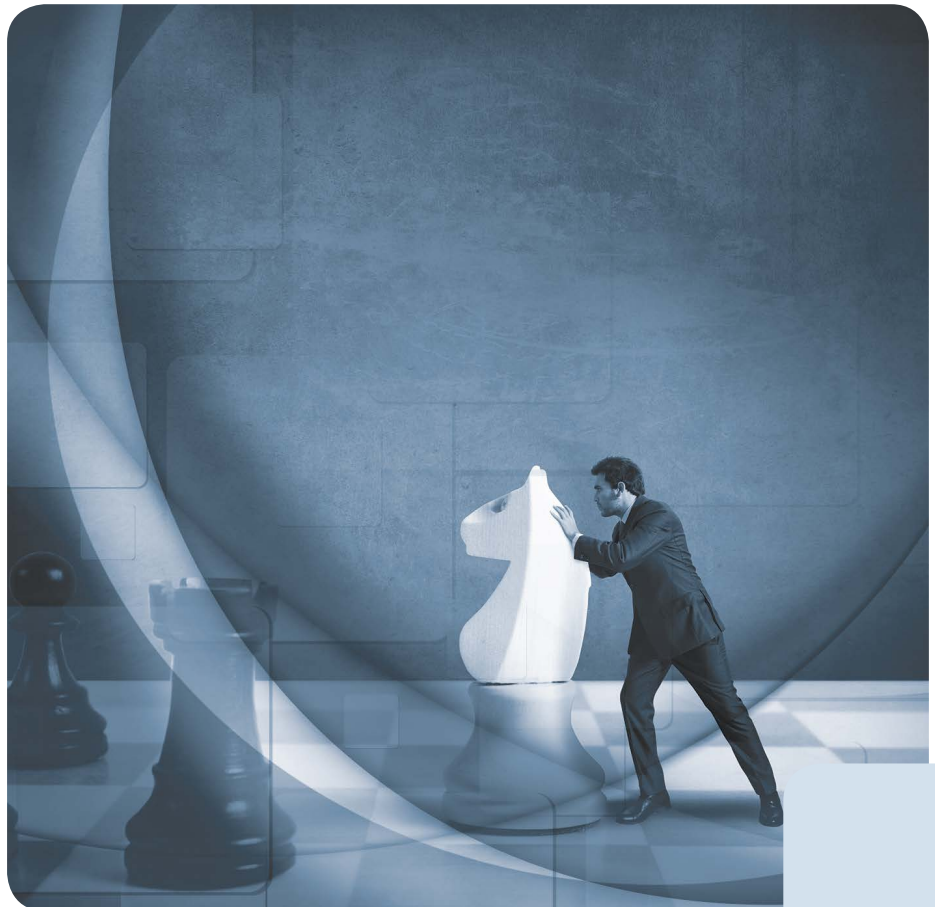




Marcos Lael de Oliveira Alexandre

# Planejamento Estratégico





# **Planejamento Estratégico**



Marcos Lael de Oliveira Alexandre

# Planejamento Estratégico



**prospere.itb**  
Qualificação e Empregabilidade

Natal/RN  
2016



Qualificação e Empregabilidade

presidente

PROF. PAULO DE PAULA

diretor geral

PROF. EDUARDO BENEVIDES

diretora acadêmica

PROFA. LEIDEANA BACURAU

diretora de produção de projeto

PROFA. JUREMA DANTAS

#### FICHA TÉCNICA

gestão de produção de materiais didáticos

PROFA. LEIDEANA BACURAU

coordenação de design instrucional

PROFA. ANDRÉA CÉSAR PEDROSA

projeto gráfico

ADAUTO HARLEY SILVA

diagramação

MAURIFRAN GALVÃO

designer instrucional

ÍRIS NUNES

revisão de língua portuguesa

RAFAEL AGUIAR MOURA

revisão das normas da ABNT

LUÍS CAVALCANTE FONSECA JÚNIOR

ilustração

RAFAEL EUFRÁSIO DE OLIVEIRA

Catálogo da Publicação na Fonte (CIP).

Ficha Catalográfica elaborada por Luís Cavalcante Fonseca Júnior - CRB 15/726.

A382p Alexandre, Marcos Lael de Oliveira.  
Planejamento estratégico / Marcos Lael de Oliveira  
Alexandre ; edição e revisão do Instituto Tecnológico  
Brasileiro (ITB). – Natal, RN : 2016.  
102 p. : il.

ISBN 978-85-68100-80-6

Inclui referências

1. Administração. 2. Planejamento. 3. Etapas  
planejamento. I. Instituto Tecnológico Brasileiro. II. Título.

RN/ITB/LCFJ

CDU 005.51

*“O planejamento não diz respeito a decisões  
futuras, mas às implicações futuras  
das decisões presentes.”  
(Peter Druker).*

# Índice iconográfico



Atividade



Vocabulário



Importante



Mídias



Curiosidade



Querendo mais



Você conhece?



Internet



Diálogos

O material didático do Sistema de Aprendizado **itb** propõe ao aluno uma linguagem objetiva, simples e interativa. Deseja “conversar” diretamente, dialogar e interagir, garantir o suporte para o estudante percorrer os passos necessários a sua aprendizagem. Os ícones são disponibilizados como ferramentas de apoio que direcionam o foco, identificando o tipo de atividade ou material de estudo. Observe-os na descrição a seguir:

**Curiosidade** – Texto para além da aula, explorando um assunto abordado. São pitadas de conhecimento a mais que o professor pode proporcionar ao aluno.

**Importante!** – Destaque dado a uma parte do conteúdo ou a um conceito estudado, que seja considerado muito relevante.

**Querendo mais** – Indicação de uma leitura fora do material de estudo. Vem ao final da competência, antes do resumo.

**Vocabulário** – Texto explicativo, normalmente curto, sobre novos termos que são apresentados no decorrer do estudo.

**Você conhece?** – Foto e biografia de uma personalidade conhecida pelas suas obras relacionadas ao objeto de estudo.

**Atividade** – Resumo do conteúdo praticado na competência em forma de exercício. Pode ser apresentado ao final ou ao longo do texto.

**Mídias** – Contém material de estudo auxiliar e sugestões de filmes, entrevistas, artigos, *podcast* e outros, podendo ser de diversas mídias: vídeo, áudio, texto, nuvem.

**Internet** – Citação de conteúdo exibido na Internet: *sites*, *blogs*, redes sociais.

**Diálogos** – Convite para discussão de assunto pelo *chat* do ambiente virtual ou redes sociais.



# Sumário

<b>Apresentação institucional .....</b>	<b>9</b>
<b>Palavra do professor autor.....</b>	<b>11</b>
<b>Apresentação das competências.....</b>	<b>13</b>

## Competência 01

<b>Identificar e aplicar os conceitos do planejamento estratégico .....</b>	<b>17</b>
Causas de mortalidade das empresas .....	18
Conceitos de planejamento estratégico .....	19
Os três níveis de planejamento empresarial.....	24
Planejamento estratégico: a arte de construir o futuro.....	26
O planejamento estratégico e a vantagem competitiva .....	27
O Ambiente estratégico.....	29
O momento da decisão .....	31
Resumo .....	32
Autoavaliação.....	32

## Competência 02

<b>Aprender um processo de Planejamento Estratégico .....</b>	<b>37</b>
Primeira etapa: fazer a análise do ambiente .....	39
Terceira etapa: formulação das estratégias .....	45
Quarta etapa: implantação da estratégia: plano de ação.....	47
Quinta etapa: controle estratégico.....	49
Tipos gerais de padrão na empresa.....	51

Resumo .....	52
Autoavaliação.....	53

### **Competência 03**

<b>Implantar o Planejamento Estratégico .....</b>	<b>57</b>
Como fazer um Plano de Ação Estratégico (PAE).....	59
Plano de Ação 5W2H da gestão da qualidade.....	71
Resumo .....	71
Autoavaliação.....	72

### **Competência 04**

<b>Identificar os procedimentos de gerenciamento estratégico .....</b>	<b>77</b>
Gerenciamento informal x gerenciamento formal .....	81
Estrutura do Planejamento Estratégico .....	83
A diferença entre o monitoramento e a avaliação .....	86
O monitoramento e a avaliação no gerenciamento estratégico .....	88
Como fazer o monitoramento do planejamento estratégico?.....	92
Como fazer a avaliação do planejamento estratégico?.....	94
Resumo .....	98
Autoavaliação.....	99

<b>Referências.....</b>	<b>101</b>
-------------------------	------------

<b>Conheça o autor .....</b>	<b>102</b>
------------------------------	------------



## Apresentação institucional

O Instituto Tecnológico Brasileiro (**itb**) foi construído a partir do sonho de educadores e empreendedores reconhecidos no cenário educacional pelas suas contribuições no desenvolvimento econômico e social dos Estados em que atuaram, em prol de uma educação de qualidade nos níveis básico e superior, nas modalidades presencial e a distância.

Esta experiência volta-se para a educação profissional, sensível ao cenário de desenvolvimento econômico nacional, que necessita de pessoas devidamente qualificadas para ocuparem vagas de trabalho e garantirem suporte ao contínuo crescimento do setor produtivo da nação.

O Sistema **itb** de Aprendizado Profissional privilegia o desenvolvimento do estudante a partir de competências profissionais requeridas pelo mundo do trabalho. Está direcionado a você, interessado na construção de uma formação técnica que lhe proporcione rapidamente concorrer aos crescentes postos de trabalho.

No Sistema **itb** de Aprendizado Profissional o estudante encontra uma linguagem clara e objetiva, presente no livro didático, nos slides de aula, no Ambiente Virtual de Aprendizagem e nas videoaulas. Neste material didático, um verdadeiro diálogo estimula a leitura, o projeto gráfico permite um estudo com leveza e a iconografia utilizada lembra as modernas comunicações das redes sociais, tão acessadas nos dias atuais.

O **itb** pretende estar com você neste novo percurso de qualificação profissional, contribuindo decisivamente para a ampliação de sua empregabilidade. Por fim, navegue no Sistema **itb**: um estudo prazeroso, prático, interativo e eficiente o conduzirá a um posicionamento profissional diferenciado, permitindo-lhe uma atuação cidadã que contribua para o seu desenvolvimento pessoal e do seu país.





## Palavra do professor autor

Planejar ou não planejar? Eis a questão.

Isso mesmo! Você está diante de um dilema que é também enfrentado pelos empresários e acionistas de empresas: decidir pelo planejamento. Você poderia questionar: é possível uma empresa funcionar sem planejar? Respondo que sim. Parece estranho, porém é fato. Existem empresas que iniciam suas atividades e funcionam por vários anos sem fazer um planejamento formal. Nesse tipo de empresa, o planejamento está somente na “cabeça do dono”. Não há nada escrito, só ele sabe o que fazer. Os estudos mostram que empresas assim estão fadadas ao insucesso, ou seja, não crescem e não se profissionalizam, fechando suas portas. Do ponto de vista estratégico, são empresas sem futuro.

Existe outro conjunto de empresas que dão valor ao planejamento. São empresas que implantaram um processo de planejamento estratégico para obter vantagem competitiva no mercado. Uma coisa é verdade: a empresa que planeja escolhe o seu futuro, portanto, é uma empresa que tem futuro.

Dois dos principais autores da Administração, os professores Hamel e Prahalad, autores do livro *Competindo pelo futuro*, afirmam que a estratégia é a arte de construir o futuro. Isso se faz por meio do planejamento estratégico. Por sua vez, o planejamento estratégico se faz por meio de um processo. É isso que você vai aprender neste livro.

Assim, este livro pretende mostrar-lhe o que é e para que serve o planejamento estratégico. Planejar é tomar decisões. Decida: planejar ou não planejar?

Vamos lá! Prepare-se para aprender a pensar e agir de maneira estratégica.





## Apresentação das competências

Este estudo sobre o planejamento estratégico é composto por quatro competências que apresentam os conteúdos a serem estudados para o seu desenvolvimento. Na primeira competência você vai identificar e aplicar os conceitos formulados pelos principais autores especialistas em planejamento estratégico, além de reconhecer que o ambiente externo interfere diretamente nas ações e nos negócios das empresas.

A segunda competência o habilitará a descrever um processo de planejamento estratégico, identificando quais são as etapas que uma empresa deve adotar para definir as diretrizes empresariais e as suas principais estratégias, considerando que é com a prática que você vai aprender as etapas de um planejamento e o que significam a missão, a visão e os valores definidos nas diretrizes estratégicas da empresa.

É na terceira competência que você irá aprender como implantar o planejamento estratégico para executar suas estratégias. Esta competência está voltada para o desenvolvimento da sua capacidade de elaborar um plano de ação para executar as estratégias do negócio.

Na quarta e última competência você identificará os instrumentos de gerenciamento estratégico utilizados para conduzir uma avaliação estratégica e o que deve ser feito para saber se o planejamento está funcionando.

A soma desses conhecimentos e a sua aplicação na prática permitem que você aprenda a base do planejamento estratégico, levando-o a um nível elevado de capacidade profissional nessa área. É importante se lembrar de que isso vale tanto para empresas quanto para a sua vida pessoal. Permita-me lhe dar uma sugestão? Aproveite esses estudos para preparar também um planejamento para a sua vida pessoal!





# Competência 01

## **Identificar e aplicar**

os conceitos do planejamento estratégico



# Identificar e aplicar

## os conceitos do planejamento estratégico

Você sabia que as empresas morrem? Pense! Você sabia que a empresa na qual você trabalha ou a sua própria empresa pode um dia desaparecer? Isso é um fato: as empresas nascem, mas nem todas crescem e acabam morrendo. Observe as empresas da cidade onde você vive e pesquise quantas têm mais de 10 anos de existência. Talvez você se surpreenda com o resultado.

Dados de pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) identificaram as principais causas disto e até criaram um índice de mortalidade empresarial. O SEBRAE também identificou os fatores da mortalidade empresarial e um deles é a ausência de planejamento empresarial prévio.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte – aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 3,6 milhões.

Cabe, no entanto, fazer um questionamento: o que acontece se uma empresa desprezar o interesse de desenvolver sua capacidade estratégica? Problemas à vista!

De acordo com a pesquisa do SEBRAE, do total de empresas criadas, mais de um terço delas fecham suas portas antes de completarem cinco anos. Uma das principais causas do alto índice de mortalidade empresarial está vinculada à falta de capacidade estratégica para responder às influências do ambiente (mercado).



## Curiosidade

Você sabia que existe uma taxa de sobrevivência de empresas? Segundo o SEBRAE, as taxas de sobrevivência estão aumentando. O dado mais recente mostra que a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade. A taxa supera a de países que são modelos de empreendedorismo, como a Itália.

## Causas de mortalidade das empresas

Os fatores identificados como causadores de mortalidade das empresas são parecidos com as doenças do corpo humano que levam pessoas a falecer. A empresa é uma pessoa jurídica. Nela encontramos a causa.

Numa publicação do SEBRAE de São Paulo com o título “Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida”, constam três causas principais: o Planejamento Prévio, a Gestão Empresarial e o Comportamento Empreendedor. Na causa planejamento prévio, consta que mais da metade das empresas não realizaram o planejamento.



## Querendo mais

Através do link a seguir, você terá acesso à publicação do artigo Causa Mortis, publicado na biblioteca do SEBRAE de São Paulo. Acesse e saiba mais: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf)>.

É importante que você compreenda que o meu objetivo, ao lhe apresentar esse problema, é reconhecer que o fator ausência de planejamento existe e saber que a consequência que ele gera para o negócio é o fechamento da empresa, a falência ou o fim.

Vamos reagir?

Quero mostrar a você a importância que vários dos principais autores e pesquisadores do mundo em administração de empresas dão ao planejamento estratégico.

Conhecer o que os pensadores do planejamento estratégico pensam é igual a fazer o alicerce em uma construção. Os conceitos são os alicerces sobre os quais você pode construir o seu correto entendimento e a prática do planejamento.

Vamos aprender o que eles pensam?

## Conceitos de planejamento estratégico

Para iniciar este estudo, você deve antes aprender que o plano não é planejamento!

Plano é um documento estático que contém informações importantes sobre o futuro de um negócio. Já o planejamento é o plano em movimento, o plano em ação.

Deu para entender? Isso é muito importante, porque há pessoas que confundem e acham que por terem um plano, também têm um planejamento, mas não têm.

Então o que é planejamento? Planejamento é uma sequência ordenada de atividades que pretende construir um futuro para a organização. Planejamento é um meio para organizar as forças internas, as atividades e tarefas de todos os colaboradores, o dinheiro do custeio e do investimento para levar a empresa a construir seu crescimento.

Para isso, é necessário que haja planos, desde que sirvam para que a empresa tenha seus objetivos definidos e para que se estabeleça a melhor maneira de alcançá-los. As vantagens dos planos em movimento (ou seja, do planejamento) são as seguintes:

1. Orientar a empresa para que aplique os recursos financeiros, tecnológicos e de pessoas que sejam necessários para alcançar seus objetivos;
2. Orientar os colaboradores a executarem suas atividades e tarefas (atendimento ao público, venda, negociação, produção e controles) de um jeito compatível com os objetivos. O que não servir para alcançar os objetivos não deve ser feito;
3. Orientar as correções, os ajustes e as mudanças necessárias para alcançar o progresso feito na direção dos objetivos. Ou seja, fazer reuniões para avaliar como estão sendo

acompanhados e medidos, para que se possa tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso for insatisfatório.

O planejamento é feito num determinado momento e para um período de tempo. Portanto, não é algo fixo que deva ficar parado em uma gaveta, é um processo em movimento e que envolve a todos. O ponto de partida do planejamento é a decisão do líder de construir um futuro desejado.



Fonte: <<https://images.endeavor.org.br/uploads/2015/08/road-map.jpg>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

Você sabe para que serve uma bússola? Para guiar o viajante ao seu destino. Como o viajante se orienta na bússola? Por meio do norte magnético, aquele ponto que o ponteiro (pintado) procura como se tivesse um ímã.

O planejamento é parecido com a bússola, porque tem a ver com um sentido de direção, algo como responder, aonde vamos com o nosso negócio? A direção escolhida é o futuro desejado.

O planejamento é um conjunto de atividades de todas as áreas (vendas, produção, atendimento, finanças, recursos humanos etc.), é o uso de tecnologias e sistemas e é o aporte de dinheiro em investimento – tudo isso como um processo organizado que pretende levar o negócio do ponto onde está até outro, como um futuro desejado.

É necessário que você reflita: a qual futuro está indo? Se não houver uma perspectiva de futuro, não há planejamento. Se não houver algo lá na frente que se deseja alcançar, há apenas um conjunto repetitivo de atividades e tarefas. Empresas que não têm planejamento são as que apenas reagem ao mercado. A cada dia uma surpresa, a cada crise uma reação e assim elas ficam dando voltas em torno de si mesmas, sem irem a lugar algum.

