados de todas as áreas e consequentemente da empresa.

Mas que indicadores devemos selecionar?

BSC

Existe outra ferramenta chamada BSC – Balanced Score Card – que tem por objetivo medir o desempenho da empresa sobre quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado.

Não é nosso objetivo aqui apresentar essa ferramenta para você, mas sim tomar emprestado dela alguns indicadores que podem ser usados em sua empresa.

Se pensarmos nessas quatro áreas quando formos elaborar os indicadores, estaremos abrangendo a empresa como um todo, e isso é o que nos interessa, não é?

Vamos ver então como o BCS pode nos ajudar:

Na Perspectiva financeira devemos pensar em indicadores que possam medir a melhoria financeira que a estratégia implantada está trazendo.

Como exemplo, você pode usar:

- % do aumento no lucro;
- % de aumento do faturamento;
- % de aumento do lucro operacional líquido.

Na Perspectiva do cliente estamos falando sobre o valor gerado para os clientes. É o coração dos indicadores. São preocupações com o tempo, qualidade, desempenho, serviços, atendimento, entrega, devoluções. Como exemplo, você pode usar:

- % de aumento nas vendas;
- % de satisfação;
- % de melhoria na imagem da empresa.

Na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento devemos medir quanto conseguimos melhorar, inovar e aprender. Estamos falando de pessoas e

processos. São indicadores de qualidade dos funcionários, treinamentos, capacitações, liderança. Como exemplo, você pode usar:

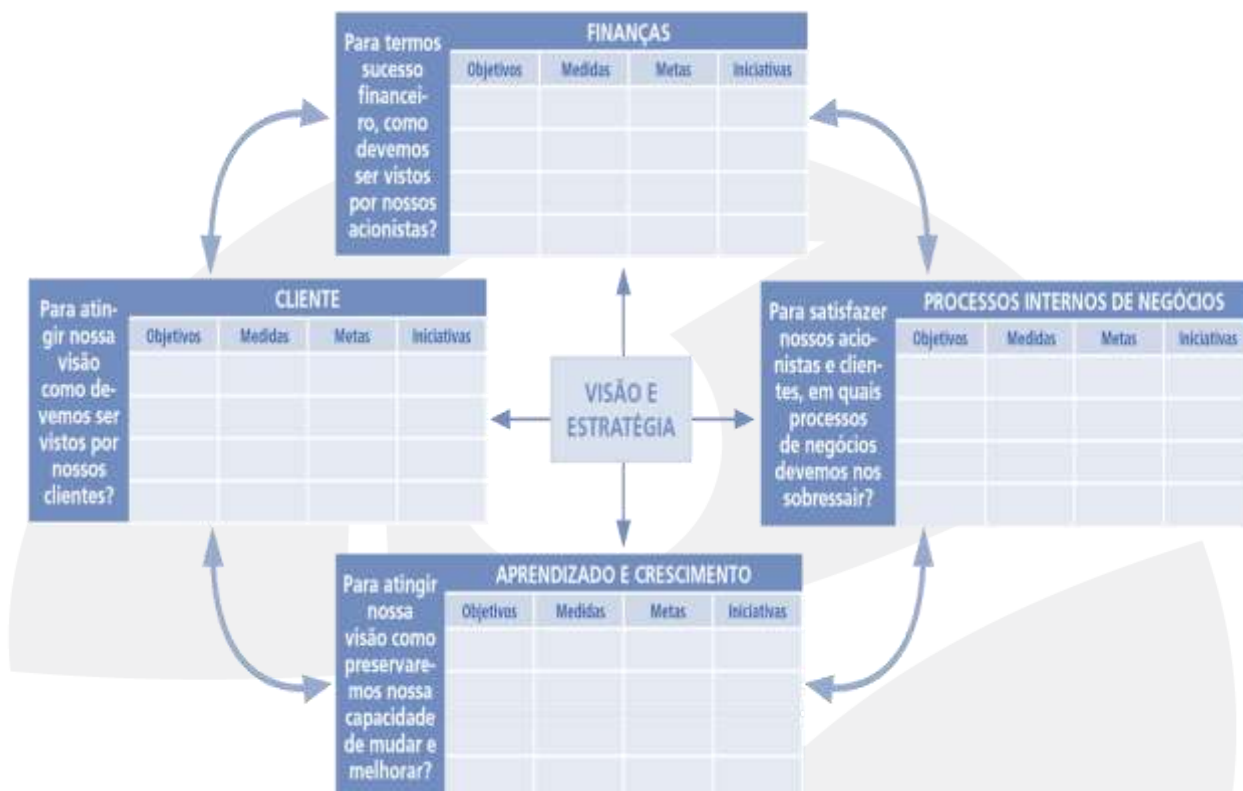
- % de aumento na produtividade;
- % de melhoria do clima organizacional;
- % de rotatividade do pessoal;
- % de treinamentos e capacitações.

