

Planejamento Estratégico

Unidade 02 Negócio – Missão – Visão - Valores



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

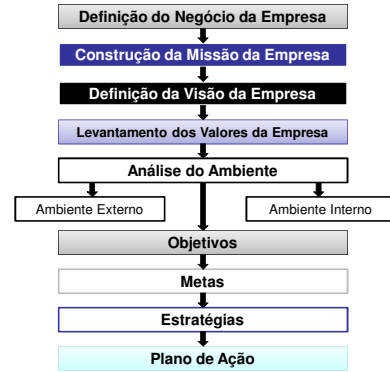
9293 0587

8256 7330

Humberto Arantes

1

Formulação do Planejamento Estratégico



Humberto Arantes

2

Motivos Organizacionais para adotar técnicas de Planejamento

- Necessita coordenar suas atividades;
- Necessita considerar o futuro;
- Precisa de racionalidade;
- Necessita exercer controle.

Humberto Arantes

3

Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff

Em 1965, Igor Ansoff publica o livro *Corporate Strategy*, que se constitui num marco nas técnicas de P.E.. O autor analisava dois fatores: a organização, com seus pontos fortes e fracos, e o ambiente, ou seja, o potencial do setor industrial da empresa.

Humberto Arantes

4

Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff

Caracteriza-se por ser um processo interativo, buscando a convergência após seguidos ciclos, usando dois conceitos fundamentais:

1. A análise da diferença – *Gap Analysis*
2. Sinergia

Humberto Arantes

5

Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff

1. A análise da diferença – *Gap Analysis*

- Estabelecimento de objetivos;
- Determinação da diferença – *Gap* –entre a posição atual e os objetivos propostos;
- Proposição de um ou mais cursos de ação;
- Teste das várias opções estratégicas, visando a diminuição da diferença.

Humberto Arantes

6

Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff

1. Sinergia

- Procura e a determinação dos pontos fortes da organização;
- Determinação do “mix” produto-mercado, levava a uma posição de “harmonia”(Fit) entre organização-ambiente, possibilitando uma performance da empresa maior que a soma de suas partes ($2 + 2 = 5$).

Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff

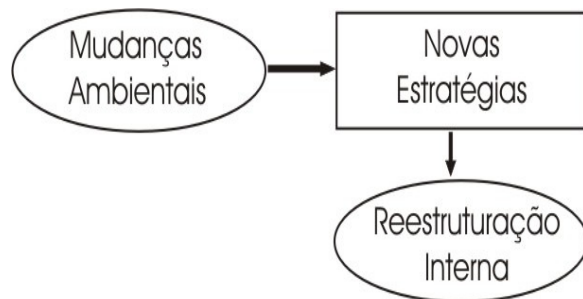


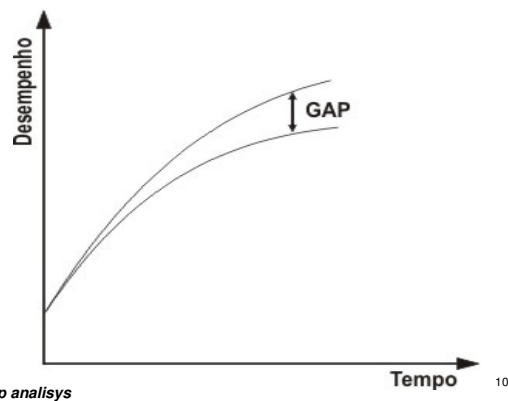
Figura: Lógica do modelo de Ansoff

Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff

A geração de estratégia visa:

- Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos;
- Diminuir a influência dos concorrentes no mercado;
- Considerar os aspectos econômicos e tecnológicos;
- Diminuir o “gap” entre a posição atual e a posição desejada.

Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff



Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff

Apesar do sucesso e da disseminação do modelo de Ansoff, algumas críticas foram levantadas:

- O modelo não considerava importantes variáveis que influem na estratégia, como fatores políticos, o poder e a cultura na organização, questões sociais e ecológicas externas;
- A solução (estratégia) resolve apenas uma parte do problema.

Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff

Nova abordagem:

- Novas variáveis e objetivos: sociais, políticas, ecológicas, econômicas e tecnológicas;
- O Planejamento Estratégico como um processo contínuo e permanente.

Planejamento Estratégico - Modelo de Ansoff

Esta nova abordagem tem como objetivo:

- Diminuição do risco de tomar uma má decisão;
- Criação de espaços futuros de ação para evitar pressões;
- Integração de decisões num único plano;
- Criação e manutenção de potenciais de competitividade.

O Processo de Planejamento Estratégico

Cultura e relações de Poder

- O conjunto de atividades desenvolvidas para a realização do Planejamento Estratégico é denominado de **processo de planejamento estratégico**.

O Processo de Planejamento Estratégico

Elementos Básicos



O Processo de Planejamento Estratégico



O Processo de Planejamento Estratégico

Cultura e relações de Poder

- São considerações iniciais que servem para uma pré-avaliação dos limites e do sucesso do Planejamento Estratégico como um todo.

O Processo de Planejamento Estratégico

Cultura Organizacional Schein (1986)

“É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração da organização, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problema.”

O Processo de Planejamento Estratégico

Para Schein, a cultura é um processo que se desenvolve em três níveis:

1) *Artefatos visíveis*: as atividades, os eventos e os rituais cotidianos. O arranjo físico da empresa, os rituais, os símbolos, por exemplo, servem como indicativos deste nível de manifestação de cultura;

O Processo de Planejamento Estratégico

2) *Valores*: as considerações sobre o que é bom ou mau, utilizadas para explicar a realidade existente dos artefatos visíveis e para justificar a sua adoção;

3) *Pressupostos básicos*: relacionam-se à visão do mundo, sendo freqüentemente inconscientes ou implícitos. Foram gerados no decorrer do tempo, e influem fortemente no comportamento organizacional.

O Processo de Planejamento Estratégico

Para Mintzberg (1983), a **cultura** se desenvolve nas seguintes etapas:

- *Enraizamento*: através da definição da missão inicial, muitas vezes estabelecidas pelo empreendedor criador da organização;

O Processo de Planejamento Estratégico

- *desenvolvimento*: pelas tradições, hábitos e mitos, que são acrescidos ao longo da história organizacional;
- *identificação dos ingressantes com a cultura existente*: através de processos de seleção, recrutamento e formação que estão impregnados com a cultura já formada.

O Processo de Planejamento Estratégico

A cultura tem os seguintes efeitos na empresa:

- Estabelece os laços do indivíduo com a organização, através da sensação de pertencer a empresa, preenchendo algumas necessidades psicológicas;

O Processo de Planejamento Estratégico

- Origina o **espírito de corpo**, em que o sentimento de pertencer, compartilhado com os demais membros da organização, leva a uma defesa conjunta dos interesses da empresa;
- Fortalece o senso de missão, em que as finalidades maiores da organização confundem-se com as necessidades de cada membro organizacional.

O Processo de Planejamento Estratégico

Relações de Poder

Poder é conceituado como a capacidade de realizar (ou afetar) os resultados organizacionais (Mintzberg, 1983).

O Processo de Planejamento Estratégico

Relações de Poder

O exercício do **poder**, como uma relação entre partes, exige a utilização de *instrumentos* para sua efetivação: são as chamadas *bases e/ou fontes do poder*.

Relações de Poder

Estudos de autores como Crozier e Friedberg (1977), Pfeffer e Salancik (1978), Pfeffer (1981) e Mintzberg (1983) reconhecem, como importante base de poder sobre o indivíduo ou sobre a organização, a *dependência dos recursos* necessários para a obtenção dos resultados desejados por esse indivíduo ou organização. Os recursos podem ser físicos (matérias-primas, por exemplo), monetários, políticos, informações, habilidades técnicas ou conhecimentos.