Você conhece o livro Alice no país das maravilhas, escrito por Lewis Carol? É considerado um clássico da literatura mundial. Há uma passagem no livro que serve muito bem de aprendizado para quem pensa em planejamento estratégico. Trata-se do diálogo entre Alice e seu gato. Acompanhe:



**Que caminho deves seguir? - respondeu o gato - Isso depende do lugar onde quer ir. Se não sabe para onde ir, qualquer caminho serve!**

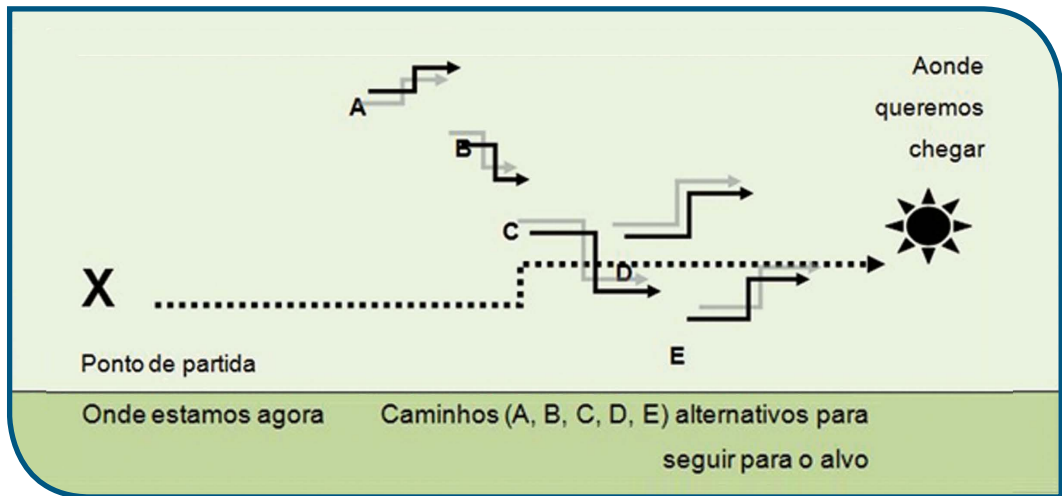
Fonte: <<http://www.olheforadacaixa.com/wp-content/uploads/2015/07/lounge-empendedor-tire-o-maximo-proveito-da-sua-vida2.jpg>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

- **Alice:** *Cheshire Puss*, você poderia dizer-me qual é o caminho que devo seguir para sair daqui?
- Gato: depende de aonde você quer chegar, respondeu o gato.
- Alice: não me importa muito aonde...
- Gato: Então, não importa o caminho que você escolher.

Esse breve diálogo entre Alice e o gato se aplica a muitas situações da vida, mas quero explicar a você uma das mais relevantes. Trata-se da essência desse diálogo saber o caminho que irá seguir. Isso mesmo! Já mostramos no início deste estudo que o planejamento é algo em movimento. Se há movimento, há necessariamente um ponto de partida e um ponto de chegada, não é mesmo? Então, vai mais uma lição: estratégia é o mesmo que caminho.

Quando uma empresa planeja, ela quer sair do ponto onde está e seguir até um futuro muito melhor, de muita produtividade e rentabilidade. O planejamento estratégico mostra os caminhos pelos quais uma empresa pode escolher e seguir para chegar a seu futuro.

Veja o quadro a seguir:



**Figura 1** – Quadro dos caminhos estratégicos.  
Fonte: autoria própria (2015).

Agora, proponho a você fazer um exercício simples, porém importante, sobre os caminhos que podemos seguir para conquistar o nosso objetivo de vida ou para alcançar os nossos sonhos. Siga as instruções.



## Atividade 01

Preencha o quadro abaixo seguindo a ordem das questões a seguir:

### 1º) COMO ESTOU AGORA?

Faça um resumo da sua vida descrevendo alguns aspectos familiares, profissionais e sua vida social (hobby, lazer).

### 2º) QUAIS SÃO OS CAMINHOS QUE TENHO PARA SEGUIR?

Caminho é pé no chão. O que de fato você pode fazer, mesmo que seja aos poucos, para chegar lá? Opções de caminhos: o que preciso aprender? Quanto preciso poupar para investir? A quem devo demonstrar amor? O que devo deixar de fazer para focar no futuro? Lembre-se de que no caminho existem oportunidades e ameaças. Estabeleça em cada caminho quanto tempo vai precisar. São os caminhos da estrela!

### 3º) COMO QUERO ESTAR NO FUTURO?

Agora, faça um resumo do ideal mais desejado de sua vida, sobre aonde

you want to reach. It is your best dream, your star! Remember the aspects of family, professional and social life.

#### 4º EXERCÍCIO PESSOAL (SÓ VOCÊ)

After this, you must fill out the form below. Do not forget to register the location and the date of completion. The objective of this exercise is for you to look at this form from time to time and make a reflection on your life.

### QUADRO DO CAMINHO DA MINHA ESTRELA

Nome: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_ e Data: \_\_/\_\_/\_\_

1º) Como estou agora?

2º) Quais são os caminhos que tenho para seguir?

3º) Como quero estar no futuro?

Fonte: autoria própria (2016).

In a simple and concise way, this is your strategic plan. It is a strategic plan because it has three essential elements: a starting point; alternative paths to follow for some time and a desired future. This applies to you and to any company.

In the company or in the business world, whether public or private, the four elements of this exercise have other names, but with similar meanings. Observe the table below.

Personal and business planning:

VIDA PESSOAL	AMBIENTE EMPRESARIAL
Direção;	FOCO DO NEGÓCIO;
Ponto de partida;	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL;
Caminhos alternativos;	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS;
Futuro desejado.	VISÃO EMPRESARIAL.

Fonte: autoria própria (2016).

Preste atenção a isto e reflita: se você não tiver uma estratégia sua, aquela que dá sentido a sua vida, você vai viver utilizando a estratégia de outra pessoa. Disse o pensador Trotsky: “você pode não estar interessado em estratégia, mas a estratégia está interessada em você”. (Fonte: <<http://paxprofundis.org/livros/leontrotsky/leontrotsky.htm>>. Acesso em: 06 abr. 2016.).

## Os três níveis de planejamento empresarial

No mundo das empresas, tanto públicas quanto privadas, entende-se que o planejamento possui três níveis principais: o estratégico, o tático e o operacional. Esses três níveis se diferenciam em prazo e atividades, sendo o estratégico as decisões de longo prazo (5 a 10 anos) – é o futuro; o tático é desdobrado por áreas gerenciais (financeiro, marketing etc.) – são os planos anuais; e o operacional é o desdobramento em plano de ação com metas, prazos e tarefas, referente aos meses dentro do plano anual.

Vamos entender as características de cada tipo de planejamento:

Planejamento estratégico: é um processo que abrange a empresa como um todo.

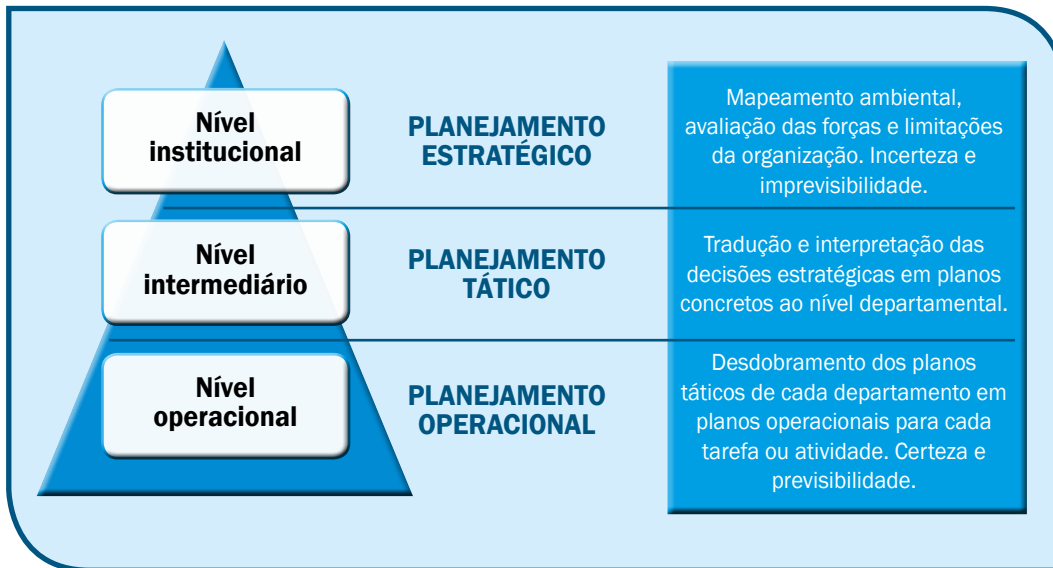
- ✓ Escala de tempo: a escala de tempo é geralmente de longo prazo, isto é, entre 5 a 10 anos.
- ✓ Foco: é orientado para o futuro e considera os fatores ambientais, tanto de oportunidades como de ameaças, associados aos fatores internos.
- ✓ Vantagem: oferece uma clara noção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes no mercado onde atua.

Planejamento tático: é concentrado nas áreas gerenciais da empresa, bem como em seus departamentos, divisões e setores.

- ✓ Escala de tempo: a escala de tempo é de médio prazo, ou seja, entre 1 a 3 anos.
- ✓ Foco: é orientado para o desenvolvimento integrado da empresa. Por isso, é baseado nos planos setoriais (financeiro, recursos humanos, administrativos, vendas, produção e outros).
- ✓ Vantagem: considera o fortalecimento da empresa, o melhor uso dos recursos e busca a melhoria da produção.

Planejamento operacional: é focado nos planos operacionais ao nível das ações.

- ✓ Escala de tempo: a escala de tempo é de curto prazo, ou seja, de alguns meses até 1 ano.
- ✓ Foco: é orientado para as tarefas, rotinas e processos operacionais nas áreas internas da empresa.
- ✓ Vantagem: é fazer com que as atividades e tarefas sejam executadas em relação aos objetivos estratégicos da empresa. Os planos operacionais contribuem para a busca da eficiência.



**Figura 2** – Os níveis de planejamento empresarial.  
Fonte: Chiavenato (2004).

Ao conhecer os três níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional), é importante que você entenda que o planejamento implantado nesses três níveis integra a empresa como um todo, permitindo que ela tire o melhor proveito da sua vantagem competitiva e reaja com força contra as crises e ameaças no ambiente externo. Agindo nos três níveis, a empresa faz uso racional dos seus recursos, porque as atividades são coordenadas e dirigidas para os objetivos.



## Querendo mais

Através do link a seguir, assista ao vídeo do canal Mithconsultoria sobre planejamento estratégico, tático e operacional, o qual traz uma explicação simples e objetiva sobre esses três níveis de planejamento. Acesse e aprenda mais! <<https://www.youtube.com/watch?v=OJBVQbkSbDA>>.

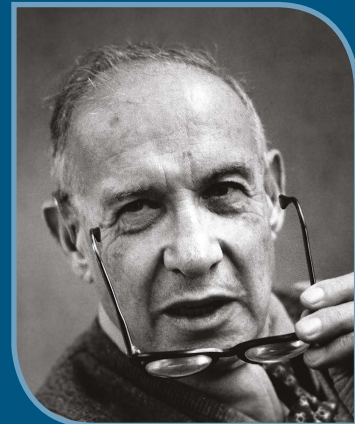
## Planejamento estratégico: a arte de construir o futuro

É importante que você compreenda que o planejamento estratégico é a arte de construir o futuro. Sobre o futuro das empresas, o austríaco Peter Drucker, um dos maiores autores da administração mundialmente conhecido, afirmou que “a finalidade do processo de planejamento estratégico é enfrentar a incerteza do futuro”. Você deve compreender que uma parte do futuro é na verdade incerta e desconhecida para todas as empresas, organizações e pessoas. No entanto, outra parte é conhecida e previsível. Preste atenção às tendências que são publicadas, o tempo todo, para os diversos ramos do negócio, inclusive o seu!



### Você conhece?

Peter Ferdinand Drucker nasceu em Viena, Áustria, no dia 19 de novembro de 1909, sendo considerado o pai da administração moderna. Saiba mais sobre a sua biografia acessando: [http://www.e-biografias.net/peter\\_drucker/](http://www.e-biografias.net/peter_drucker/).



Fonte: <https://eusouempreendedor.files.wordpress.com/2009/11/peter1.jpg>.

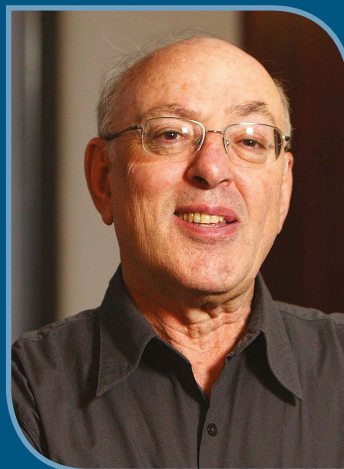
As empresas que têm planejamento estratégico são as que constroem seu futuro. Pense sobre o que afirmou um dos principais estudiosos do planejamento estratégico da atualidade, Henry Mintzberg, quando disse que “um planejamento é fundamental para coordenar as atividades da empresa”, assegurando que o futuro seja levado em consideração.

Se as atividades da operação de uma empresa se voltarem para uma mesma direção, o futuro desejado é alcançado, pode-se fazer mais com menos esforço e chegar aos resultados.



## Você conhece?

Henry Mintzberg nasceu em Montreal, Canadá, no ano de 1939 e é um renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de administração. Já publicou mais de 140 artigos e 13 livros sobre a estratégia de gerência de negócios. No link a seguir, você conhecerá mais sobre Henry Mintzberg. Acesse: <<http://www.portal-gestao.com/item/6855-henry-mintzberg-a-estrategia-nao-se-planeia,-contrói-se.html>>.



Fonte: <[https://speakerdata.s3.amazonaws.com/photo/image/321193/mintzberg\\_henry.jpg](https://speakerdata.s3.amazonaws.com/photo/image/321193/mintzberg_henry.jpg)>.  
Acesso em: 06 abr. 2016.

O planejamento estratégico permite decidir hoje pela escolha de um futuro desejado. Entre o hoje e o futuro está o caminho que é a estratégia. Planejar é mais do que fazer previsão, porque planejar exige raciocínio, cálculos com base em dados técnicos, análises e estudos de tendências. Se você não escolher seu futuro, alguém vai escolher por você. É preciso planejar!

A importância do planejamento estratégico é enfrentar o futuro, aproveitando os aspectos e fatores que dão certeza e evitando aqueles que são incertos. Então, você poderia questionar: como se faz para construir o futuro? Planejando, meu caro!

## O planejamento estratégico e a vantagem competitiva

Uma finalidade do planejamento estratégico é conseguir uma vantagem competitiva. A empresa que apresenta uma vantagem competitiva é aquela que possui estratégias valiosas que não podem ser copiadas pelos concorrentes, o que resulta em retorno financeiro. A vantagem pode estar no produto ou serviço, no **nicho de mercado**, na localização geográfica ou até mesmo na reputação da empresa, algo que agrega valor também para o cliente.

Há duas coisas importantes para você aprender neste ponto. A primeira é que toda em-



### **Nicho de mercado:**

é um segmento do público, uma porção específica do mercado, geralmente uma parte pequena com necessidades e hábitos específicos, normalmente com consumidores exigentes. Fonte: <<http://www.melhoresmaneiras.com.br/tag/escolher-o-nicho/>>.  
Acesso em: 06 abr. 2016.

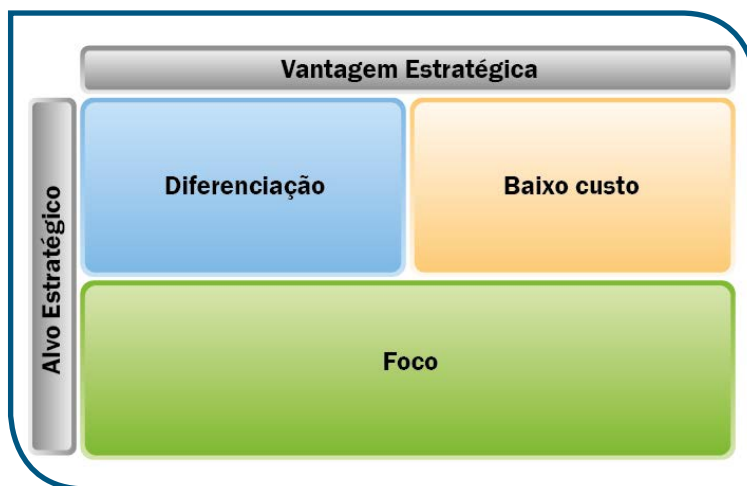
presa tem uma vantagem competitiva, senão ela estaria fora do mercado. Uma tarefa para você: escolha uma empresa (o ideal é que seja a sua) e anote três vantagens que sua empresa tem em relação às outras. A segunda questão importante é que, logo depois de reconhecer a sua vantagem competitiva, a empresa deve decidir como tirar proveito dela no mercado.



**Figura 3** – Michael Porter

Fonte: <[https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/thought-leader-images/Michael%20E.%20Porter\\_2013\\_0.jpg](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/thought-leader-images/Michael%20E.%20Porter_2013_0.jpg)>. Acesso em: 06 abr. 2016.

Um dos principais autores de livros e pesquisas sobre estratégia empresarial, Michael Porter chegou à conclusão de que as vantagens de uma empresa no mercado se resumem a três principais: a diferenciação, que é quando as empresas tiram vantagem fazendo (ou produzindo) de forma diferente das outras; o baixo custo, que diz respeito às situações em que as empresas procuram tirar vantagem produzindo e vendendo pelo menor custo; e o foco, que é quando as empresas se segmentam numa atividade, tornando-se referências. Veja a figura abaixo para entender:



**Figura 4** – Vantagem competitiva – Modelo de Porter.  
Fonte: Porter (2010)..

## 0 Ambiente estratégico

A principal característica do planejamento estratégico é reconhecer que o ambiente externo interfere diretamente na empresa. Na prática, as empresas definem o que fazer, mas o ambiente externo (ou seja, o mercado) dita as regras sobre o que foi planejado pela empresa.



### Curiosidade

Você já ouviu falar na “síndrome do sapo fervido”? Em resumo, é uma teoria comprovada por estudos biológicos sobre o comportamento do sapo, que não reage à mudança do ambiente (no caso, ao aumento da temperatura da água) e acaba morrendo inchado e feliz. Esse comportamento é comparado ao de algumas pessoas nas empresas. No link a seguir, é possível conhecer mais sobre essa teoria. Acesse e entenda: <<https://www.youtube.com/watch?v=ptQSdUPx4R4>>. Depois, faça uma reflexão sobre como sua vida ou sua empresa tem se comportado em relação às mudanças do ambiente a sua volta.

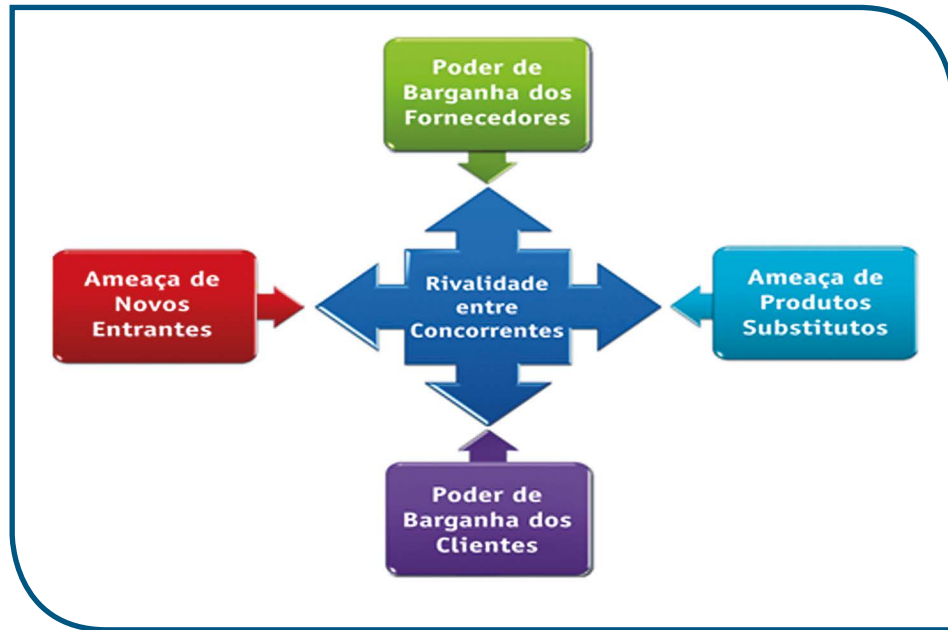
A empresa que faz o planejamento estratégico reconhece como está o seu ambiente e procura se posicionar de forma diferente, fazendo mudanças para sair em vantagem e ter rentabilidade.