Na Perspectiva dos processos internos a atenção se volta aos processos de trabalho que impactam diretamente a satisfação do cliente. Aqui, os indicadores devem estar voltados a medir a eficiência das etapas e das atividades que devem agregar algo ao produto:

- % de melhoria na qualidade
- % de aumento na eficiência
- % de devoluções de produtos
- % de reclamações de clientes
- % de atrasos na entrega

Se quiser, você pode fazer um quadro. Isso se chama gestão à vista. Seu objetivo é disponibilizar informações de maneira simples, tornando o trabalho diário mais fácil, mas sua principal contribuição está e, possibilitar a divulgação para um maior número de pessoas, compartilhando e não caindo no esquecimento. É uma prática de gestão que surgiu nas fábricas a fim de informar rapidamente os funcionários sobre o desempenho de seus trabalhos, mas acabou por se estender para todo tipo de empresa.

Você pode criar gráficos, diagramas, o importante é que o plano de ação esteja à vista de todos, com todas as informações a serem monitoradas. Além disso, a gestão à vista também permite a comparação, o acompanhamento da evolução, a criação de uma memória.



Empresas como sistemas

Sistemas abertos

Mas o que são sistemas abertos?

São os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente.

Veja a figura a seguir:



Uma empresa está continuamente recebendo do ambiente aquilo que se tornará entrada ou input para as suas atividades. São informações, recursos físicos, humanos e tecnológicos.

Esses elementos são processados (transformados) nas Saídas ou outputs, que são os resultados, os produtos e serviços, tudo aquilo que a empresa envia de volta para o ambiente.

Esse ambiente, ao receber as saídas, dá o feedback, ou seja, retorna informações que vão retroalimentar o sistema.

Observe a seguir a ferramenta Análise de Input/Output que permite uma rápida visão dos principais processos que agregam valor aos produtos e serviços de uma empresa:

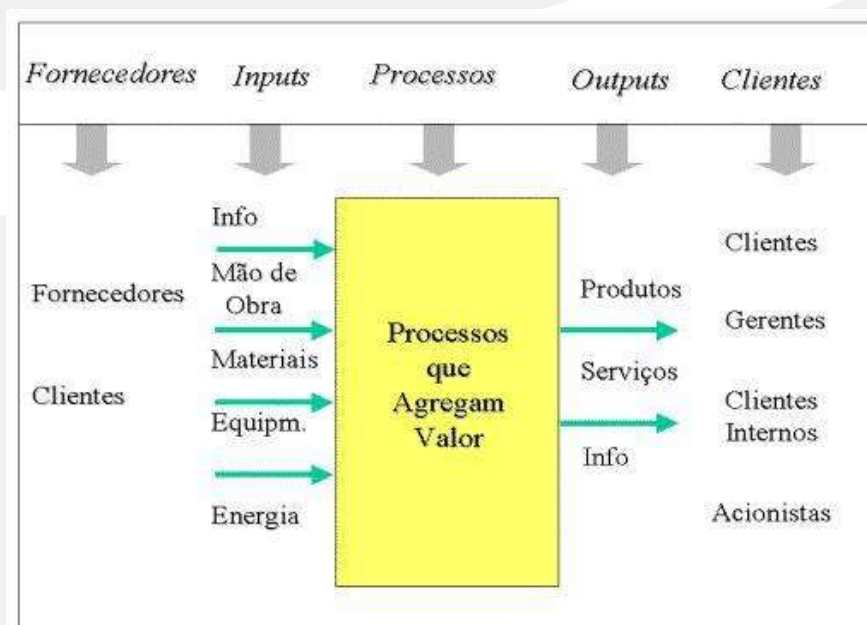


Figura: Análise de Input/Output

Fonte: Sink e Tuttle (1989)

Este modelo tem por objetivo nos fazer entender que um sistema empresarial é composto pelo inter-relacionamento de vários critérios de desempenho: eficácia, eficiência, produtividade, qualidade, inovação e lucratividade.