Relações de Poder

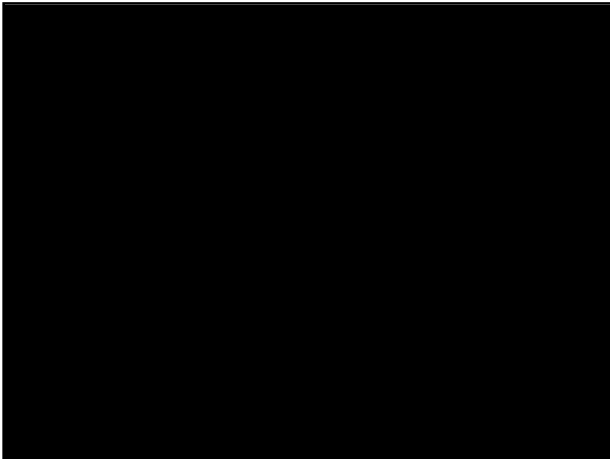
- Para servir como base de poder, os recursos devem ser *essenciais* ao funcionamento da organização, *concentrados* em poucas mãos e *insubstituíveis* por outros.

Sensibilização

A implantação de um processo de Planejamento Estratégico pode ser uma tarefa complexa, caso não haja compreensão e envolvimento dos membros da organização, aceitando e participando no processo, comprometendo-se com ele, acatando e aplicando suas decisões.

□ Vasconcelos (1978) sugere algumas orientações gerais para esta etapa do Planejamento Estratégico:

- todos devem ter uma visão global do P.E.;
- todos devem se envolver com o P.E.;
- todos devem estar motivados com o P.E.;
- cada um deve entender o seu papel no P.E.;
- cada um deve entender o papel do P.E. na sua atividade;
- todos devem entender o papel do consultor no Planejamento Estratégico;
- todos devem entender os conceitos envolvidos;
- caso haja um comitê, todos devem entender o seu papel no Planejamento Estratégico.



Negócio

Define os setores nos quais a organização atua ou pretende atuar e é fundamental na definição da missão. Ele estabelece limites de atuação da empresa e indica onde devem ser dedicados os esforços e habilidade da organização. A definição e/ou redefinição do negócio pode ter implicações profundas para o futuro da empresa.

Empresa	Negócio Restrito	Negócio Abrangente
Editora Abril	Publicações	Difusão de informações
Telesp	Telefonia	Transporte de informações
Caterpillar	Tratores	Movimentação de terras
Serpro	Processamento de dados	Informática

IBM

Redefinição de Negócio

Início da década de 50	Computadores
Fim da década de 50	Processamento de dados
Início da década de 60	Manipulação de informações
Fim da década de 60	Solução de problemas
Início da década de 70	Minimização de riscos
Fim da década de 70	Desenvolvimento de alternativas

Fonte: Oliveira, 2003

Exemplo de negócios caracterizados

Benefícios	Grupo de clientes	Formas de atendimento	Parcerias
Comunicação segura	Empresas de transportes	Tecnologias de satélites	ITA/NASA
Tranquilidade nas operações	Empresas de telefonia fixa	Sistema inteligentes de energia	Universidades
Saciar a sede saudavelmente	População em geral	Sistema de tratamento lônico	Universidades

Outras formas de enunciado de negócios

Empresas	Negócio míope	Negócio estratégico
Água de cheiro	Perfumes	Beleza
L'Aqua di Fiori	Perfumes	Presentes
C&A	Roupas	Moda
Randon	Carretas	Soluções para o transporte
Micheletto	Parafusos	Soluções em fixação
Editora Campus	Publicações	Informação
Arezzo	Sapatos	Moda
Revlon	Cosméticos	Beleza
Danone	Iogurte	Saúde
Fedex	Encomendas	Paz de espírito

Missão

A missão define a razão de ser da organização, relacionando o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do ambiente organizacional.

Ambev

Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.

Missão Para o estabelecimento da missão da empresa, Oliveira (2002) sugere responder às seguintes questões:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do negócio?
- Quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar suas atividades no futuro?