Um aspecto da maior importância que destaco aqui e que é cada vez mais desafiador para empresários e líderes de empresas (grandes ou pequenas) é garantir que elas se mantenham competitivas operando no mercado. Em geral, atribui-se essa responsabilidade à concorrência, que se encontra no ambiente, ou seja, no mercado.

O planejamento estratégico leva a empresa a reconhecer que está inserida em um ambiente competitivo, composto por várias forças que interferem no seu dia a dia. Na prática, as empresas querem fazer um produto e vender por um preço para ter lucro e estabelecer suas regras. De repente, as empresas são surpreendidas por forças contrárias que fazem com que elas mudem todo o seu planejamento para sobreviver.

O pesquisador Michael Porter desenvolveu também um estudo sobre essas forças con-

trárias nas empresas e chegou à conclusão de que elas sofrem a influência de cinco forças ao mesmo tempo. O modelo das cinco forças de Porter está representado na figura abaixo:



**Figura 5** – As cinco forças competitivas do modelo de Michael Porter (1992).  
Fonte: Porter (2010).

Na prática, as forças são tão intensas nas empresas que Porter as chamou de “poder”. Assim, as cinco forças são também consideradas cinco poderes. Vamos ver uma breve explicação no quadro que segue:

FORÇAS E PODERES	COMO ELES ATUAM?
1. Rivalidade entre concorrentes	Está no centro de tudo, pois há uma verdadeira rivalidade entre as empresas. Na prática, é a competitividade no mercado. As empresas disputam entre si no preço, nos tipos de produto e serviço, no jeito do marketing e em outros aspectos.
2. O poder dos clientes	É o mesmo poder para todas as empresas, pois os clientes querem sempre mais qualidade e menor preço.
3. O poder dos fornecedores	Estes também são uma força sobre a empresa, querendo impor condições para vender sua matéria-prima cada vez mais cara.
4. Existe a força dos novos produtos	O impacto desta força é que, de repente, o produto ou o serviço com o qual a empresa ganha se torna ultrapassado perante o novo produto do mercado.
5. As novas empresas entrantes	Os novos entrantes são, na verdade, os concorrentes que surgem todos os dias no mercado. Eles são uma importante ameaça, porque a empresa não os conhece.

**Quadro 1** – As forças e poderes de Porter.  
Fonte: autoria própria (2015)

Toda e qualquer empresa que não depende do seu negócio, tipo ou porte recebe a influência de outras empresas concorrentes, tanto pelo preço quanto pelo avanço tecnológico ou pelos interesses dos clientes etc. A concorrência é real e toda empresa sente.

A ação dessas forças e o impacto desses poderes tornam o ambiente empresarial um desafio para a empresa escolher sua posição estratégica e produzir em um ambiente de constante mudança. Então, as empresas precisam superar a incerteza, que é igual para todas, e buscar o equilíbrio.

## O momento da decisão

Este é um dos aspectos mais relevantes para a apreciação dos líderes das empresas. E qual é o momento para implantar um processo de planejamento estratégico?

A decisão de fazer o planejamento estratégico na organização é sempre do principal executivo, o gestor, o diretor ou o presidente, ou ainda do acionista principal. O sucesso do processo de planejamento estratégico depende muito da decisão da diretoria a favor do processo.

O que impede que os líderes decidam a favor do planejamento estratégico? Eles alegam que existem dificuldades que prejudicam a decisão de implantar o processo de planejamento estratégico. Observe as duas dificuldades mais alegadas.

1. Agora não é o momento, vamos aguardar passar a crise.
2. Agora não podemos planejar, porque estamos arrumando a casa, entre outras.

Refleta um pouco...

Haverá um momento ideal? Haverá um momento em que tudo parece favorável? Na atitude estratégica, aprendemos que o gestor é quem faz a hora acontecer e não espera.

Uma recomendação importante: quando o líder decidir pelo planejamento estratégico, ele deve tornar essa decisão amplamente divulgada em toda empresa, porque isso gera comprometimento das lideranças na realização do planejamento.

## Resumo

Tudo o que os estudiosos da administração pesquisaram sobre planejamento estratégico nos leva a concluir que o sucesso de um negócio, seja um novo empreendimento ou uma empresa de tradição, seja de grande, médio ou pequeno porte, privado ou público, depende de um planejamento para se manter em crescimento no mercado. Os principais pensadores e pesquisadores da administração de empresas reconhecem a importância do planejamento estratégico nos negócios, chegando a considerá-lo como um fator decisivo para o seu sucesso. Nesta competência, reconhecemos que, por meio do planejamento estratégico, a empresa escolhe um sentido de direção, definindo os seus principais objetivos e metas e procurando envolver todos os colaboradores para trabalhar na direção estratégica escolhida. Vimos ainda que com o planejamento estratégico o dia a dia da empresa se torna mais dinâmico, porque todos sabem aonde a empresa está indo, podendo fazer mudanças de caminho no tempo certo. Aprendemos também que o ambiente externo (o mercado) exerce forte influência (forças ou poder) sobre as empresas criando dificuldades, porém, impulsionam-nas para a decisão de um futuro, seguindo o melhor caminho para alcançá-lo. O planejamento estratégico é o mais importante método de trabalho que as empresas e as pessoas podem dispor para decidir suas posições no mercado e na vida.

Agora é o momento de você avaliar o que aprendeu sobre planejamento estratégico. Para isso, recomendo que faça a sua autoavaliação. Vamos iniciar?

## Autoavaliação

01. Sobre a existência das empresas, você aprendeu alguns fatores identificados como causadores da mortalidade empresarial. Qual é o principal fator causador da mortalidade nas empresas? Marque a alternativa correta.
  - a) ( ) Falta de dinheiro em caixa.
  - b) ( ) Os colaboradores não entendem de planejamento.
  - c) ( ) É difícil planejar, por isso, só uma grande empresa pode fazer.
  - d) ( ) É o planejamento inadequado.
  
02. Você aprendeu a diferença entre plano e planejamento, sendo o plano um documento e o planejamento um plano em movimento. Também foram apresentadas as vantagens dos planos em movimento. Quais são essas vantagens?

- a) ( ) Orientar a empresa para que aplique os recursos.
- b) ( ) Orientar os colaboradores a executarem suas atividades e tarefas.
- c) ( ) Orientar as correções, os ajustes e as mudanças necessárias para alcançar o progresso.
- d) ( ) Todas as alternativas acima.

03. Existem três níveis de planejamento numa empresa. Marque a alternativa que apresenta os três níveis de planejamento.

- a) ( ) Estratégico, tático e operacional.
- b) ( ) Longo prazo, médio prazo e curto prazo.
- c) ( ) Ações, metas e prazos.
- d) ( ) Áreas financeira, marketing e outras.

04. O planejamento estratégico leva a empresa a reconhecer que está inserida em um ambiente competitivo e composto por forças e poderes que interferem no dia a dia da empresa. Preencha a segunda coluna de forma correspondente à primeira.

- |                               |                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| (1) Força rivalidade.         | ( ) O produto se torna ultrapassado. |
| (2) Poder dos clientes.       | ( ) Novos concorrentes no mercado.   |
| (3) Poder dos fornecedores.   | ( ) É a competitividade de mercado.  |
| (4) Força dos novos produtos. | ( ) Impor condições para vender.     |
| (5) Força empresas entrantes. | ( ) Querem qualidade e menor preço.  |





# Competência 02

**Aprender um processo**  
de Planejamento Estratégico



# Aprender um processo

## de Planejamento Estratégico

Você sabia que não existe um planejamento estratégico pronto numa prateleira que uma empresa possa comprar e implantar em sua operação?

O planejamento estratégico tem que ser construído por cada empresa. Existem apenas métodos científicos, técnicas e até sistemas de computador que ajudam a inserir dados e informações para fazer o planejamento estratégico. Há também empresas de consultoria especializadas em planejamento estratégico, porém, elas atuam para facilitar o processo de construção, para orientar tecnicamente como é que se faz, nunca para escrever de fora um plano e entregá-lo pronto.

É importante que você aprenda que existe um jeito certo de fazer o planejamento estratégico. A ciência da administração resumiu esse jeito em um processo que pode ser adotado por qualquer empresa ou organização para fazer o seu planejamento e apresentar para o conhecimento e o comprometimento de todos.

Mas o que é processo?

Processo em planejamento estratégico significa uma sequência de etapas que devem ser observadas em ordem, uma após a outra até chegar à elaboração total do plano. Numa comparação simples, o processo é igual a subir uma escada, ou seja, degrau por degrau até o topo. Nessa comparação, cada degrau é uma etapa a ser seguida.



Fonte: <<https://www.visionmissions.com/wp-content/uploads/2013/08/4-steps-networking-level.jpg>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

As etapas básicas do processo de planejamento estratégico são as seguintes:

- 1ª) Análise do ambiente;
- 2ª) Diretriz organizacional: missão, visão e objetivos;
- 3ª) Formulação das estratégias;
- 4ª) Implantação da estratégia: plano de ação;
- 5ª) Controle estratégico.

O processo de planejamento estratégico deve ser feito completamente a cada período de tempo. Recomenda-se a cada cinco anos. Ou seja, faz-se o processo hoje para valer nos próximos cinco anos. Durante esses cinco anos, a empresa deve se comprometer a acompanhar e monitorar o tempo todo para manter a empresa no caminho certo.

Para fixar melhor o seu aprendizado, vamos escolher uma empresa para aprender o processo de planejamento estratégico?

Proponho uma padaria. Por que uma padaria? Porque há padaria em todas as cidades, em todos os bairros. Além disso, a padaria produz o alimento que é considerado o mais antigo do mundo: o pão. Então, pense por alguns instantes numa padaria enquanto estuda planejamento estratégico.



Fonte: <[http://imprensa.gpabr.net/wp-content/uploads/2012/02/padaria\\_1702.jpg](http://imprensa.gpabr.net/wp-content/uploads/2012/02/padaria_1702.jpg)>.  
Acesso em: 06 abr. 2016.

A partir de agora, vamos aprender o que é cada etapa do processo de planejamento estratégico. O aprendizado proposto é para você reconhecer as etapas de um processo e

compreender como colocar em prática para a estratégia dar certo. Vamos estudar praticando cada uma das etapas, vendo um pouco de teoria e orientação da prática. Vamos em frente!

## Primeira etapa: fazer a análise do ambiente

A empresa está inserida em dois tipos de ambientes: o ambiente interno e o externo. A análise do ambiente tem a finalidade de mostrar todos os quatro lados da empresa. Os quatro lados são os seguintes:

Lado 1: seus pontos fortes;

Lado 2: seus pontos fracos;

Lado 3: as oportunidades;

Lado 4: as ameaças.

Façam isso para o ambiente interno da empresa e depois para o ambiente externo. Na prática, a análise do ambiente por meio desses lados é um diagnóstico de como a empresa está em certo momento, vista por seus colaboradores. Esses quatro lados significam que toda empresa está inserida em dois tipos de ambientes diferentes – o ambiente interno e o externo.

Vamos entender esses ambientes:

O ambiente interno é a empresa por dentro. Nele se analisa os pontos fortes e os pontos fracos. O ambiente interno se refere ao espaço ocupado pela direção, pelas gerências, pelos setores de atendimento, recursos humanos, contabilidade e financeiro, vendas e relacionamento com clientes, produção de bens ou de serviços, estoques e outros. É o lugar onde os colaboradores diretos trabalham, atendem e produzem. Em geral, é o local restrito aos colaboradores diretos.

Já o ambiente externo é o lado de fora da empresa. Neste se analisa as oportunidades e as ameaças. O ambiente externo se refere ao espaço fora do controle da empresa, ou seja, é o lado de fora, é o mercado, é o lugar onde estão os clientes. No ambiente externo estão também os fornecedores, os prestadores de serviço e a concorrência. De forma ampla, é onde estão também o governo, os órgãos da justiça, os órgãos políticos que fazem as leis e os grupos da sociedade em geral.

Por que é importante para a empresa, ao planejar, analisar esses ambientes? Porque todos esses ambientes, de um modo direto ou indireto, interferem nas decisões da empre-

sa. Na prática é o seguinte: a empresa não pode fazer tudo o que quer ou o que gostaria, porque depende de vários fatores internos e externos, como por exemplo: se os colaboradores estão capacitados para dominar tecnologias, se há em caixa os recursos financeiros para investir, recursos tecnológicos disponíveis, se os clientes vão poder comprar, se a lei permite, se já existe mercado, se há matéria-prima etc.

Veja como seria feita na prática uma rápida análise do ambiente de uma padaria de um bairro. Para tornar objetivo o trabalho de planejamento, geralmente se faz um quadro, como este do exemplo abaixo:

### 1.1. QUADRO DE ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:

<b>ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO</b>	
Faz parte: marketing, financeiro, recursos humanos, produção, aspectos organizacionais...	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Localização: na melhor esquina;</li> <li>✓ Diversidade de produtos: grande;</li> <li>✓ Divulgação da marca: bem conhecida;</li> <li>✓ Outros: tem anos de tradição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço da matéria-prima: elevado;</li> <li>✓ Espaço: reduzido, precisa ampliar;</li> <li>✓ Estacionamento: na rua;</li> <li>✓ Outros: risco de assalto.</li> </ul>

Exemplo da análise desse ambiente interno: a padaria do bairro tem localização boa que ajuda a tornar a marca conhecida e produz produtos diferentes; mas tem que manter o fluxo de caixa elevado para ter novidade o tempo todo, tem que investir em mais espaço físico para crescer e ainda ter segurança para o negócio e acesso dos clientes.

### 1.2. QUADRO DE ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:

<b>ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO</b>	
Faz parte: governo, justiça, políticos (produção de leis), tecnologia, sociedade...	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produto: preferido dos clientes;</li> <li>✓ Tecnologia: existe para aumentar a produção;</li> <li>✓ Lei: existe como um incentivo para a cesta básica;</li> <li>✓ Outros:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço de importação da matéria-prima;</li> <li>✓ Elevação da carga de impostos;</li> <li>✓ Problemas de segurança pública no local;</li> <li>✓ Outros:</li> </ul>

Exemplo da análise desse ambiente externo: pesquisa da padaria do bairro diz que ela tem a preferência dos clientes, pois existe uma tecnologia nova para aumentar a produção com menos recursos e o pão faz parte da cesta básica; porém, o preço de importação sobre a matéria-prima aumentou (devido à variação do câmbio), houve uma elevação dos impostos, além de haver a necessidade de se investir na segurança externa.

Segunda etapa: estabelecer a diretriz organizacional: missão, visão e objetivos

A diretriz organizacional é a soma da missão junto com a visão, estando essas duas relacionadas aos objetivos. Esses são os elementos da diretriz organizacional. Juntas representam tanto a posição estratégica quanto a perspectiva de futuro da empresa diante do mercado.

## Como fazer a missão

O que é a missão? É uma declaração que mostra a razão pela qual a empresa existe. É a razão de ser da empresa. A missão deve ser uma declaração!



### Importante

A missão deve ser exposta nos lugares de maior fluxo de pessoas na empresa, bem como em suas publicações, mídias e redes sociais. Todo mundo deve saber qual é a missão da empresa, aquilo que traduz o fato de ela existir.

Por que é importante uma empresa ter sua missão?

Porque a missão se torna uma referência de sucesso da empresa. Além disso, ajuda a orientar os colaboradores a concentrar seus esforços, pois o que não é da missão não deve ser feito. É um fator de credibilidade em negociação, pois gera confiança. A missão deve ser permanente o máximo de tempo possível.

A missão, em geral, contém informações importantes, tais como: os tipos de produtos ou serviços que a empresa produz, quem são seus clientes potenciais, diferenciais de produção etc.

Veja como seria feita na prática uma declaração de missão para a padaria do bairro. Para tornar objetivo o trabalho de planejamento, geralmente se faz um quadro, como este do exemplo a seguir:

### 2.1 QUADRO DA MISSÃO:

Por que é importante uma empresa ter sua missão?

Porque a missão se torna uma referência de sucesso da empresa. Além disso, ajuda a orientar os colaboradores a concentrar seus esforços, pois o que não é da missão não deve ser feito. É um fator de credibilidade em negociação, pois gera confiança. A missão deve ser permanente o máximo de tempo possível.

A missão, em geral, contém informações importantes, tais como: os tipos de produtos ou serviços que a empresa produz, quem são seus clientes potenciais, diferenciais de produção etc.

Veja como seria feita na prática uma declaração de missão para a padaria do bairro. Para tornar objetivo o trabalho de planejamento, geralmente se faz um quadro, como este do exemplo a seguir:

### 2.1 QUADRO DA MISSÃO:

Exemplo: padaria do bairro.

ELEMENTOS DA MISSÃO	ELEMENTOS DA EMPRESA
Verbo de ação;	Oferecer, atender ou produzir;
Produtos;	Produtos e serviços de alimentação em panificação;
Clientes;	Clientes da sociedade em geral;
Qualidade;	Produtos frescos, espaço físico adequado e atendimento;
Diferenciais.	Variedade, novidades e satisfação do cliente.

A partir deste quadro, a missão da padaria do bairro poderia ser a seguinte: produzir o melhor produto de panificação em alta qualidade nutricional, inovando em variedade para diferentes tipos de dieta alimentar, oferecidos em ambiente limpo, seguro e confortável na hora em que necessitar, para buscar a satisfação dos clientes e da sociedade.

## Como fazer a visão

O que é a visão? A visão da empresa é também uma declaração em que ela expressa como gostaria de se ver reconhecida pelos seus clientes, colaboradores e pela sociedade em geral. É uma declaração ampla e pode ser mais curta do que a missão. Deve também ser exposta junto com a missão nos lugares de maior fluxo da empresa, bem como em publicações, mídias de propaganda e redes sociais. Todo mundo deve saber a visão de como a empresa quer ser reconhecida.

Para que serve a visão? A visão tem a vantagem de declarar a todos qual é o futuro desejado e pode mostrar qual é a crença e os valores almejados pela empresa. É o que a empresa deseja ser até o fim do período do planejamento estratégico.

Veja como seria feita na prática uma declaração de visão para a padaria do bairro. Para tornar objetivo o trabalho de planejamento, geralmente se faz um quadro, como este exemplo que segue abaixo:

### 2.2 QUADRO DA VISÃO:

Padaria do bairro

ELEMENTOS DA MISSÃO	ELEMENTOS DA EMPRESA
Verbo de ação;	Ser reconhecida, tornar-se, ser a...;
Futuro desejado;	A preferida em panificação e confeitaria;
Clientes;	Clientes da sociedade em geral;
Valores.	Inovação e confiança.