Assim, podemos ver que toda organização está sujeita a receber do ambiente inputs como o pensamento do cliente sobre seus produtos, mudanças na tecnologia,

ações dos concorrentes, enfim, informações que poderão fazer com que você tenha que repensar sua estratégia. A sua continuidade está na capacidade de interagir com o ambiente em que está inserida, a fim de buscar alternativas para que seja capaz de aumentar a qualidade de produtos e serviços ofertados, aumentar a produtividade, inovar, melhorando desempenho e lucratividade.

Para Porter (1991), formular uma estratégia é relacionar a empresa com seu ambiente. Para ele, são cinco grandes forças que vão reger a competição de um setor.

- **Ameaça de entrada de novos concorrentes:** a todo momento assistimos a entrada de novos concorrentes no mercado. Acompanhar esse movimento e antecipar-se criando barreiras de entrada é ideia de Porter. Você como gestor deve estar atento e procurar desenvolver uma estratégia que dificulte a entrada de um novo concorrente, como fazer com que sua marca fique conhecida pelo cliente, criar um diferencial difícil de ser imitado;
- **Pressão dos produtos substitutos:** o surgimento de produtos que possam vir a substituir os seus é uma ameaça constante. Para essa força, Porter vai falar do aumento da qualidade dos produtos ou serviços ofertados ao consumidor, de ações que tragam ao cliente custos de mudança. Um exemplo disso seria o caso de uma mercearia que se vê frente à abertura de um hipermercado. Como criar custos de mudança ao cliente já que, provavelmente, os preços são mais baixos?
- **Poder de negociação dos compradores:** clientes também possuem poder de negociação. Eles podem forçar uma baixa dos preços, podem exigir que as empresas do setor aumentem a qualidade dos produtos e ainda podem cobrar mais e melhores serviços. E se a sua empresa não tiver a capacidade de responder a essas exigências?
- **Poder de negociação com fornecedores:** quando os fornecedores possuem alto poder de negociação, conseguem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega, que podem reduzir a rentabilidade impactando de forma negativa no desempenho da empresa. Para micro e pequenas empresas, ganha espaço aqui as parcerias e alianças como forma de competir frente a esse poder;

- **Rivalidade entre os concorrentes existentes:** quanto maior for a rivalidade entre concorrentes, maior será a possibilidade de que ocorram guerras de preços, aumento da qualidade, aumento do uso de meios de comunicação para atingir o cliente. Uma maneira de lutar contra essa rivalidade é a diferenciação dos produtos.

As mudanças no ambiente externo afetam todas as empresas que atuam no mercado. Afetam o desempenho, a forma de atuação e podem representar oportunidades ou ameaças para todas elas. Mas a empresa que perceber essas mudanças, e tiver agilidade, poderá aproveitar melhor essas oportunidades e ainda sofrer menos os impactos das ameaças.

Analisar o ambiente competitivo vai ajudar a empresa a escolher o melhor posicionamento do negócio perante os concorrentes.

Posicionamento: ideia central do negócio – core business - criada e cultivada para que os clientes compreendam a proposta de valor da empresa.

Assim, ao falarmos em gestão estratégica, estamos falando, além da escolha da estratégia, em conhecimento do ambiente externo da empresa, de liderança, de superação dos concorrentes, de conhecimento do cliente, de diferenciação, de renovação e mudança.

O estudo de Porter ou análise estrutural de indústria, relaciona a empresa ao seu ambiente e ao setor de atuação e, aliado as estratégias competitivas genéricas, busca formas de superar os concorrentes.



famart
GRUPO EDUCACIONAL