Humberto Arantes 37

A Missão tem como função:

- Orientação da Ação Organizacional.
- Delimitação da Ação Organizacional.
- A Missão estabelece o que a organização faz hoje, para quem faz, e o seu propósito.
- Uma declaração explícita das razões de sua existência.

Humberto Arantes 38

Empresa	Missão
Citibank	"Oferecer qualquer serviço financeiro, em qualquer país". "Gerar, promover e transferir conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento sustentável dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal, em benefício da sociedade".
EMBRAPA	
VW	"Oferecer um meio econômico de transporte particular".
Shell	"Satisfazer as necessidades de energia da humanidade".
IBGE	"Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania".
McDonald's	"Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável!".
Mabel	"Produzir e comercializar com a melhor qualidade e no preço acessível, de modo a garantir a satisfação de nossos clientes e consumidores, agregando valor a Marca".

Humberto Arantes 39

Como definir a MISSÃO de sua empresa

- ✓ **1ª ETAPA: Identificação da Missão atual – responder:**
 1. O que faz a empresa?;
 2. Como ela faz?;
 3. Onde ela faz?;
 4. Com qual responsabilidade social?
- ✓ **2ª ETAPA: Checagem da consistência da MISSÃO atual face as tendências relevantes:**
- ✓ **3ª ETAPA: Adequação da MISSÃO ao Século XXI**
 1. O que a empresa deverá fazer?
 2. Como deverá fazer?
 3. Onde deverá estar fazendo?
 4. Com qual responsabilidade social deverá atuar?

Humberto Arantes 40

DICAS de elaboração de MISSÃO Organizacional

- ✓ Deve ser a "carteira de identidade";
- ✓ Deve explicitar o negócio da empresa;
- ✓ Deve ser concisa e objetiva;
- ✓ Depois de explicitada, deve ser detalhada: significado dos termos;
- ✓ Não basta explicar, é preciso divulgar;
- ✓ Não basta divulgar, é preciso fazer acontecer.

Critérios de teste da MISSÃO

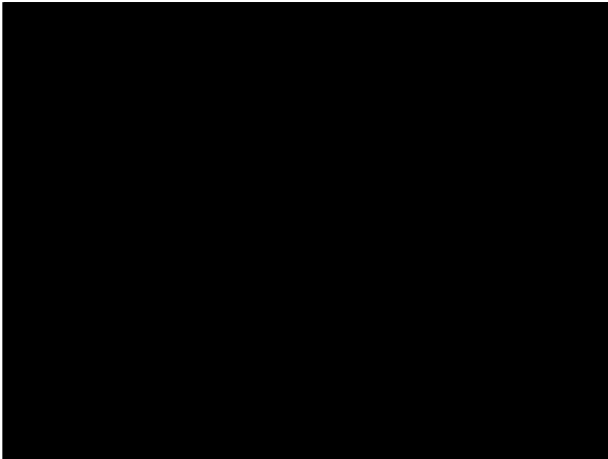
- ✓ Empreendedora: realista mas motivadora;
- ✓ Definidora: define os elementos básicos;
- ✓ Identificadora: de que organização falamos;
- ✓ Aplicável: reflete habilidades essenciais da organização
- ✓ Concisa: uma frase;
- ✓ Memorável: fácil de gravar

Humberto Arantes 41

Visão

Estabelece o que a organização que ser no futuro. O que se sonha para o futuro. A **Visão** energiza a empresa, enquanto a missão dá rumo a ela.

A **Visão** é uma imagem bem delineada, provocante e desejável de um estado futuro que a empresa deseja alcançar.



Benefícios

- A Visão apóia a parceria empresa/empregado na construção do futuro;
- A Visão promove a inovação;
- A Visão levanta uma "bandeira";
- A Visão funciona como "bússula" para a equipe;
- A Visão reduz a dependência de empresa para com "gênios e líderes";
- A Visão tira a empresa da "zona de conforto";
- A Visão motiva e inspira a equipe;
- A Visão orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva;
- A Visão orienta a virada;
- A Visão mobiliza para os programas de qualidade;
- A Visão complementa a Missão;
- A Visão orienta os objetivos;
- A Visão orienta os investimentos.