Visão da padaria do bairro: ser reconhecida como a melhor escolha do mercado em padaria, superando a expectativa dos clientes em produtos de panificação e confeitaria por meio da inovação em nutrição alimentar.

## Como fazer os objetivos

Os objetivos são o fundamento do planejamento estratégico, pois indicam qual é a direção a ser tomada e com qual comportamento a empresa deve alcançá-los. Os objetivos de uma empresa são como o norte magnético da bússola. Eles mostram sempre aonde se deve chegar.

Aprenda quais são os três principais fatores da importância dos objetivos para uma empresa:

- a) Os objetivos servem como referência para tomar decisões;
- b) Os objetivos servem como guias para adotar medidas a fim de aumentar a eficiência da empresa;
- c) Os objetivos servem como meios de comparação do desempenho da empresa.

É importante que você saiba que os objetivos, para serem considerados estratégicos, devem ser de longo prazo, ou seja, para serem alcançados dentro do período do planejamento estratégico (em geral, cinco anos). Os objetivos são desdobrados em metas para serem alcançadas em curto prazo, dentro dos planos de ação anuais.

Alguns aspectos da empresa devem ser considerados ao se elaborar os objetivos. Veja quais são os principais aspectos de funcionamento da empresa para formular os objetivos:

- a) Posição de mercado: os objetivos devem indicar a posição que a empresa quer alcançar em relação aos seus concorrentes;
- b) Produtividade: os objetivos devem indicar a quantidade de produtos e serviços a serem produzidos em relação aos recursos disponíveis;
- c) Lucratividade: os objetivos devem indicar o nível de lucratividade necessário para gerar receitas;
- d) Desempenho operacional: os objetivos devem indicar a qualidade do desempenho necessário e atitude do colaborador para o sucesso da empresa;
- e) Inovação: os objetivos devem indicar as mudanças para melhorar os métodos de trabalho e de produção para inovar.

Tomando como base a análise do ambiente da primeira etapa e também a definição da missão e da visão da empresa, veja um exemplo de como seriam formulados na prática os objetivos estratégicos para a padaria do bairro:

- Objetivo da posição de mercado: fortalecer o processo de produção por meio do aumento da qualidade e diversidade dos produtos e serviços, visando alcançar a liderança no segmento de padarias da região;
- Objetivo da produtividade: aumentar a produtividade por meio da eficiência dos processos de panificação e confeitaria, visando tornar a empresa sustentável para investir;
- Objetivo do desempenho operacional: desenvolver a eficiência operacional por meio de programas de incentivo à qualificação profissional, visando aumentar o comprometimento do colaborador com o sucesso da empresa.

Até este momento, o nosso planejamento já desenvolveu a primeira e a segunda etapa,

ou seja, foram feitas a análise do ambiente na primeira etapa e a definição das diretrizes organizacionais (missão, visão e objetivo) na segunda. A próxima etapa do processo é a formulação das estratégias. Vamos aprender como se faz?

## Terceira etapa: formulação das estratégias

A formulação das estratégias representa a posição que a empresa quer adotar para tirar vantagem competitiva no mercado. A recomendação é que as estratégias estejam sob o controle da empresa para que esta possa mudar de posição, aumentar ou diminuir a intensidade dos recursos e esforços dispendidos para sustentar sua posição.

Tomando como base o que aprendemos na primeira competência deste estudo, quando estudamos sobre a vantagem competitiva do autor Michael Porter, a empresa, em geral, tem três principais estratégias para se posicionar no mercado. As três estratégias são:

- I. Estratégia de diferenciação;
- II. Estratégia de custo;
- III. Estratégia de foco.

Vamos compreender essas três estratégias!

Se a empresa escolher a estratégia de diferenciação, significa que a empresa vai investir em inovação para fazer diferente das outras. Se a empresa escolher a estratégia de custo, significa que seus produtos e serviços serão os de menor condição de preço do mercado. Caso a empresa escolha a estratégia de foco, significa que ela vai se segmentar numa atividade até se tornar uma referência.

Vamos ao nosso exemplo prático da padaria do bairro!

Nesse momento, os gestores da empresa devem analisar primeiro as estratégias e sua implicação para a empresa; depois, devem escolher uma delas.

Vamos imaginar como seria uma análise bem direta na padaria do bairro.

A primeira análise é a da diferenciação: se a padaria do bairro escolher a estratégia de diferenciação, significa que vamos investir em inovação. Para isso, vamos comprar novas máquinas, matéria-prima diferente, tanto nacional como importada, e principalmente vamos investir em treinamento com especialistas de outros lugares para a equipe aprender novos produtos e combinações.

Qual é a vantagem competitiva?

Os clientes vão saber que quando quiserem um produto diferente, a padaria do bairro

terá. Toda vez que eles forem à padaria do bairro, vão encontrar algum produto novo.

A segunda análise é a do custo: se a padaria do bairro escolher a estratégia de custo, significa que seus produtos e serviços terão os melhores e menores preços do mercado. Para isso, vai contratar consultoria para rever os processos de produção e todos os fluxos de trabalho para conseguir fazer mais com menos.

Não é apenas reduzir custo, mas produzir com qualidade e com menor custo operacional. Para o setor financeiro, passa a ser o mais importante, até mesmo para a produção, pois o custo é a prioridade para o ganho de rentabilidade.

Qual é a vantagem competitiva?

Os clientes passam a saber que a padaria do bairro vende os seus produtos pelo menor preço do mercado. Assim, eles têm a sensação de que na padaria do bairro podem comprar mais gastando menos.

A última análise é a de foco: se a padaria do bairro escolher a estratégia de foco, significa que ela vai escolher uma área da sua produção para se tornar especialista. Na prática, seria segmentar uma linha de atividade na perspectiva de se tornar uma referência. Como exemplo, pode-se segmentar em produtos dietéticos, grandes produções para eventos ou ainda poderia-se segmentar em confeitaria, visando abrir no futuro franquias. Para isso, teria que reduzir a área de conveniência e de *buffet*.

Qual é a vantagem competitiva?

Os clientes passam a saber que a padaria do bairro é a referência em seu segmento e vende seus produtos pelo menor preço do mercado. Assim, o marketing e a propaganda seriam focados na segmentação escolhida.

Agora, considerando as etapas – primeira (análise do ambiente) e segunda (diretriz organizacional) – já desenvolvidas para a padaria do bairro, responda qual destas três é a estratégia principal a ser escolhida: diferenciação, custo ou foco? O que você acha? Se você fosse o dono da padaria, diante disto, qual é a estratégia que escolheria?

Como sugestão, entendemos que a estratégia de custo poderá ser aquela que trará a melhor vantagem competitiva, porque as principais mudanças são de eficiência operacional, sendo o impacto direto junto ao cliente o mais rápido. Assim, a estratégia de custo parece ser a recomendada.

É importante destacar que na prática, as áreas funcionais do planejamento estratégico são:

- **Estratégia de operações:** produção e prestação de serviços. Perseguir a eficiência é uma medida constante para ser melhor do que o principal concorrente;
- **Estratégia financeira:** contas a pagar, contas a receber e fluxo de caixa fazem o controle de custos. Deve assegurar o ganho de rentabilidade para ter preços melhores do que o principal concorrente;
- **Estratégia comercial e de marketing:** a base é a negociação com fornecedores. Pode-se ter maior ganho na negociação em atacado do que na venda de varejo;
- **Estratégia de recursos humanos:** o principal desafio da liderança da empresa nesta área é conseguir o comprometimento da equipe para com a estratégia escolhida. Pensar em dar ganhos extras de retribuição a boas ideias de redução de gastos e de ganho de eficiência ajuda a gerar envolvimento na estratégia.

Enfim, são as áreas de produção, financeira, comercial, de *marketing* e de recursos humanos da empresa que transformam a escolha da estratégia em ação. Ou seja, essas áreas devem funcionar como se a empresa estivesse vivendo uma guerra, tendo que escolher uma posição para não ser atacada (quando o concorrente também reduz o preço) e ao mesmo tempo conseguir vantagem com os clientes para avançar. No caso da estratégia de custo escolhida no planejamento da padaria do bairro, ela deve reduzir os processos de produção, baixar o custo para ter o ganho e acompanhar o preço dos concorrentes. É ou não é uma guerra?

Feito isso, o nosso processo de planejamento já vai desenvolver até aqui três etapas: a primeira é a da análise do ambiente, a segunda é a da definição das diretrizes organizacionais (missão, visão e objetivo) e a terceira é a da formulação das estratégias. Vamos à etapa seguinte, isto é, a da implantação da estratégia.

## Quarta etapa: implantação da estratégia: plano de ação

Então, para fazer com que o planejamento estratégico dê certo (“dar certo” significa ser de fato implantado no dia a dia da empresa), é necessário tomar a decisão de fazer. A primeira coisa a fazer é separar um tempo na agenda diária de trabalho para colocar o planejamento estratégico dentro dela. Uma sugestão é identificar atividades diárias repetitivas de menor importância para os resultados, decidir repassá-las para os empregados do nível operacional ou simplesmente deixar de fazer. Você vai descobrir que se algumas tarefas repetitivas deixarem de ser feitas, ninguém vai notar, pois elas não vão fazer falta

alguma. Então, deixe de fazê-las.

Agora, para o planejamento estratégico realmente funcionar, é recomendável seguir uma atividade que seja de fácil entendimento para que todos participem. Para isso, propõe-se seguir o seguinte roteiro de atividades, que, além de mostrar o “como fazer”, também serve para superar as resistências às mudanças, visando conseguir implantar o plano. O roteiro é importante porque organiza “o que fazer” e o “como fazer”. Veja a seguir um roteiro:

## **Roteiro de implantação do planejamento estratégico**

### **I. Primeiro: criar uma equipe de coordenação do planejamento.**

**Recomendação:** uma equipe de coordenação, para dar certo, tem que ter a participação dos diferentes níveis internos. Na prática, deve ter uma pessoa da diretoria, outra do nível da gerência e outra do nível técnico operacional. Essa equipe deve ter a atribuição de resolver os problemas que atrapalham o planejamento. Problemas financeiros devem ficar com a diretoria;

### **II. Segundo: fazer uma campanha de divulgação interna para gerar compromisso.** **Recomendação:** o planejamento só dá certo se houver o comprometimento das pessoas. Não funciona por ordem de cima para baixo, funciona se despertar o interesse de todos. Por isso, é necessário fazer uma campanha, por mais simples que seja, desde que faça com que todos da empresa saibam que existe um planejamento, que se funcionar, será bom para todo mundo. Vale usar cartaz, faixa, adesivo e cartaz em computador;

### **III. Terceiro: escolher um especialista para elaborar o orçamento dos projetos estratégicos.** **Recomendação:** se o planejamento implicar a necessidade de fazer algum projeto, como por exemplo, de tecnologia (novo sistema), de comprar novas máquinas e equipamentos, de abrir uma filial etc., é recomendável que um especialista de fora faça um plano básico com orçamento. Isto ajuda muito a dar agilidade. O especialista interno deve supervisionar. Os projetos frutos do planejamento são considerados estratégicos;

### **IV. Quarto: elaborar um plano de ação por área.**

**Recomendação:** o mais importante é desdobrar os objetivos e estratégias de longo prazo em planos de ação anual. O plano de ação deve ser um filhote do planejamento.

Agora, você vai conhecer um plano de ação.

É importante destacar que dentre as coisas desse roteiro a que é indispensável é elaborar um plano de ação por área. Na prática, poderia dizer que pode até não ter uma equipe de coordenação específica para acompanhar o planejamento. Poderia também dizer que pode não ter uma campanha de divulgação, ficar no contato informal interno e até nem contratar um especialista para calcular o orçamento do projeto. Ou seja, o planejamento estratégico, em último caso, poderia até seguir sem essas coisas, porém, se não tiver plano de ação por área, é certo que não funciona.

Os planos de ação, para darem certo, têm que estar vinculados aos objetivos estratégicos e sob a responsabilidade das gerências. É assim que funciona. É por isso que uma competência deste livro será dedicada ao plano de ação.

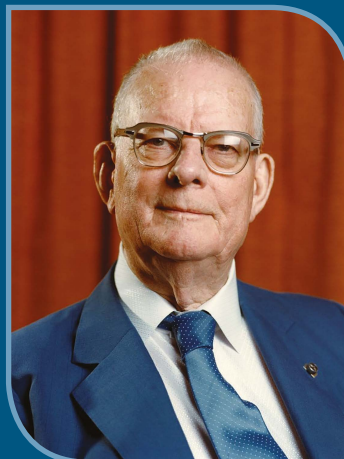
## Quinta etapa: controle estratégico

Existe uma frase muito conhecida nas empresas a respeito do controle. A frase é do Sr. W. Edward Deming, considerado um dos principais autores do mundo em qualidade. A frase que se tornou uma verdade nas empresas ao redor do mundo é a seguinte: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”.



### Você conhece?

Você sabe quem foi William Edward Deming? Ele nasceu nos Estados Unidos em 1900, foi consultor reconhecido pela melhoria dos processos produtivos na fabricação de produtos inovadores de alta qualidade, principalmente no Japão. Deming criou um método de administração – o Método Deming de Administração – baseado em 14 princípios gerenciais para a melhoria contínua da qualidade total.



Fonte: <[https://www.census.gov/history/www/census\\_then\\_now/notable\\_alumni/w\\_edwards\\_deming.html](https://www.census.gov/history/www/census_then_now/notable_alumni/w_edwards_deming.html)>. Veja quais são os 14 princípios do Método Deming na seguinte página da Internet: <<http://www.blogdaqualidade.com.br>>.

Na contribuição acima, de autoria de W. Edward Deming, você aprendeu que é necessário ter o que medir para conseguir gerenciar a empresa. Para você entender bem a importância de ter o que medir para gerenciar, observe como guiar um carro. Veja que o motorista na direção precisa do velocímetro para medir a velocidade na estrada, precisa do marcador de combustível para saber se tem gasolina o suficiente para chegar ao destino, precisa do marcador de temperatura para saber se o carro pode ser guiado em condições normais etc. Na atualidade, existem ainda muitos mais medidores de desempenho em um carro, em virtude da utilização do computador de bordo. Assim, mede-se também a temperatura interna, sabe-se a temperatura externa, existem sensores para freios, lâmpadas, uso de cinto de segurança, além de GPS para orientar o caminho etc.



Fonte: <<http://www.blogdaale.com.br/wp-content/uploads/2014/07/painel-de-carro.jpg>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

Agora, imagine um motorista que dirige um carro pretendendo ir à outra cidade próxima, mas o carro não tem velocímetro, nem marcador de combustível, nem de temperatura, aquecimento, bateria e outros. Como seria sua viagem? No mínimo com um alto risco de não chegar ao destino, concorda?

Atenção! Quando uma empresa passa a funcionar sem controle, ou seja, sem definir o que, quando e como medir, funciona igual a um carro viajando sem equipamentos. O risco de se acabar é real.

Finalidade do controle:

A finalidade principal do controle estratégico é contribuir para a empresa alcançar suas metas. Assim, a razão de a empresa ter que fazer o controle é de verificar se o item controlado está ou não alcançando os resultados esperados. São itens controlados: volume de vendas, montante de dinheiro no fluxo de caixa, quantidade de pessoas atendidas, volume

de produção e muito mais.

No entanto, podem-se destacar duas principais finalidades de controle:

- a) Prevenção de problemas com erros e falhas;
- b) Correção de erros e falhas.

É importante que você compreenda que para algum item ou unidade ser controlada, é necessário que tenha um padrão definido. Padrão é um número ou um evento que pode ser comparado ao desempenho, como por exemplo: o limite de velocidade de 80 km/hora é um padrão, podendo ser medido no carro em velocidade. Ficou claro, não é?

No caso do planejamento estratégico, o padrão a ser medido e avaliado é definido nas metas, porque uma boa meta tem que ter o que vai ser feito, quando deve ser feito e quanto deve ser feito. Então, as metas são as que definem os tipos de padrão a serem medidos.

## Tipos gerais de padrão na empresa

- ✓ Padrão de custo: quando se mede o valor do orçamento com o do balancete, custo de matéria-prima, custo com estoque de material, custo de produção, custo com folha de pessoal, encargos e muitos outros;
- ✓ Padrão de quantidade: quando se mede a quantidade de pessoas trabalhando, de produção dos produtos, de pessoas atendidas, de contratos assinados etc.;
- ✓ Padrão de qualidade: quando se mede a incidência de falha na produção, tipo de reclamações dos clientes, tempo de vida útil do produto e o nível de satisfação do cliente;
- ✓ Padrão de tempo: quando se mede o tempo em que um produto é feito, em que as pessoas são atendidas por hora, em que se faz o encerramento do balanço etc.

Como se faz o controle estratégico?

Veja o fluxo a seguir:

PASSOS	O QUE FAZER	
INÍCIO DO CONTROLE;	1º) Medir o item;	
ATIVIDADE;	2º) Comparar o item medido com o padrão definido;	
VERIFICAÇÃO;	3º) Está de acordo com o padrão?	
DECISÃO;	4º) Sim?	4º) Não?
MEDIDA CORRETIVA.	5º) O trabalho continua.	5º) Para o trabalho e volta ao ponto para corrigir a falha.

Conheça cada passo do fluxo acompanhando o quadro acima. A primeira coisa a fazer é escolher o item a ser medido. Fazendo uma comparação com a padaria do bairro, por exemplo, o item a ser medido é a quantidade de pães produzidos por dia, que nesse exemplo é de 500 pães/dia. Assim, a produção preenche o relatório diário e a equipe de coordenação do planejamento faz a medição.

A segunda coisa a fazer é comparar a medição feita (quantidade real de pães/dia) com o padrão estabelecido na meta. Digamos que a meta definida no planejamento estratégico estabelece uma fornada de 600 pães/dia e o medido foi de 500 pães/dia. A terceira coisa a fazer pela coordenação do planejamento é anotar que no período analisado a produção não está de acordo com o padrão, pois o padrão é a meta (600 pães/dia), está claro?

A quarta coisa a fazer é uma das mais importantes, pois se refere a uma decisão. Com base no que foi produzido em comparação ao padrão, há uma diferença de 100 pães/dia.

Por fim, a quinta coisa é que a equipe de coordenação do planejamento decide que a produção precisa aumentar, pelo menos, mais 100 por dia para o sucesso do planejamento e indicar soluções para corrigir a falha (exemplo: quebra de máquina).

## Resumo

Você estudou, nesta competência, o coração do planejamento estratégico, que é o processo de como fazer um planejamento estratégico. Viu alguns pontos importantes para fixar o aprendizado. No primeiro, aprendeu que o planejamento estratégico é a única atividade empresarial que escreve o futuro ao qual a empresa quer chegar. No segundo, viu que não existe um planejamento estratégico pronto numa prateleira do mercado que possa ser comprado para implantar na empresa. O planejamento tem que ser construído por aquelas pessoas que fazem a empresa. Para isso, é bom ter um apoio técnico de consultoria externa para conduzir o processo. No terceiro ponto, compreendeu que o processo escolhido deve ser seguido conforme suas etapas, sem pular nenhuma. Existem processos diferentes conforme os autores, porém, o que for escolhido deve ser seguido passo-a-passo. Criar estímulos para que haja uma maior participação possível dos que fazem a empresa é decisivo para o sucesso do planejamento estratégico, porque é pela participação direta na construção que é gerado o comprometimento para o resultado. Outro aspecto importante a ressaltar é que o processo de planejamento estratégico pode ser implantado em qualquer tipo de empresa, seja micro, pequena, média ou grande, visto que todas almejam um futuro sustentável. Vale ainda ressaltar o aprendizado relativo aos fatores do ambiente interno e externo que interfere no que a empresa quer e pode fazer. Ou seja, qualquer empresa recebe influência do ambiente externo em produção e serviços, de modo que a empresa

não faz o que quer, mas o que é possível.

Agora, é o momento de você checar o que aprendeu sobre o processo de planejamento estratégico. Para isso, faça sua autoavaliação, respondendo as questões apresentadas a seguir. Vamos lá?

## Autoavaliação

01. Você aprendeu que no planejamento estratégico as empresas têm dois ambientes e que os pontos fortes e fracos interferem no que a empresa quer fazer para seu futuro. Assinale a alternativa que tem os dois ambientes estratégicos.

- a) ( ) Ambiente interno e ambiente externo.
- b) ( ) Ambiente interno, pontos fortes e fracos.
- c) ( ) Ambiente externo, fatores favoráveis e desfavoráveis.
- d) ( ) Setores organizacionais (administrativo, finanças, comercial e outros).

02. Com base na segunda etapa do processo de planejamento estratégico, marque quais são os elementos que fazem parte da diretriz organizacional

- a) ( ) Diretriz organizacional é a missão.
- b) ( ) Diretriz organizacional é a visão.
- c) ( ) Diretriz organizacional são os objetivos.
- d) ( ) Diretriz organizacional: missão, visão e objetivos.

03. Na terceira etapa do processo de planejamento estratégico, foi estudada a formulação da estratégia. Marque nas opções abaixo quais são as três estratégias estudadas.

- a) ( ) Estratégia de diferenciação.
- b) ( ) Estratégia de custo.
- c) ( ) Estratégia de foco.
- d) ( ) Estratégia de diferenciação, estratégia de custo e estratégia de foco.

04. Na quarta etapa do processo de planejamento estratégico, foi estudada a importância de um roteiro de atividades organizar e definir como fazer a implantação da estratégia.

Conforme o que foi estudado, qual das quatro coisas a fazer do roteiro foi considerada a mais importante?

- a) ( ) A equipe de coordenação do planejamento.
- b) ( ) A campanha de divulgação interna.
- c) ( ) O orçamento dos projetos estratégicos.
- d) ( ) O plano de ação por área.



# Competência 03

## **Implantar**

o Planejamento Estratégico



# Implantar

## o Planejamento Estratégico

A implantação da estratégia é o maior desafio do processo de planejamento estratégico, porque geralmente nele existem duas principais atividades: a de pensar e a de agir. Na atividade de pensar, são feitas as etapas iniciais de formulação, discussão, análise de dados e tomada de decisão. Porém, depois vêm a hora de agir e a hora de pôr em prática o que foi planejado.



Fonte: <<http://2.bp.blogspot.com/-8WHAvEZOVz8/TcR6-XByRXI/AAAAAAAAA3A/Ao8rFFR9jfo/s1600/pensar.gif>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

A atividade de agir é colocar o planejamento em prática e isso está na etapa da implantação da estratégia. Você sabia que é justamente nesta etapa que a maioria dos planejamentos estratégicos fracassa? Parece que uma coisa é colocar no papel; outra é colocar em ação.

Em dados de uma pesquisa realizada pela Associação Mundial de Projetos e publicada no Brasil, no ano de 2013, com 587 executivos e com líderes de grandes empresas globais – as grandes empresas sabem que é preciso traçar boas estratégias para alcançar o su-

cesso, mas a grande parte delas falha exatamente na implantação dessas estratégias. Os números da pesquisa mostram que 88% dos executivos reconhecem a importância do planejamento estratégico, mas 44% dos planos falham. Outro dado importante da pesquisa é que 61% dos executivos entrevistados admitem a falha e dizem que precisam se esforçar para diminuir a distância entre a elaboração da estratégia e sua implantação no dia a dia.



## Querendo mais

Saiba “Por que os planos estratégicos fracassam”, acessando os links a seguir, publicados em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/por-que-boas-estrategias-falham-saiba-como-tira-las-do-papel>> e <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/por-que-os-planos-estrategicos-falham/77422>>.

Com isso, entendemos que o problema de não conseguir implantar o que foi planejado está em todos os tipos de empresa. No caso das micro e pequenas empresas, esse problema é ainda mais grave, porque planejar e não colocar em prática é um risco de se fechar as portas.

Mas você sabe por que o planejamento fracassa na implantação?

Porque para colocar o planejamento estratégico em prática, é necessário fazer mudanças, mas a mudança causa insegurança e medo. O planejamento da empresa, em geral, provoca mudança em duas áreas: uma mudança na estrutura organizacional, ou seja, criar ou reduzir o cargo ou função; e uma mudança na cultura da empresa.



## Querendo mais

Cultura da empresa é aquilo em que a equipe de trabalho acredita. Acreditar que a empresa vai crescer, acreditar que o plano vai dar certo ou acreditar que nada muda na empresa – tudo isso faz parte da cultura interna. Então, o medo de fazer mudanças é uma das causas de o planejamento fracassar. Uma solução indispensável é envolver as pessoas da empresa no planejamento.

Até aqui, pode-se concluir que é preciso vencer o medo da mudança e fazer com que o planejamento dê certo, isto é, que tenha sucesso. Para dar certo, é necessário implantar o plano na prática ou no dia a dia da empresa. Mas qual é o plano? Isso é o que você vai aprender a partir de agora.



## Querendo mais

Assista ao vídeo “Plano de Ação: o segredo para o sucesso”, acessando o link: <<https://www.youtube.com/watch?v=2jFv5xp6AVI>>.

Em primeiro lugar, considere-se o líder do plano. Ou seja, reconheça que sua área de trabalho ou mesmo sua atividade profissional faz parte do planejamento estratégico geral da empresa. Por isso, é necessário que você faça a sua parte para que o planejamento possa acontecer na prática. A sua parte é fazer um plano de ação! Então, vamos saber como?

## Como fazer um Plano de Ação Estratégico (PAE)

Ao iniciar os estudos sobre o plano de ação estratégico, você deve ter em mente que esse tipo de plano só tem sentido se as ações estiverem relacionadas aos objetivos e metas que foram definidos no documento do planejamento estratégico aprovado pela empresa. Pense! É importante que isso fique muito claro.

Para começar, você deve fazer, em ordem, as seguintes atividades:

Atividade 01: estudar o documento do planejamento estratégico aprovado pela empresa.

- a. Orientação: não faça sua interpretação pessoal dos objetivos e metas, mas procure quem os elaborou e tire dúvidas para ficar claro para você.

Atividade 02: identificar os objetivos e metas que dependem de sua área de trabalho para se realizarem.

- b. Orientação: em geral, existem objetivos gerais e metas mais específicos, mas dá para identificar por área: administrativa, financeira, recursos humanos, produção, comercial,

vendas, marketing, logística etc.

Atividade 03: colocar os objetivos e metas em ordem de prioridade ou de importância para o sucesso da empresa.

c. Orientação: depois de fazer sua relação de prioridade, procure comprová-la com os responsáveis pela empresa. Isso evita perda de tempo e de recursos.

Atividade 04: montar um plano de ação para realizar os objetivos e metas que têm a ver com a sua área de trabalho e de responsabilidade.

d. Orientação: faça isso em equipe; nunca sozinho ou isolado. Se tiver mais de um objetivo geral com as respectivas metas, é recomendável fazer um plano para cada objetivo. Isso ajuda no monitoramento, na avaliação e também quando for a uma reunião apresentar o que a área está fazendo.

I. ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO:	Objetivos do planejamento estratégico;
	Metas do planejamento estratégico.
II. ÁREA ORGANIZACIONAL:	Ação estratégica da área;
	Período de realização: início e fim;
	Responsável da área pela ação.
III. RECURSOS NECESSÁRIOS:	Organizacionais (pessoas, materiais, tecnológicos);
	Orçamento financeiro.

Fonte: autoria própria (2016).

Feito isso, é possível montar um formulário com esses elementos para ser utilizado por você, toda vez que necessitar elaborar um plano de ação para sua área de trabalho e até para sua vida pessoal.

Conheça a seguir o modelo de Plano de Ação Estratégico:

ÁREA DE TRABALHO:			
GESTOR RESPONSÁVEL:			
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO:		
	META 01:		
	META 02:		
AÇÕES	RESPONSÁVEL	PERÍODO	
		INÍCIO	FIM
1.		__/__/__	__/__/__
2.		__/__/__	__/__/__
3.		__/__/__	__/__/__
4.		__/__/__	__/__/__
5.		__/__/__	__/__/__
6.		__/__/__	__/__/__
RECURSOS NECESSÁRIOS	HUMANOS:		
	TECNOLÓGICOS:		
	MATERIAIS:		
	LOGÍSTICOS:		
	FINANCEIROS:		
INDICADOR DE DESEMPENHO	[ ] RELATÓRIO / PLANILHA:		
	[ ] PRODUTO ACABADO:		
	[ ] SERVIÇO REALIZADO:		
	[ ] ÍNDICE DE SATISFAÇÃO:		
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES			
Local:	Data: ____/____/____	Assinatura do gestor	

Agora, você vai estudar cada parte do modelo de PAE. Estude bem isso antes de começar a fazer. Conheça as seguintes partes do modelo do PAE.

#### Parte 01 – O título

O título do formulário do Plano de Ação Estratégico é um indicativo de que as ações contidas nele estão relacionadas ao planejamento estratégico, que dá o devido significado às ações. O título é:

#### Parte 02 – A identificação

As duas partes seguintes do formulário, área e gestor responsável, são a identificação da sua área de trabalho. Na prática, a empresa pode e deve ter vários planos de ação estratégicos correspondentes a suas áreas organizacionais, tais como: administrativa, recursos humanos, produção, comercial e marketing, vendas, atendimento aos clientes, logística, financeira e outras. Observe o quadro a seguir:

Itens de identificação:

ÁREA:	Indicar neste campo o título da área organizacional, exemplo: Setor de Recursos Humanos.
GESTOR RESPONSÁVEL:	Indicar neste campo o nome completo e o cargo do gestor responsável pela execução das ações do PAE. Esse gestor deve ser o líder do processo.

Fonte: autoria própria (2016).

#### Parte 03 – O objetivo e a meta do planejamento estratégico

A parte seguinte é a ligação do plano de ação com o planejamento estratégico. É ligado ao item do planejamento no qual estão o objetivo e a meta. O objetivo e as metas a serem colocadas neste campo devem ser escritos exatamente como estão no planejamento aprovado. Isso garante que as ações levem para a prática o que o planejamento definiu.

Preste atenção a uma diferença!

A descrição do objetivo é um pouco diferente da descrição da meta. A principal diferença entre a meta e o objetivo é que este é genérico; enquanto aquela é específica. Em outras palavras, a meta deve ter quantidades, prazos e até valores; o objetivo não. Observe o quadro a seguir:

Item do planejamento estratégico da empresa como um todo:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO: O objetivo deve ser escrito com um texto único (sem ponto), dizendo o que quer, através do que, e visando algum resultado.
	META 01: A meta deve ser descrita de forma mais direta e específica, contendo valores, prazos e outros.
	META 02:

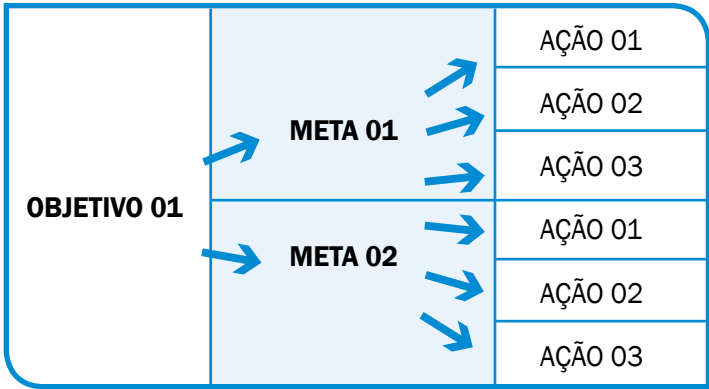
Fonte: autoria própria (2016).

#### Parte 04 – As ações estratégicas

A parte das ações que vem agora é o coração do Plano de Ação Estratégico. É neste item que sua área escreve as ações que pretende fazer para o planejamento dar certo.

Aprenda a regra para escrever as ações: as ações são baseadas nas metas e as metas são baseadas no objetivo. Na prática é assim: um objetivo deve ter duas metas e cada meta deve ter até três ações. Veja o quadro a seguir:

Regra das ações estratégicas:



Fonte: autoria própria (2016).

Para isso, é necessário, em primeiro lugar, estudar os objetivos e as metas do planejamento estratégico. Em segundo lugar, separe cada meta e, em terceiro, é que você pode se desdobrar em ações bem específicas e de fácil compreensão. Fazendo uma simples comparação, é como se os objetivos e metas fossem um cacho de uva e as ações fossem cada uva individualmente.



Fonte: <<https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQPaw8mascdWmudyaVAn9kgOJgia1PuYXM7g3q8wBunf3lwWPYo9Uzi46Q>>. Acesso em: 06 abr. 2016

<b>OBJETIVO 01:</b> aumentar o volume da produção de pães e doces para ter maior rentabilidade	<b>META 01:</b> aumentar a produção em 5.000 pães por dia; ação.	→ AÇÃO 01: comprar mais quatro sacos de trigo/dia para produzir mais 5.000 pães por dia.
		→ AÇÃO 02: processar três sacos a mais pela manhã e um a mais à tarde.
		→ AÇÃO 03: contratar um novo auxiliar de padeiro.
	<b>META 02:</b> aumentar a rentabilidade em mais de 20% na fabricação de pães.	→ AÇÃO 01: separar a área de produção de pães da de doce para produzir mais rápido.
		→ AÇÃO 02: substituir o forno à lenha por forno elétrico com isolamento interno para aproveitar o calor.
		→ AÇÃO 03: transformar o pão francês amanhecido em farinha de rosca para a venda separada no balcão.

Fonte: autoria própria (2016).

Você entendeu a ligação entre objetivo, meta e ação?

Uma dica importante é você aprender que a ação tem que ser escrita de um jeito fácil de entender para gerar uma reação rápida do tipo: leu, entendeu e fez.

#### Parte 4.1 – O responsável

Você sabia que a ação, para dar certo, tem que ter um dono? Em outras palavras, a ação só funciona se tiver um “dono” da ação, ou seja, uma pessoa que será a responsável por sua execução. Por isso, no formulário, depois da ação escrita, vem o nome da pessoa responsável. Assim, a recomendação para você é que o preenchimento das ações seja feito em conjunto, em reunião e de forma participativa, porque se for somente uma ordem de cima para baixo, pode não gerar comprometimento.

#### Parte 4.2 – O período

É necessário que você indique quando a ação vai começar e terminar. Analise antes de escolher a data se, de fato, a ação escrita está de um jeito fácil de entender pela pessoa responsável e combine com ela a data que a empresa quer. Essas coisas são necessárias, porque a pessoa deve ter liberdade para fazer a ação, mas também pode ser acompanhada no tempo. Observe o quadro a seguir:

Item do plano de ação da área organizacional:

AÇÕES	RESPONSÁVEL	PERÍODO	
		INÍCIO	FIM
1. Indicar especificamente o que deve ser feito para que o objetivo e a meta sejam executados na prática.	Indicar o nome da pessoa responsável pela ação. Essa pessoa deve ter autonomia para agir	__/__/__ Indicar a data prevista para o início desta ação.	__/__/__ Indicar a data prevista para o fim desta ação.
2.		__/__/__	__/__/__
3.		__/__/__	__/__/__
4.		__/__/__	__/__/__
5.		__/__/__	__/__/__
6.		__/__/__	__/__/__

Fonte: autoria própria (2016).

#### Parte 5 – Os recursos necessários

Agora, você vai dizer se é necessário algum recurso além dos que você já tem para que as ações sejam realizadas do jeito que foram escritas e no tempo estabelecido. Esta é uma tarefa que pode ter a ajuda do setor administrativo.

Os recursos devem ser indicados para o conjunto das ações, de modo a não faltar nada para uma ação acontecer. Em geral, os recursos necessários para as ações acon-

Fonte: autoria própria (2016).



**Indicador:** é uma medida que mostra como está o desempenho de uma atividade. Exemplo: atividade é uma campanha de vendas e o indicador é a quantidade de contratos feitos. Pela quantidade de contratos feitos no período, ele sabe se o desempenho da campanha deu certo.

tecerem são do tipo: recursos humanos (técnicos, apoio e estagiários), tecnológicos (equipamentos e sistemas), materiais (matéria-prima, material de escritório e utensílios), logística (carro, táxi, motoristas e rotas) e financeiro (dinheiro, crédito e financiamento). Observe o quadro a seguir:

Item dos recursos necessários para executar o plano de ação:

RECURSOS NECESSÁRIOS	HUMANOS: indicar funções, níveis e quantidades de pessoas.
	TECNOLÓGICOS: indicar equipamentos, sistemas eletrônicos e máquinas.
	MATERIAIS: indicar o tipo de matéria-prima, utensílios e serviços de terceiros.
	LOGÍSTICOS: indicar a necessidade de deslocamento e de rotas e horários.
	FINANCEIROS: indicar o montante de dinheiro a ser investido para as ações.

Fonte: autoria própria (2016).

#### Parte 06 – Os indicadores de desempenho

Agora, você vai escolher os indicadores para saber como seu plano de ação está se desenvolvendo.

#### Para que servem os indicadores?

Se sua área já trabalha com indicadores (indicadores de qualidade, por exemplo) que têm a ver com suas ações, eles podem ser aproveitados. Evite criar muitos, crie só o necessário para medir o desempenho

Uma orientação importante para você: observe se os indicadores já estão definidos no planejamento estratégico. Se não, devem ser criados por sua área.

Os indicadores são indispensáveis. Agir sem eles é como dar um “tiro no escuro”, ou seja, “não acerta o alvo”. É importante você saber que depois de escolhidos, os indicadores devem ser validados por quem será o responsável pelas ações. É necessário que a pessoa possa saber como vai ser acompanhada.



## Importante

Outra orientação muito importante: o melhor indicador é aquele que é feito dentro da execução da própria ação. Por exemplo:

Ação: fazer 1.000 pães a mais por dia.

Indicador: relatório da produção de pães.

Ação: visitar 10 clientes por dia.

Indicador: cópia dos contratos assinados

É por isso que os relatórios e planilhas preenchidas, o produto acabado, o serviço realizado e as pesquisas de satisfação podem ser utilizados como indicadores. Observe o quadro seguinte:

Item do indicador de desempenho do plano de ação:

INDICADOR DE DESEMPENHO	<input type="checkbox"/> RELATÓRIO / PLANILHA (marcar e dizer qual é o relatório ou planilha):
	<input type="checkbox"/> PRODUTO ACABADO (marcar e dizer qual é o produto que será avaliado):
	<input type="checkbox"/> SERVIÇO REALIZADO (marcar e dizer qual é o serviço que vai ser avaliado):
	<input type="checkbox"/> ÍNDICE DE SATISFAÇÃO (marcar e dizer qual é a pesquisa que vai ser usada):

Fonte: autoria própria (2016).