44

Formulando uma Visão de Futuro

- o grupo deve estar motivado: inspiração e transpiração;
- cada pessoa do grupo aponta uma lista de frases que expressam o desejo de cada um quanto ao estado futuro da empresa:
 - Use os verbos no infinitivo: tornar-se, ser....
- aglutinar as percepções desejadas;
- explicitar a Visão construída

Testando a Visão de Futuro

- observar se os elementos estão relacionados: mercado, imagem, pessoas, gestão, tecnologia, clientes, sociedade / comunidade;
- todos aceita e assumem?
- ela chama a atenção e motiva a todos?
- representa um desafio?
- estimula a competitividade?
- Promove alegria, interesse e energia?

45

Visão de Futuro / Estratégica

- Sintetiza a situação desejada para a organização;
- Expressa um desafio estratégico;
- Atua como pólo aglutinador dos esforços de todos os seus integrantes;
- Define onde a organização quer chegar em um determinado espaço de tempo;
- É o que a organização quer construir;
- Expressa em que situação desejamos ver a organização, os parceiros, os clientes, os fornecedores, os colaboradores e tudo que cerca a empresa;
- Identifica as pessoas com a empresa, se construída compartilhadamente, canalizando suas energias criadoras para sua realização.

Humberto Arantes

46

Visão de Futuro / Estratégica

Empresa	Visão
3M	"Ser reconhecida como uma empresa inovadora e a melhor fornecedora de produtos e serviços que atendam ou excedam às expectativas dos clientes".
Itaú	"Ser um banco líder em performance, reconhecimento sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo do marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes".
Grupo Amil	"Ser a maior, a melhor e mais feliz das empresas".
Mabel	"Ser reconhecida nacionalmente como uma empresa de marca inovadora que se mantém a frente de seu tempo, através da competência, qualidade, produtividade e responsabilidade social.

Humberto Arantes

47

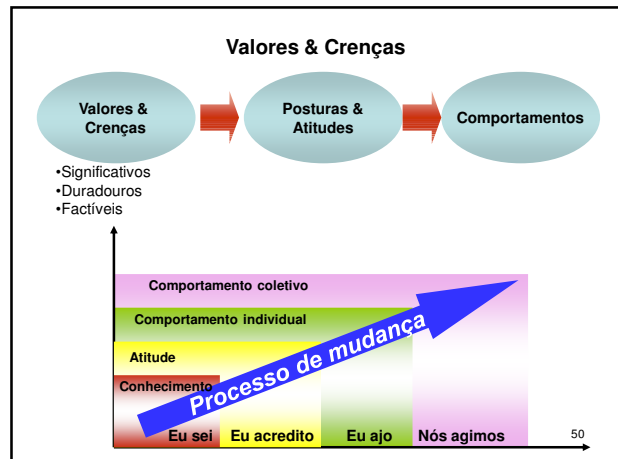
Valores

- São os princípios – guia da organização, que são incorporados à sua maneira de agir.
- São conjuntos de padrões éticos que norteiam a sua vida cotidiana e a dos seus integrantes.
- Os valores se revelam pelas atitudes e comportamentos que a organização adota diante dos desafios que enfrenta ao longo de sua existência.