### Parte 06 – As informações complementares

O campo para você escrever informações complementares é um espaço aberto não obrigatório. Então, o gestor responsável pelo plano de ação deve aproveitar esse espaço para fazer anotações complementares de dados que explicam o desempenho da sua área no planejamento estratégico. Veja o quadro a seguir:

Item dos dados complementares do plano de ação:

<b>INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES</b>	<p>Indicar neste campo algum acontecimento que ajudou no desempenho, por exemplo, aquilo que fez aumentar a produção acima da meta ou aquilo que derrubou a meta.</p> <p>Pode colocar também aqui dados do mercado e da concorrência para ajudar na interpretação dos resultados alcançados.</p> <p>Por fim, é importante que o gestor responsável pelo plano assine com a data.</p>
---------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: autoria própria (2016).

#### Parte 07 – Assinatura com local e data

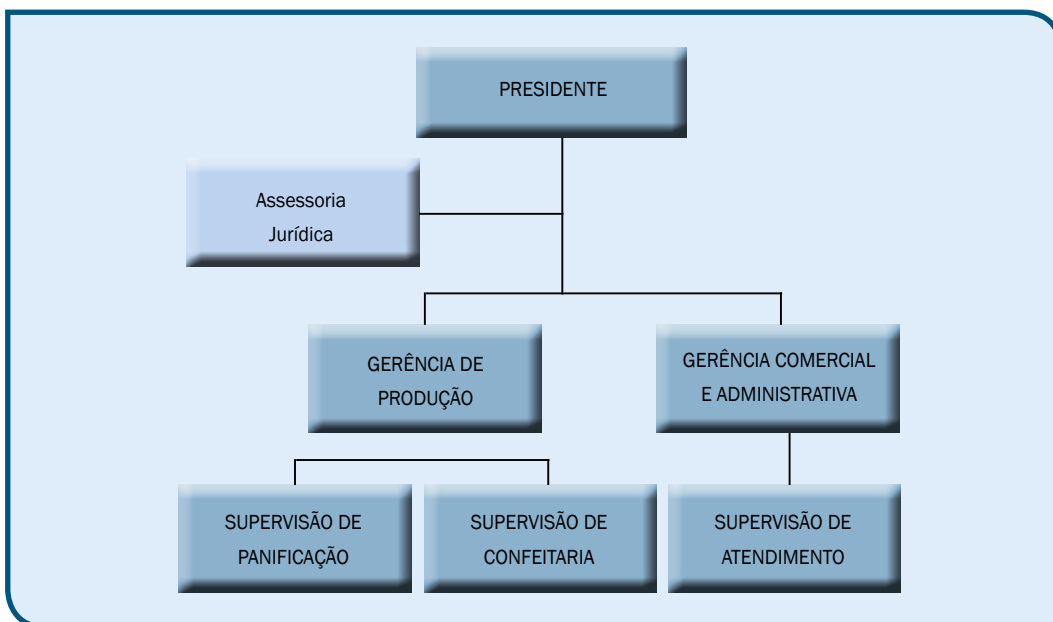
Quem é o responsável geral pela aprovação do Plano de Ação Estratégico – PAE? É necessário usar este espaço para a assinatura do gestor responsável pela aprovação do que está preenchido no formulário do Plano de Ação Estratégico. Sem a assinatura, o formulário é um rascunho, mas a assinatura é o que aprova o plano.

Local: _____	Data: ____/____/____	Assinatura do gestor _____
--------------	----------------------	----------------------------

Concluído o estudo detalhado do formulário do Plano de Ação Estratégico você vai estudar agora um exemplo da aplicação do formulário. Vamos lá?

O nosso exemplo é uma padaria do bairro. Então, imagine que a padaria do bairro fez seu planejamento estratégico para os próximos cinco anos. Este ano é o primeiro, por isso, é importante começar certo. A estrutura organizacional é a seguinte:

Quadro – Estrutura organizacional básica de uma padaria de serviços:



Fonte: autoria própria (2016).

EXEMPLO:

<b>PADARIA DO BAIRRO</b> <b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 5 ANOS</b> <b>MODELO DE PLANO DE PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO – PAE</b>			
ÁREA DE TRABALHO:	Gerência de Produção.		
GESTOR RESPONSÁVEL:	Antônio Manoel Júnior – Gerente de Produção.		
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO: diversificar a linha de produtos de panificação através da produção de pães especiais, visando aumentar sua participação no mercado.		
	META 01: criar, pelo menos, dois novos tipos de pães especiais neste ano para diversificar a venda em varejo.		
	META 02: fazer uma pesquisa de mercado durante quatro meses com os clientes habituais para experimentar o gosto dos novos pães especiais.		
	META 03: pesquisar novas opções de matéria-prima de confeitaria para aumentar em 30% os pães e bolos dietéticos.		
AÇÕES	RESPONSÁVEL	PERÍODO	
		INÍCIO	FIM
1. Participar de treinamento sobre pães especiais no Sindicato da Panificação;	José Maria - Supervisor	15/01/xx	18/01/xx
2. Pesquisar no catálogo do fornecedor as matérias-primas para fabricar pães especiais;	José Maria - Supervisor	01/02/xx	31/03/xx
3. Visitar, toda semana, padarias concorrentes para experimentar os pães especiais fabricados lá;	Francisco - Padeiro	05/05/xx	25/06/xx
4. Fazer o orçamento para a compra de matéria-prima para a produção do semestre;	Antônio Jr. – Gerente	17/03/xx	31/03/xx
5. Montar uma mesa na padaria, durante dois dias por mês, para degustar no lançamento dos pães especiais;	Ana Paula - Atendimento	01/04/xx	30/08/xx
6. Contratar laudo técnico de nutricionista sobre os valores dos componentes dos pães dietéticos;	Maria José - Supervisora	10/02/xx	28/02/xx
7. Mandar fazer cartazes e folhetos para divulgar os pães especiais;	Antônio Jr. - Gerente	07/03/xx	25/03/xx
8. Treinar e acompanhar o estagiário para aplicar, por quatro meses, a pesquisa com os clientes.	Ana Paula - Atendimento	20/03/xx	20/07/xx
RECURSOS NECESSÁRIOS	HUMANOS: um estagiário da área de administração e marketing.		
	TECNOLÓGICOS: planilha para coletar a pesquisa de mercado.		
	MATERIAIS: matéria-prima para pães e bolos especiais.		
	LOGÍSTICOS: carro para ir às padarias concorrentes.		
	FINANCEIROS: R\$ 20.000,00 conforme o orçamento da gerência.		
INDICADOR DE DESEMPENHO	[ X ] RELATÓRIO / PLANILHA: relatório de produção da panificação.		
	[ X ] PRODUTO ACABADO: catálogo dos pães e bolos especiais.		
	[ - ] SERVIÇO REALIZADO: não.		
	[ X ] ÍNDICE DE SATISFAÇÃO: pesquisa de satisfação com os clientes.		
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	A nossa padaria do bairro está em fase de mudança estratégica nos próximos anos para ser uma padaria do tipo boutique.		
Local: "Cidade do Sol" (Natal)    Data: 15/janeiro/20XX		Assinatura do gestor	

Fonte: autoria própria (2016).



## Atividade 01

Utilize o formulário do Plano de Ação Estratégico – PAE seguinte para fazer o exercício de preencher o plano de ação da área de Gerência Comercial. Orientações: a) coloque-se na condição de Gerente; b) preencha todos os espaços em branco; c) escreva as cinco ações de sua área de acordo com o objetivo e as metas do planejamento estratégico. Vamos começar?

### EXERCÍCIO:

PADARIA DO BAIRRO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 5 ANOS MODELO DE PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO – PAE			
ÁREA DE TRABALHO:	Gerência de Produção.		
GESTOR RESPONSÁVEL:	[seu nome _____] – Gerente Comercial e Administrativo.		
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO: promover o fortalecimento da marca comercial da padaria através de campanhas de vendas, visando liderar a competitividade na região.		
	META 01: criar três campanhas de vendas no ano para fortalecer as vendas de pães especiais a fim de ter a preferência dos clientes da região.		
	META 02: crescer as vendas no varejo em 30% durante o ano com foco nos novos pães especiais, para garantir maior rentabilidade à padaria.		
AÇÕES	RESPONSÁVEL	PERÍODO	
		INÍCIO	FIM
1.		__/__/xx	__/__/xx
2.		__/__/xx	__/__/xx
3.		__/__/xx	__/__/xx
4.		__/__/xx	__/__/xx
5.		__/__/xx	__/__/xx
RECURSOS NECESSÁRIOS	HUMANOS:		
	TECNOLÓGICOS:		
	MATERIAIS:		
	LOGÍSTICOS:		
	FINANCEIROS:		
INDICADOR DE DESEMPENHO	[ ] RELATÓRIO / PLANILHA:		
	[ ] PRODUTO ACABADO:		
	[ ] SERVIÇO REALIZADO:		
	[ ] ÍNDICE DE SATISFAÇÃO:		
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES			
Local: “Cidade do Sol” (Natal)    Data: __/_____/20__		Assinatura do gestor	

Fonte: autoria própria (2016).

## Plano de Ação 5W2H da gestão da qualidade

Para ampliar seu conhecimento sobre o plano de ação, é importante você saber que existe outro modelo de plano de ação que ficou muito conhecido nos programas de qualidade total. Trata-se de um plano de ação com sete itens que ficaram mais conhecidos no Brasil pelas letras iniciais dos nomes em inglês, através de cinco palavras iniciadas com a letra W: what (o que), who (quem), when (quando), where (onde), why (por que) e duas palavras iniciadas com a letra H: how (como) e how much (quanto). Por isso, ficou famoso como 5W2H.

PLANO DE AÇÃO 5W2H	
O que será feito ( <i>What</i> )?	[Escrever a ação necessária a ser feita]
Quem fará ( <i>Who</i> )?	[Dizer quem é o responsável]
Quando será feito ( <i>When</i> )?	[Determinar quando começa e termina a ação]
Onde será feito ( <i>Where</i> )?	[Definir o (s) local (is) onde será feita a ação]
Por que será feito ( <i>Why</i> )?	[Explicar qual é a necessidade de fazer a ação]
Como será feito ( <i>How</i> )?	[Escrever os procedimentos que serão feitos na ação]
Quanto custará ( <i>How much</i> )?	[Dizer quanto vai custar e de onde é o dinheiro]

Fonte: autoria própria (2016).



### Querendo mais

Saiba mais sobre esse modelo de plano de ação através do link a seguir: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado>>.

## Resumo

Se o assunto de maior desafio dos administradores de empresas é como fazer o planejamento estratégico se realizar na prática ou no dia a dia da empresa, não implantar o que foi planejado é o maior problema do planejamento estratégico. Parece ser mais fácil pensar e colocar o planejamento em prática. Em pesquisas com empresários de grandes empresas, eles admitiram que o planejamento estratégico fracassa quando não consegue

ser implantado na prática. Isso virou um problema para a administração das empresas. Então, qual é a solução para esse problema? A solução é elaborar um Plano de Ação Estratégico PAE. Para realmente dar certo, esse plano precisa ser vinculado ao planejamento estratégico aprovado pela empresa. A ligação entre o planejamento estratégico e o plano de ação estratégico se dá por meio dos objetivos e metas. É por isso que os objetivos e as metas do planejamento são escritos do mesmo jeito dentro do plano de ação. Esse PAE pretende unir, na prática, três partes importantes: os objetivos e as metas do planejamento estratégico; as ações da área da empresa; e os recursos necessários para que as ações se realizem. Para complementar este assunto, você conheceu ainda o Plano de Ação 5W2H, que é muito utilizado nos programas de qualidade. Por fim, vale destacar que as ações do plano são escritas e baseadas nas metas do planejamento estratégico. Nesta competência, você aprendeu que este é o caminho: sem um plano de ação escrito não se chega a lugar algum, porque não se sabe aonde vai. Está de acordo?

Agora é o momento de você verificar o que aprendeu sobre o Plano de Ação Estratégico. Para isso, faça sua autoavaliação respondendo as questões apresentadas a seguir. Vamos lá?

## Autoavaliação

01. Marque a alternativa que conta com as três partes que são agrupadas no Plano de Ação Estratégico (PAE).

- a)  Planejamento estratégico.
- b)  Ações da área organizacional.
- c)  Recursos necessários para acontecer.
- d)  Planejamento estratégico, ações da área e recursos necessários.

02. Marque a alternativa que representa o planejamento estratégico no formulário do Plano de Ação Estratégico (PAE).

- a)  Objetivos e metas.
- b)  Somente os objetivos.
- c)  Somente as metas.
- d)  O planejamento estratégico todo.

03. Você aprendeu que o coração do Plano de Ação Estratégico – PAE são as ações de sua área de trabalho. Conforme o que foi estudado, marque a alternativa que diz em que deve se basear as ações.

- a) ( ) As ações são baseadas na cabeça do gestor responsável.
- b) ( ) As ações são baseadas no que a pessoa responsável pode fazer.
- c) ( ) As ações são baseadas nas metas do planejamento estratégico.
- d) ( ) As ações são baseadas em saber se há tempo para fazer.

04. Você estudou, no formulário do Plano de Ação Estratégico – PAE, que para as ações se realizarem, são necessários vários tipos de recursos. Conforme o que foi estudado, marque a alternativa que diz quais são os recursos necessários.

- a) ( ) Humanos, tecnológicos e financeiros.
- b) ( ) Humanos, tecnológicos e materiais.
- c) ( ) Humanos e financeiros.
- d) ( ) Humanos, tecnológicos, materiais, logísticos e financeiros.





# Competência 04

## **Identificar**

os procedimentos de gerenciamento estratégico



# Identificar

## os procedimentos de gerenciamento estratégico

Para você se situar bem nesta altura dos estudos, é necessário compreender que o planejamento estratégico, para dar certo na prática, passa por três grandes momentos: o momento da formulação, da implantação e do gerenciamento. Veja o quadro a seguir:

MOMENTOS ESTRATÉGICOS	O QUE ACONTECE NA EMPRESA?
<b>I. Momento da formulação</b> ↓	✓ É a hora de pensar e fazer planos. É quando a empresa reúne seus colaboradores para discutir qual será o futuro do negócio a longo prazo (5 anos).
<b>II. Momento da implantação</b> ↓	✓ É a hora de agir nos planos. É quando a direção da empresa aprova os planos anuais das áreas e assegura os recursos a serem implantados.
<b>III. Momento do gerenciamento</b>	✓ É a hora de acompanhar os planos. A direção da empresa usa instrumentos de gestão para saber se o planejamento está funcionando.

**Figura 6** – Quadro dos momentos estratégicos.  
Fonte: autoria própria (2015).

Esta competência está focada nos estudos do terceiro momento, ou seja, do momento do gerenciamento com os seus instrumentos.

Por que é importante fazer o gerenciamento? Para evitar que o planejamento estratégico se perca no tempo. O planejamento estratégico é feito a longo prazo. Em geral, longo prazo em pequenas e médias empresas é um tempo de cinco ou de dez anos para frente. Imagine uma empresa (como o nosso exemplo da padaria do bairro) colocar no papel hoje uma meta para acontecer daqui a cinco anos, se não acompanhar (gerenciar), não chega

até lá. Essa é a importância do gerenciamento.

Diante disso, vem logo o primeiro desafio: como manter funcionando um planejamento ao longo dos anos? Para resolver isso, depois de implantado por um período, a empresa tem que cuidar do seu gerenciamento.

No período do gerenciamento, faz-se necessário adotar práticas de acompanhamento do desempenho da empresa. Já o acompanhamento se faz comparando o que está sendo feito com os indicadores de desempenho do planejamento estratégico.

Para comparar o que está sendo feito, é necessário fazer três coisas:

- ✓ Primeiro, anotar os dados do desempenho da empresa (vendas, contratos assinados, pessoas atendidas, produtos vendidos e outros);
- ✓ Segundo, fazer a comparação dos dados anotados com os padrões de desempenho previstos no planejamento. Feito isso, analisar as diferenças;
- ✓ Terceiro, tomar as medidas para corrigir o que deu errado. Por exemplo: se o volume de vendas ficou abaixo do previsto, tem que tomar as medidas corretivas para que as vendas voltem a subir.

Fazendo uma comparação simples de uma coisa que todo mundo conhece, o gerenciamento é como cuidar de uma planta em casa: se deixá-la no jarro e não parar por um momento para regar, adubar e podar, o que acontece? A planta seca e morre, não é mesmo? É assim também se não cuidar do gerenciamento do planejamento estratégico.

Agora, para o gerenciamento acontecer na prática, vem outra parte importante para você aprender o que é o trabalho do líder (chefe, supervisor, coordenador, encarregado, gerente, diretor etc.), pois o gerenciamento é feito pelas pessoas. Não existe qualquer máquina que faça o gerenciamento sozinha. Alguém tem que ligar, programar, acionar e desligar. Ou seja, o gerenciamento que dá certo na empresa é aquele que é feito por pessoas.

Para isso, surge o trabalho do líder, que é fazer com que o conjunto das pessoas que trabalham na empresa passe a ter um comportamento administrativo mais formal do tipo profissional, isto é, é aquele que, além da correria do dia a dia, também encontra tempo para parar e analisar os dados do que está acontecendo, comparando informações e tomando medidas para corrigir os erros, visando sempre melhorar o negócio.

Gerenciar pessoas para fazerem o que tem que ser feito para os planos darem certo é uma das principais dificuldades numa empresa, porque sempre surge o conflito entre o comportamento formal (aquele do tipo profissional) com o comportamento informal (aque-

le da camaradagem). Vamos entender isso mais adiante.

Comportamento é a base para a ação. Há comportamentos que ajudam no gerenciamento e outros que atrapalham. E por que é importante pensar em comportamento? Porque em estudos na área da administração sobre o planejamento estratégico, encontram-se os comportamentos que barram o planejamento, ou seja, que impedem que vá para frente. Os comportamentos pesquisados de empresários que atrapalham o funcionamento do planejamento estratégico de sua própria empresa podem ser resumidos nas seguintes formas:

#### O ocupado:



Fonte: <<http://1.bp.blogspot.com/-SbwgwCXCFe8/UiMH6WMkkII/AAAAAAAAAB5o/ewQ63txAd2Q/s1600/mad+super+busy.gif>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

Aquele que não tem tempo para se dedicar ao planejamento estratégico. É do tipo que se concentra em problemas diários e diz que “enfrenta um leão” todo dia.

#### O dono do dinheiro:



Fonte: <<http://mybroadband.co.za/news/wp-content/uploads/2013/04/Money-rich-list.jpg>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

Aquele que age como se o dinheiro da empresa fosse seu, mas para a empresa diz que não tem dinheiro para mais nada e muito menos para investir no planejamento estratégico.

O superficial:



Fonte: <[http://2.bp.blogspot.com/-ON\\_d\\_L-D9f0/TVgJ00ksYEI/AAAAAAAAAGnc/ssVJoGf76Kw/s400/preocupado.gif](http://2.bp.blogspot.com/-ON_d_L-D9f0/TVgJ00ksYEI/AAAAAAAAAGnc/ssVJoGf76Kw/s400/preocupado.gif)>. Acesso em: 07 abr. 2016.

Aquele que não tem formação técnica para entender e fazer as tarefas do processo estratégico (missão, visão, objetivos e estratégias) que considera complexas e diz que isso é coisa para empresa grande.

O imediatista:



Fonte: <[http://2.bp.blogspot.com/-ON\\_d\\_L-D9f0/TVgJ00ksYEI/AAAAAAAAAGnc/ssVJoGf76Kw/s400/preocupado.gif](http://2.bp.blogspot.com/-ON_d_L-D9f0/TVgJ00ksYEI/AAAAAAAAAGnc/ssVJoGf76Kw/s400/preocupado.gif)>. Acesso em: 07 abr. 2016.

Aquele que exige resultado rápido o tempo todo e diz que tudo é para ontem, aquele que se mostra impaciente quando tem que parar com a equipe para analisar os dados e aprovar as mudanças e correções de rumo.

Entenda, o comportamento é ação! Esses comportamentos acima são prejudiciais ao planejamento estratégico por três motivos principais:

- I. Destrói a ideia de planejar;
- II. Atrapalha o desenvolvimento do projeto de planejamento estratégico dentro da empresa;
- III. Desmotiva as pessoas a se comprometerem.

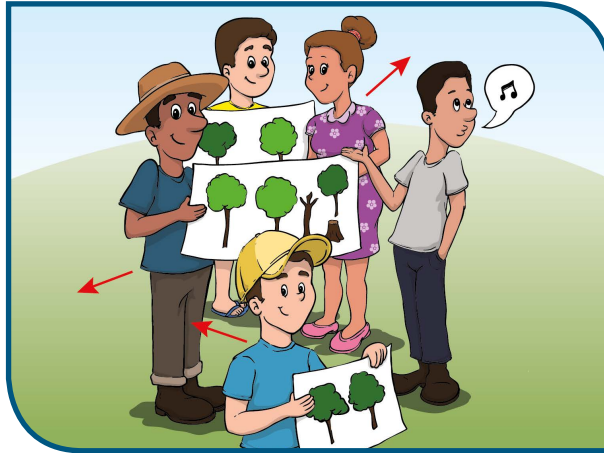
Um bom gerenciamento requer um tipo de comportamento mais formal de um profissional do tipo comprometido, que se esforça para atingir as metas, que se interessa para os planos darem certo a fim de analisar os resultados, que faz as mudanças necessárias para corrigir os erros e vibrar com as conquistas.

Então, se você quiser saber como é o perfil de gerenciamento de uma empresa, se é mais informal ou mais formal, é só observar a soma dos comportamentos das pessoas no trabalho. Você acaba entendendo o perfil de gerenciamento de uma empresa.

## Gerenciamento informal x gerenciamento formal

Vamos entender um pouco mais sobre os tipos de gerenciamento. Em geral e separando os extremos, pode-se dizer que existem nas empresas dois perfis ou dois tipos diferentes de gerenciar: um é o gerenciamento informal e o outro é o formal. Vamos entender a diferença?

O que seria um gerenciamento informal?



Fonte: <[http://2.bp.blogspot.com/-qMFhW4zWpY/TwSOBaECBbl/AAAAAAAAAfs/F2RKJ\\_OOYR0/s1600/04+Pseudogest%25C3%25A3o.jpg](http://2.bp.blogspot.com/-qMFhW4zWpY/TwSOBaECBbl/AAAAAAAAAfs/F2RKJ_OOYR0/s1600/04+Pseudogest%25C3%25A3o.jpg)>. Acesso em: 07 abr. 2016.

É aquele em que os comportamentos internos das pessoas em sua maioria se baseiam na informalidade das relações pessoais, na camaradagem. Durante a gestão prefere o imprevisto, a mudança de rumo todo dia, reagindo apenas para resolver os problemas. Como consequência, o gerenciamento do tipo informal não leva a empresa a um futuro desejado, em vez disso, ela fica dando voltas em torno de si mesma. Então com o passar dos anos, ela continua do mesmo jeito. Na gestão informal, não há planejamento porque seus planos são os que estão apenas na cabeça do dirigente, isto é, ninguém sabe, todo dia muda, cada área faz o que acha que é certo, sem coordenação.

Você conhece alguma empresa assim?

O que seria um gerenciamento formal?



Fonte: <<http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/2015/03/22040510/Mestrado-Profissional-em-Gest%C3%A3o-Empresarial-no-Recife.jpg>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

Gerenciamento formal é aquele em que os comportamentos internos das pessoas em sua maioria se baseiam na formalidade das relações pessoais, ou seja, no profissionalismo. Durante a gestão prefere ter planos documentados aprovados pelos dirigentes, planos que são úteis para o futuro da empresa. Então com o passar dos anos ela vai crescendo, melhorando e ampliando sua atividade no mercado. Na gestão formal seus planos estão escritos, calculados e aprovados, além de serem do conhecimento de todos. Os planos permitem a coordenação das ações internas, ajudam na integração das áreas e mostram um sentido de direção para o negócio.

Você conhece alguma empresa assim?

Um cuidado que você deve ter para julgar corretamente uma empresa é entender que na prática as coisas não são assim tão separadas ao extremo, porque entre as pessoas existem situações informais (aquelas de descontrair e de dar risada) e situações formais (aquelas de falar sério, pensar sobre o negócio e de fazer planos). O ideal é ter mais situações formais, profissionais.



Fonte: <<http://jppjunior.com.br/wp-content/uploads/2015/05/Marcelo-Jabur-2-620x330-e-1435262225736-300x285.png>>. Acesso em: 07 abr. 2016

## Estrutura do Planejamento Estratégico

Entenda que a finalidade deste nosso estudo é saber como o planejamento estratégico pode dar certo no dia a dia, isto é, aquilo que foi pensado funcionar na prática. Planejamento estratégico não é poesia, não é romantismo, é como um manual que deve ser executado para dar certo.

Então, para sair do papel e dar certo na prática, as empresas que levam a sério seu

planejamento estratégico e que querem ver funcionando na prática do dia a dia, em geral, procuram transformar o que foi pensado em uma forma de ser bem executado. Uma das melhores soluções para isso é dividir o plano geral de longo prazo em planos anuais menores e estes divididos nas áreas internas. Assim dá certo!

Vamos fazer uma comparação simples com uma coisa que todo mundo conhece: um bolo!

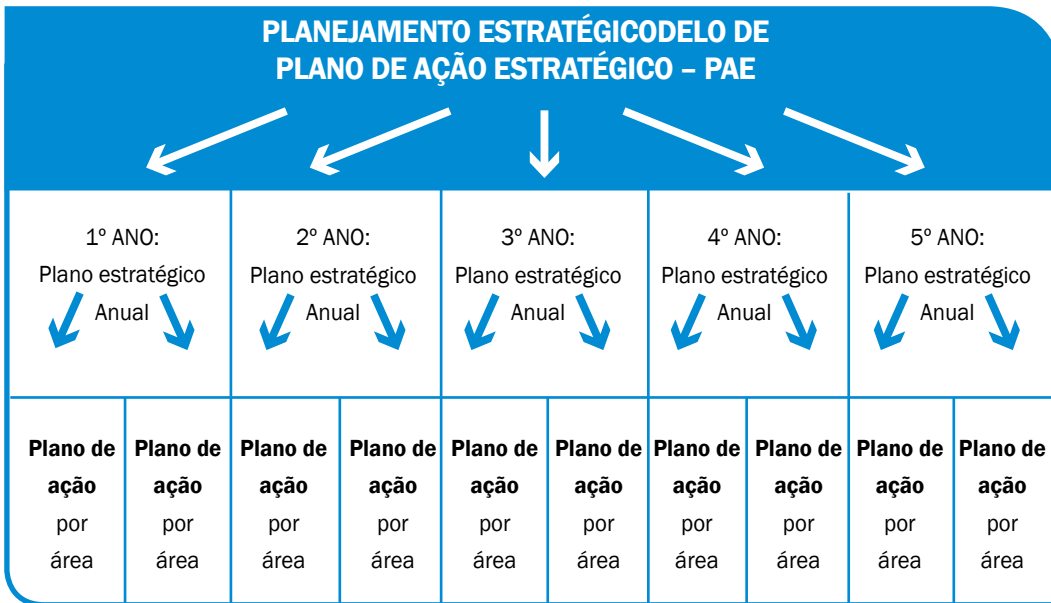


Fonte: <<http://www.receitasemenu.net/wp-content/uploads/2013/03/bolo-chocolate-nozes2.jpg>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

Imagine que a empresa fez um bolo grande. Esse bolo inteiro é o seu planejamento estratégico de cinco anos. Agora, divida esse bolo em cinco grandes pedaços. Estes são os cinco planos estratégicos anuais. Por fim, divida o grande pedaço (anual) em fatias e dê uma fatia para cada área (finanças, vendas, produção, atendimento, logística etc.). Então, cada fatia é o plano de ação da área para o ano. Entendeu?

Perceba que é uma condição para o sucesso desdobrar o planejamento estratégico de cinco anos por cada ano e este pela área interna.

Isso é a empresa garantir que seu planejamento estratégico de cinco anos chegue ao final de acordo com o que foi planejado. Portanto, é recomendável dividir esse planejamento em planos estratégicos anuais, depois, dividir os planos estratégicos anuais em plano de ação estratégico por área de trabalho (financeira, recursos humanos, vendas etc.). Veja como se dá o desdobramento do planejamento estratégico no quadro a seguir:



**Figura 9** – Estrutura completa de um planejamento estratégico.  
Fonte: autoria própria (2015).

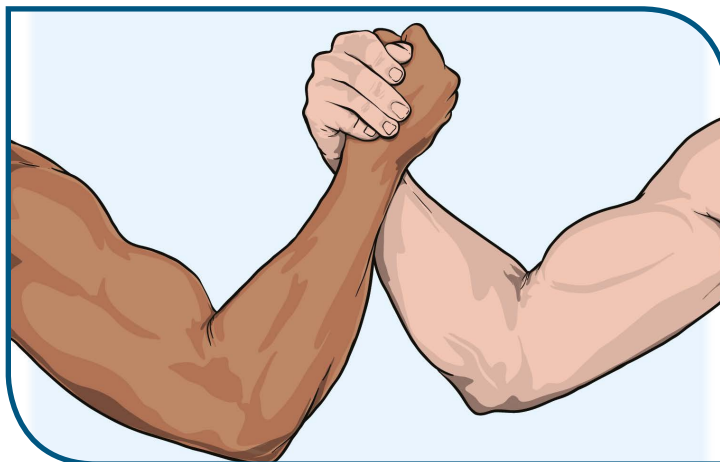
Qual é a finalidade de dividir o planejamento estratégico em anuais e estes por área? Para garantir o alinhamento do que se faz no dia a dia com o que foi planejado.

Como as empresas têm diferentes áreas internas de trabalho (produção, comercial, *marketing*, vendas, atendimento, administrativa, recursos humanos, financeira, logística etc.), o ideal é dividir o plano anual em planos de ação anuais por áreas.



## Importante

Um alerta importante! Se uma área interna da empresa estiver fazendo alguma atividade que não esteja de acordo com o seu planejamento estratégico, essa atividade tem que ser parada, eliminada e descontinuada. Isso é um ponto sensível de conflito, é quase uma “queda de braço”.



Fonte: <[https://image.freepik.com/vetores-gratis/vetor-queda-de-braco\\_25-20923.jpg](https://image.freepik.com/vetores-gratis/vetor-queda-de-braco_25-20923.jpg)>. Acesso em: 07 abr. 2016.

De um lado, está o braço do gerente da área defendendo que não deve haver mudança, que as coisas sempre foram feitas assim e sempre deu tudo certo; do outro lado, está o braço do líder do planejamento estratégico defendendo que o que está no plano tem que ser feito do jeito que foi planejado, porque é a condição de a empresa crescer e se valorizar no mercado.

Então, quem ganha a luta de queda de braço?

Situações de conflito, de luta, de disputa até mesmo torcer para dar errado não interessam a nenhuma empresa séria que quer crescer e se valorizar. Então, como evitar esses conflitos? A teoria da administração sobre planejamento estratégico pensou em um método que, se aplicado, pode evitar esse tipo de conflito e principalmente fazer acontecer mudanças de rumo da empresa com a participação inteligente de todos. O gerenciamento é um método vinculado ao controle estratégico, composto por duas atividades: o monitoramento e a avaliação.

Vamos estudar essas atividades?

## A diferença entre o monitoramento e a avaliação

Existe uma diferença de procedimento entre fazer o monitoramento e fazer a avaliação. A diferença básica é a seguinte:

- ✓ Monitoramento é um procedimento continuado de atividades marcadas em sequência

pré-agendada em períodos curtos de tempo, seja semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, que se repete sem parar, tendo como finalidade fazer a análise e a reflexão sobre o desempenho da empresa em certo período de tempo.

- ✓ Avaliação é um procedimento realizado em determinados momentos, em geral uma vez no semestre ou no ano, mas que também tem a finalidade de fazer a análise e a reflexão sobre o desempenho global da empresa em período mais longo de tempo.

Para ficar mais clara a diferença, podemos comparar o monitoramento com um filme.



Fonte: <<http://www.barradopirai.rj.gov.br/images/stories/filme1.jpg>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

A avaliação pode ser comparada com uma fotografia.



Fonte: <<http://escolaeducacao.com.br/wp-content/uploads/2015/10/salario-de-um-fotografo-466x330.jpg>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

Outro jeito de saber essa diferença é imaginar o ato de guiar um carro neste exemplo básico: imagine que você está dirigindo a 80 km por hora numa estrada, controlando o tempo para não ultrapassar esse limite, isto é, você está fazendo o monitoramento. Quando você está dirigindo e passa por uma barreira eletrônica (radar com foto), você está fazendo uma avaliação.

## O monitoramento e a avaliação no gerenciamento estratégico

Para pensar sobre o monitoramento e a avaliação no gerenciamento, é importante se lembrar de que existe um princípio muito usado na gestão da qualidade, que é o seguinte: não se gerencia o que não se mede! Para medir, é preciso primeiro definir o que deve ser medido, como por exemplo, o volume de vendas, a quantidade de produtos produzidos, o número de atendimentos feitos etc. Depois, é preciso registrar as ocorrências exatamente do mesmo jeito que aconteceram, sem aumentar nem diminuir nada.

No planejamento estratégico, o volume de vendas, a quantidade de produtos produzidos, o número de atendimentos feitos, por exemplo, são considerados indicadores de desempenho. Os indicadores são os meios pelos quais a empresa pode saber se os resultados das atividades estão acontecendo de acordo com o que foi planejado. É para isso que servem os indicadores de desempenho.

Sem o indicador de desempenho não há nada para ser medido. Se não há nada para ser medido, então não há nada para ser gerenciado. Comparando isso, é como soltar um barco sem leme numa correnteza e deixar para ver aonde vai chegar.

Existem dois tipos gerais de indicadores utilizados na gestão de empresas: os indicadores estratégicos e os indicadores de qualidade. Esses dois tipos são explicitados a seguir:

- ✓ Os indicadores estratégicos são analisados para saber se a estratégia com objetivos e metas está sendo executada conforme o planejado.
- ✓ Os indicadores de qualidade são analisados para saber se existe conformidade ou não de um produto ou serviço entregue ao cliente interno ou externo.

O foco deste estudo são os indicadores estratégicos. Se o planejamento estratégico não definir os indicadores de desempenho, então ele falhou. Mas nem tudo está perdido...

A solução é a seguinte: utilizar as metas! Mas observe se as metas foram bem definidas.

Metas bem definidas são aquelas escritas com aspectos quantitativos, tais como: quantidade, prazo e volume. Metas escritas sem aspectos quantitativos são apenas intenções.

Vamos ver o exemplo de uma sequência correta de objetivo e de metas bem definidas dentro do planejamento estratégico:

- ✓ **Objetivo:** aumentar a participação frente à concorrência, promovendo o aumento de volume na produção de pães especiais e doces dietéticos, visando ter maior rentabilidade no negócio.

**Meta 1:** aumentar a produção em mais 5.000 pães por dia;

**Meta 2:** aumentar a rentabilidade da produção em mais 20% na fabricação de pães.

Então, o que seriam os indicadores de desempenho no exemplo acima? O indicador de desempenho da meta 1 é mais 5.000 pães por dia e o indicador da meta 2 é o aumento de 20% na rentabilidade.

E como seria feito o gerenciamento? Recebe o relatório da produção diária de pães especiais e senta com o responsável pela fabricação para analisar os resultados.

Vamos imaginar o seguinte relatório de cinco dias:

<b>PADARIA DO BAIRRO</b>		
<b>Relatório diário de produção de pães especiais</b>		
<b>Dia</b>	<b>Produtos da linha de produção especial</b>	<b>Produção/dia</b>
1º dia: segunda	Pão de centeio com 9 fibras (+ 700); pão de leite (+ 300); pão de linhaça (+ 500); pão integral light com 12 fibras (+1.500); pão para hambúrguer (+1.000) e pão para cachorro-quente (+1.000).	5.250 pães
2º dia: terça		5.600 pães
3º dia: quarta		4.100 pães
4º dia: quinta		4.000 pães
5º dia: sexta		3.800 pães

**Figura 10** – Relatório de produção de pães especiais.  
Fonte: autoria própria (2015).

Agora você vai saber, com um exemplo simples, como se faz o gerenciamento.

PADARIA DO BAIRRO			
Relatório diário de produção de pães especiais			
Pão de centeio com 9 fibras; pão de linhaça com 12 fibras; pão de leite; pão para hambúrguer e pão para cachorro-quente.			
Dia	Padrão de desempenho	Produção realizada	Diferença
1º dia: segunda	+ 5.000 pães/dia	5.250 pães	+ 250 pães/dia
2º dia: terça	+ 5.000 pães/dia	5.600 pães	+ 600 pães/dia
3º dia: quarta	+ 5.000 pães/dia	4.100 pães	- 900 pães/dia
4º dia: quinta	+ 5.000 pães/dia	4.000 pães	- 1.000 pães/dia
5º dia: sexta	+ 5.000 pães/dia	3.800 pães	- 1.200 pães/dia

**Figura 11** – Relatório de produção de pães especiais.  
Fonte: autoria própria (2015).

No gerenciamento, o importante é a coluna da diferença, principalmente se a diferença do resultado for menor que o padrão estabelecido. Então se faz a reunião do coordenador (ou comitê) do planejamento estratégico com o responsável pela produção para saber o que aconteceu.

O responsável pela produção pode comprovar que na quarta houve um problema no transporte de trigo por falha da transportadora. Com menos trigo, foi menor a produção. Medida corretiva: ser autorizado a manter um estoque mínimo de segurança e se ainda for pouco, comprar os sacos necessários em um fornecedor local, mesmo que seja um pouco mais caro.

Até aqui ficou claro?

O exemplo que você acabou de ver acontece numa padaria de bairro. Mesmo sem ter feito o planejamento estratégico? Respondo que sim, mas com uma condição: isso só acontece se for um problema daqueles que o dono reclama na hora. Se ele não viu, vai passando, passando...

A diferença, em empresa que faz e leva a sério seu planejamento estratégico, faz parte do controle estratégico, ou seja, do gerenciamento.

O que inclui o gerenciamento? Gerenciamento inclui assegurar que sejam feitos o monitoramento e a avaliação do planejamento. Quando se estabelece previamente

uma programação de que vai haver o monitoramento e a avaliação das atividades e tarefas, evita-se o susto.

Na prática se faz o monitoramento e a avaliação usando os instrumentos administrativos da empresa, que são: orçamentos, **balancetes**, pesquisas, relatórios, planilhas, planos e reuniões específicas. Isso tudo para saber se as coisas estão funcionando do jeito que foram planejadas, independente de acontecerem ou não os problemas.

É importante você entender que no gerenciamento estratégico o monitoramento e a avaliação andam juntos, assim como duas pernas numa caminhada.

Veja o quadro a seguir:

GERENCIAMENTO	INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS
MONITORAMENTO	Orçamento, balancetes, projetos, relatórios e indicadores de desempenho.
AVALIAÇÃO	Agenda de reuniões de trabalho, relatórios periódicos, pesquisas de mercado e satisfação.

**Figura 12** – Gerenciamento e instrumentos administrativos.  
Fonte: autoria própria (2015).

Isso é mais simples do que parece. Observe no quadro acima que os instrumentos para monitorar e avaliar o planejamento são exatamente os mesmos que a empresa usa no dia a dia de sua atividade, ou seja, o orçamento, balancetes, projetos, relatórios e reuniões de trabalho. Se puder, deve-se criar novos relatórios para ver melhor o desempenho da empresa.

Você poderia perguntar se a empresa já faz esses instrumentos tendo em vista que ela já não faz o monitoramento e a avaliação. A resposta seria “não”! Por quê? Porque se a empresa não tiver um planejamento estratégico escrito, ela não monitora nem avalia nada pelo fato de não ter com o que comparar o seu desempenho. Ela faz esses instrumentos somente porque a Lei, a Receita Federal do Brasil e os órgãos públicos de tributação e trabalhistas exigem, senão sofre multa.

Veja o lugar do monitoramento e da avaliação no quadro a seguir:



**Balancete:** é um instrumento financeiro que se utiliza para visualizar a lista do total de débitos e de créditos das contas de uma empresa. O balancete reflete a contabilidade de uma empresa ou de uma organização num determinado período. Fonte: <<http://conceito.de/balancete>>. Acesso em: 07 abr. 2016.



**Figura 13** –Estrutura do gerenciamento estratégico.  
Fonte: autoria própria (2015).

Então, entenda o aprendizado: só há sentido em fazer o monitoramento e a avaliação se essa atividade estiver ligada ao planejamento estratégico, pois é pelo planejamento estratégico que a empresa pode saber se está indo na direção do seu futuro. Havendo planejamento, há estratégias, objetivos, metas e planos por escrito aprovados para todos. Assim, há o que gerenciar.

## Como fazer o monitoramento do planejamento estratégico?

Para iniciar, observe o seguinte resultado:

O faturamento da padaria do bairro cresceu 10% nos últimos três meses, o balancete registra que passou de R\$ 100.000,00 para R\$ 110.000,00 no período de três meses. Isso é bom ou ruim para a empresa? Qual é a sua resposta? A melhor resposta é a seguinte: comparado ao quê?

Vamos entender o monitoramento?

A finalidade do monitoramento é acompanhar a execução da estratégia. O sentido de se fazer o monitoramento é responder, o tempo todo, a seguinte questão: os nossos resultados estão de acordo com os objetivos? Para responder com segurança, é preciso monitorar o desempenho para saber se está ou não de acordo.

Como se faz o monitoramento estratégico? Comparando o tempo todo os indicadores estratégicos com a operação das atividades feitas na empresa. Os tipos gerais de indicadores estratégicos de desempenho são aqueles vinculados aos objetivos e metas do planejamento estratégico com padrões de desempenho a ser comparado com as próprias

atividades normais da empresa. Portanto, faz-se o monitoramento estratégico utilizando os indicadores estratégicos de desempenho, que são os seguintes:

- ✓ Indicadores financeiros: são dados registrados do fluxo de caixa, das contas a pagar e a receber, faturamento, investimentos e patrimônio. Onde coletar os dados? Em balancetes e balanços, demonstrativos financeiros; documentos bancários etc.;
- ✓ Indicadores de mercado: são dados comerciais registrados das vendas de produtos e serviços, das campanhas de publicidade e propaganda, dos clientes, da concorrência e outros. Onde coletar os dados? Em relatórios de vendas, quantidades de produtos vendidos, quantidade de contratos assinados, tabela de preços internos e da concorrência etc.;
- ✓ Indicadores de produção/serviços: são dados registrados da linha de produção no caso de empresas da indústria e dados da prestação de serviços no caso de empresas não comerciais. Onde coletar os dados? Em relatórios de fabricação de produtos, quantidade de contratos assinados, tabela de preços internos e da concorrência etc.;
- ✓ Indicadores administrativos: são dados registrados nos salários e de obrigações legais, quando for o caso em plano de cargos e salários, ações de treinamento relativas ao pessoal, dados da logística, manutenção geral, patrimônio mobiliário e imobiliário e outros dados afins. Onde coletar os dados? Em relatórios de folha de pagamento, documentos trabalhistas, relatórios e planilhas de despesas administrativas etc.;
- ✓ Índices de satisfação: são dados registrados em pesquisas de satisfação de clientes e fornecedores e também em pesquisas de mercado. Se a empresa puder, é importante fazer pesquisas periodicamente. Onde coletar os dados? Em relatórios técnicos elaborados pela agência de pesquisa e relatórios internos. Se puder, é importante ter acesso às pesquisas da concorrência e a outros dados.

Atenção! Os indicadores, para serem estratégicos, precisam estar relacionados diretamente às metas do planejamento.

Para fazer o monitoramento, é necessário ter em mente uma seguinte sequência de procedimentos. É um processo de monitoramento composto pelos seguintes passos:

- I. Identificar os indicadores de desempenho definidos e relacionados às metas do planejamento estratégico;
- II. Coletar em documentos internos os dados produzidos do desempenho real da empresa referente a cada indicador;

- III. Comparar os dados do desempenho real com os padrões dos indicadores;
- IV. Analisar o porquê das diferenças (a maior ou a menor) identificadas na comparação dos dados do desempenho real com os padrões;
- V. Identificar os problemas surgidos por meio da comparação dos dados de desempenho;
- VI. Corrigir os problemas ou indicar soluções de ações necessárias e quem vai atuar para solucioná-las;
- VII. Fornecer o relatório com a informação das análises das diferenças.

Na prática, o ideal é começar a fazer o monitoramento com uma planilha (veja sugestão no quadro abaixo). Depois de dominar essa atividade, deve solicitar o apoio dos técnicos da informática para criar no computador um sistema de monitoramento estratégico, conforme as demandas e estrutura da empresa. Veja o quadro seguinte:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – ANO 1								
META								
INDICADOR 01	FINANCEIRO R\$	MÊS 1					PARCIAL	Total
	PLANEJADO						em ___/___	
	REALIZADO							
	VARIAÇÃO %							
INDICADOR 02	ADMINISTRATIVO	MÊS 1					PARCIAL	Total
	PLANEJADO						em ___/___	
	REALIZADO							
	VARIAÇÃO %							

**Figura 14** – Planilha de monitoramento estratégico.  
Fonte: autoria própria (2015).

## Como fazer a avaliação do planejamento estratégico?

A finalidade da avaliação é acompanhar o desempenho geral da empresa em relação ao seu planejamento estratégico.

O sentido de se fazer a avaliação é provocar um momento de reflexão pelos gestores para se perguntarem: como está a execução do planejamento estratégico? Como está a nossa lucratividade? Como está a nossa rentabilidade? Como está o nosso índice geral de vendas em relação à concorrência?

Para discutir e encontrar o consenso nas respostas sobre essas questões é necessário estabelecer um pequeno período (um dia ou mais) para avaliar o desempenho geral da empresa.

Como se faz a avaliação estratégica? Comparando em momentos especiais os indicadores do desempenho geral da empresa, que são aqueles que interferem no resultado geral do negócio, como também comparando com o planejamento estratégico, que é a execução dos objetivos e metas do planejamento estratégico, por meio da avaliação geral do desempenho. Dentre os indicadores de desempenho que existem, sugerimos quatro principais indicadores para a avaliação geral do desempenho da empresa. Portanto, faz-se a avaliação estratégica utilizando os quatro indicadores gerais, que são os seguintes:

- I. Indicador estratégico: é aquele que fornece dados de como a empresa está em relação aos seus objetivos e metas na execução do seu planejamento estratégico, sendo os dados comparados ao momento em que foram estabelecidos anteriormente. Na prática ele mostra um comparativo de como está a situação atual da empresa em relação ao planejado ou ao que ela deveria ser;
- II. Indicador de lucratividade: é aquele que fornece dados do percentual de lucro sobre o faturamento. Isso evita a situação de ter faturamento e não ter dinheiro no caixa. Na prática, dependendo do resultado do cálculo, ajuda a empresa a adotar ações para melhorar a lucratividade. Um exemplo de análise é o fato de o faturamento ser positivo, mas não haver dinheiro em caixa. Isso é um sinal de que os custos estão elevados. Uma recomendação é analisar a lucratividade da empresa comparando com a lucratividade média do setor no mercado. É medido na forma de percentual;
- III. Indicador de produtividade: é aquele que fornece dados diretos da produção, comparado com a qualidade de pessoas necessárias para produzir. Na prática, compara-se o custo direto para produzir com as entregas (vendas). A finalidade do indicador de produtividade é medir a quantidade de recursos investidos nos processos de produção para gerar um produto ou serviço. Não é medido em percentual e sim em uma unidade, como pessoa/hora/equipamentos;
- IV. Indicador de qualidade: este é indicado por empresas do setor da indústria. É o indicador que fornece dados da conformidade ou não dos produtos fabricados. São dados do que ocorre no processo produtivo, calculados em comparação com o nível de aceitação dos produtos pelo mercado. A importância deste indicador é que tem reflexo no desempenho administrativo geral da empresa.



## Querendo mais

É recomendável aprofundar seus estudos em avaliação. Para isso, realize uma pesquisa no seguinte site: <<http://endeavor.org.br/indicadores-de-desempenho>>.

Os indicadores, para serem avaliados em nível estratégico, precisam mostrar o desempenho global da empresa, pois o detalhamento está no processo de monitoramento.

Como se faz uma avaliação estratégica?

Para fazer a avaliação estratégica, é recomendável realizar uma reunião, um tipo de seminário interno, no qual os dirigentes e responsáveis apresentam os dados de como está a empresa no nível geral, em relação a cada indicador.

Em que período de tempo a empresa deve fazer uma avaliação estratégica?

No mínimo uma vez a cada ano, pois pode aproveitar a ocasião para aprovar os planos estratégicos anuais. Se for uma empresa de porte com amplo volume de desempenho, é recomendável realizar uma reunião de avaliação estratégica a cada semestre.

Tabela de avaliação dos indicadores de desempenho:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – ANO 1			
MISSÃO		VISÃO	
INDICADOR DE DESEMPENHO	ÍNDICE	AValiação	DECISÃO
I. Estratégico	Realizado; Não realizado.	Positiva; Negativa.	Manter alinhamento; Corrigir processos.
II. Lucratividade	Aumentou; Reduziu.	Positiva; Negativa.	Aumentar investimento; Aumentar faturamento.
III. Produtividade	Aumentou; Reduziu.	Positiva; Negativa.	Recursos da produção; Reduzir custos.
IV. Qualidade	Conformidade; Não conformidade Aceitação.	Positiva; Negativa; Positiva.	Manter processos; Mudar processos; Manter a qualidade final.

**Figura 15** – Tabela de avaliação de indicadores estratégicos. Fonte: autoria própria (2015).



Fonte: <<http://viacarreira.com/wp-content/uploads/2015/04/trabalhar-na-costa-cruzeiro-2015-2016-1.jpg>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

Fazendo uma comparação, é como se fosse uma reunião num navio para avaliar o plano de viagem. Então, os responsáveis pela navegação do navio avaliam o peso e o volume da carga, o movimento do mar, os dados da variação do clima e da temperatura e outros, para avaliar como chegar ao destino. O resultado dessa reunião seria decidir se deve manter o curso ou mudar o rumo para o destino.

A avaliação é irmã do monitoramento, devendo ambas andar juntas, pois revelam a qualidade da execução da estratégia.

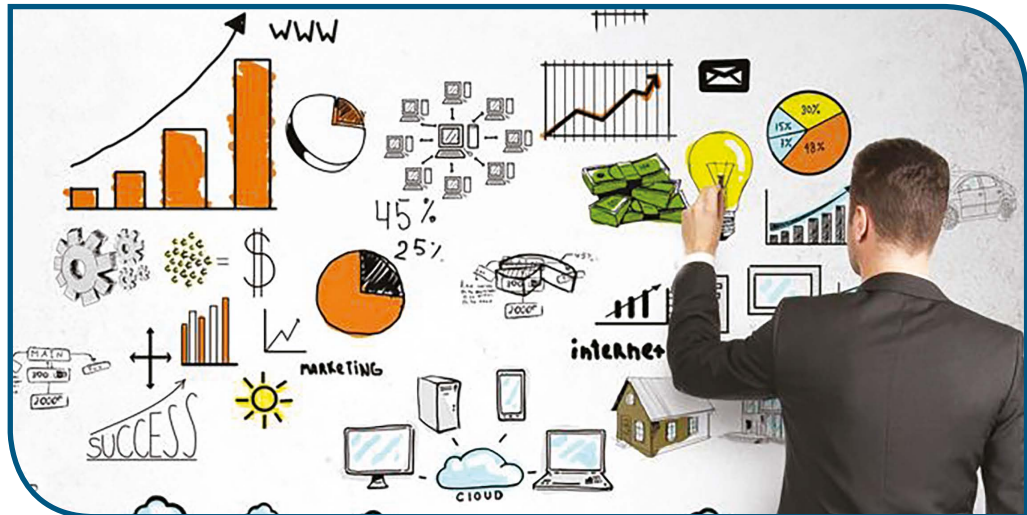


## Atividade 01

Aproveite este estudo e faça o seu planejamento estratégico pessoal, que é o ato de pensar na vida pessoal de forma estratégica almejando um futuro e devendo, para isso, identificar a sua missão e seus valores juntamente com os objetivos e as metas em nível pessoal, de modo que você se esforce para agir nos seus potenciais, na direção da pessoa que pretende alcançar.

Por fim, vem o questionamento: planejar ou não planejar? Eis a questão! A resposta inteligente é a seguinte: planejar é preciso, planejar é previsível, planejar é calculado, portanto, é necessário para aquelas empresas que almejam um futuro sustentável. Se

não há planejamento estratégico, não há futuro planejado. O método do planejamento estratégico aplica-se tanto em empresas quanto na vida pessoal. Faça agora o seu planejamento estratégico!



Fonte: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/wp-content/uploads/2014/07/planejamento-estrat%C3%A9gico.jpg>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

A empresa que executa uma estratégia planejada tem muito mais valor no mercado.

## Resumo

O gerenciamento estratégico é um dos momentos essenciais para a efetividade do planejamento estratégico de uma empresa. O gerenciamento é o terceiro momento de uma sequência, iniciada com a formulação do plano, seguida da sua implantação e terminando no gerenciamento. O gerenciamento só pode dar certo se estiver integrado ao que foi pensado e ao que está em execução. Assim, o gerenciamento estratégico se torna um momento indispensável para acompanhar se a operação de atividades e tarefas da empresa acontece de acordo com o que foi planejado. Vimos que a importância do gerenciamento está na condição de evitar que o planejamento se perca ao longo dos anos, porque em geral o planejamento é de longo prazo. Você estudou que para o gerenciamento acontecer, uma condição é necessária: o comportamento do tipo mais formal. O imprevisto, o enfrentamento de problemas do dia a dia e a informalidade são condições que impedem a empresa de fazer mudanças sustentáveis. Outro aprendizado foi que para sair do papel para a prática, é recomendável dividir o planejamento estratégico de cinco anos em planos estratégicos anuais e estes em planos de ação por área gerencial. Você aprendeu que o

gerenciamento estratégico se faz por meio de dois procedimentos: o monitoramento e a avaliação. A diferença entre eles é que o monitoramento é um procedimento continuado e a avaliação é um procedimento em um momento determinado. Em ambos os procedimentos, o que se faz na prática é comparar o que está sendo feito com o indicador. Indicador é um padrão do desempenho esperado para a operação da empresa. No monitoramento, os indicadores são do tipo estratégico, ou seja, aqueles que têm sua origem nos objetivos e metas. Na avaliação, os indicadores são os de desempenho geral da empresa, tais como: de lucratividade, produtividade, qualidade e estratégicos. Por fim, você aprendeu que o monitoramento e a avaliação devem andar juntos, ou seja, um completa o outro. Desse modo, contribuem para fornecer uma visão, ao mesmo tempo, ampla e aprofundada da empresa para compreender a sua postura estratégica.

Este é o momento de você avaliar o que aprendeu sobre o gerenciamento estratégico. Para isso, faça sua autoavaliação, respondendo as questões apresentadas a seguir. Vamos lá?

## Autoavaliação

01. Marque a alternativa na qual constam as três partes em que são agrupados os momentos estratégicos.

- a) Momento da formulação, pensar e fazer planos.
- b) Momento da implantação e o agir dos planos.
- c) Momento da formulação, da implantação e do gerenciamento.
- d) Nenhuma das opções acima.

02. Existem dois tipos de gerenciamento. Marque a alternativa que representa qual é a diferença entre o gerenciamento formal e o gerenciamento informal.

- a) O gerenciamento informal se baseia na camaradagem e o gerenciamento formal no profissionalismo.
- b) O gerenciamento informal se baseia só nas relações pessoais.
- c) O gerenciamento informal se baseia no comportamento profissional.
- d) Não existe diferença entre o gerenciamento informal e formal.

03. Com base nos estudos sobre o monitoramento, marque a alternativa que diz como se faz o monitoramento estratégico.

- a) Apenas identificando os indicadores estratégicos.
- b) Comparando os indicadores estratégicos com a operação das atividades feitas na empresa.
- c) Comparando, apenas de vez em quando, os indicadores estratégicos com a operação das atividades.
- d) Não é necessário fazer o monitoramento, o plano age por si só.

04. Com base nos estudos sobre a avaliação, marque a alternativa que diz como se faz a avaliação estratégica.

- a) Não é necessário fazer o monitoramento, o plano já é uma avaliação.
- b) Apenas identificando os indicadores do desempenho geral da empresa.
- c) Apenas identificando os objetivos e metas do planejamento estratégico.
- d) Comparando os indicadores do desempenho geral da empresa, que interferem no resultado geral do negócio, com o planejamento estratégico.

# Referências

ANDRADE, A. Rosa. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2010.

CAVALCANTI, Marli (org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira, 2011.

CERTO, Samuel. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson, 2005.

CERTO, Samuel. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: compacta. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Pessoas e desempenhos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GARY, Hamel; PRAHALAD, C. **Competindo para o futuro**. São Paulo: Campus, 2002.

JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KARDEC, Alan. **Gestão estratégica e avaliação empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2000.

MARLI, Paladine Edson Carvalho (org.). **Gestão da qualidade**: teoria e casos. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2011.



# Conheça o autor

Marcos Lael de Oliveira Alexandre

Marcos Lael de Oliveira Alexandre, formado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) com estudos em nível de Mestrado em Administração do Planejamento, foi professor universitário de Administração, diretor da área de Administração e coordenador de avaliação institucional da Universidade Potiguar (UnP). Exerceu a função de avaliador ad hoc do Ministério da Educação. Foi vice-presidente do Conselho Federal de Administração (CFA) e presidente do Conselho Regional de Administração (CRA-RN). Atuou como secretário adjunto da Secretaria de Administração do Governo do RN, como administrador judicial e foi superintendente do SESI-RN. Possui experiência em consultoria empresarial e em planejamento estratégico. Atualmente é conselheiro titular do Conselho Estadual de Educação do RN e diretor de expansão do Prospere itb – Instituto Tecnológico Brasileiro.



ISBN 978-85-68100-80-6



9 788568 100806

 **prospere.itb**  
Qualificação e Empregabilidade