Humberto Arantes

48

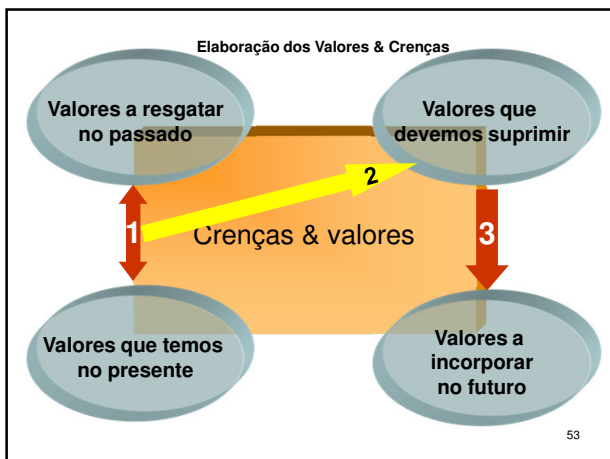
Empresa	Valores
PELEGRINO DISTRIBUIDORA DE AUTOPEÇAS	Qualidade: Buscar continuamente a excelência nos serviços, processos e produtos, excedendo as expectativas dos clientes e otimizando os recursos disponíveis.
	Ética: Conduzir os negócios com integridade e transparência, considerando os interesses da sociedade e preservando a imagem da empresa.
	Inovação: Aprender continuamente, aperfeiçoando os padrões de trabalho, buscando novas tecnologia, investindo na capacitação das pessoas e incentivando a criatividade e a iniciativa.
	Equipe: Promover o trabalho em equipe e a sinergia entre as pessoas, respeitando a diversidade, propiciando autonomia e compartilhando as experiências bem sucedidas.
	Comunicação: Informar as pessoas, em primeira mão, sobre os planos, as decisões e os resultados da empresa.
	Reconhecimento: Recompensar as pessoas que demonstrem alto desempenho e comprometimento com os objetivos da empresa.
	Cidadania: Agir de forma responsável, protegendo o meio ambiente, desenvolvendo ações sociais e incentivando a participação voluntária.



Não importa quais os valores básicos de uma organização; o importante é que ela os tenha.

A base de qualquer empresa são os seus princípios. Na medida em que as decisões forem tomadas com base em um conjunto de princípios coerentes e integrados, elas têm maior probabilidade de êxito à longo prazo.

- Elaboração dos Valores & Crenças**
- Valores a serem resgatados**
1. Relacionar / identificar os valores&crenças a resgatar propostos de cada pessoa;
 2. Aglutinar os valores a resgatar propostos
 3. Priorizar os valores propostos: cada pessoa atribui uma nota de importância;
 4. Selecionar os cinco mais pontuados
- Valores vigentes**
1. Relacionar / identificar os valores&crenças vigentes propostos de cada pessoa;
 2. Aglutinar os valores vigentes propostos;
 3. Priorizar os valores propostos: cada pessoa atribui uma nota de importância;
 4. Selecionar os cinco valores & crenças vigentes mais pontuados
- Valores a serem incorporados**
1. Relacionar / identificar os valores&crenças a serem incorporados;
 2. Aglutinar os valores a serem incorporados;
 3. Priorizar os valores propostos: cada pessoa atribui uma nota de importância;
 4. Selecionar os cinco valores & crenças a serem incorporados mais pontuados
- Valores & crenças definidos**
1. Montar relação de valores & crenças das etapas anteriores
 2. Priorizá-los
 3. Selecionar os cinco mais importantes
 4. Desdobre-os em atitudes e estas em comportamentos
 5. Divulgue...divulgue...divulgue
- Valores & Crenças essenciais**



Elaboração dos Valores & Crenças

Valores	Atitudes	Comportamentos
1. Honestidade	1.1. ser íntegro 1.2. ser verdadeiro 1.3. não ser cínico	1.1.1 Defender os interesses da empresa, Dentro dos limites de nossos valores 1.2.1 Expressar-se diretamente, sem rodeios 1.2.2 Não fazer intrigas; 1.2.3 Não fazer fofocas 1.3.1 Não concordar(expressão externa), Discordando(foro íntimo)
2. Responsabilidade	2.1 Assumir sua Parte no negócio	2.1.1 Realizar suas tarefas como planejado 2.1.2 Corrigir seus erros; 2.1.3 Apresentar soluções, não problemas

Valores & Crenças - exemplos

AES Corporation

- Agir com integridade
- Ser justo;
- Divertir-se
- Ser socialmente responsável

Merk Sharp Dome

- Responsabilidade corporativa e social;
- Excelência inequívoca em todos os aspectos
- Inovação baseada em ciência;
- Honestidade e integridade;
- Lucro, mas lucros provenientes de trabalho que beneficie a humanidade

FIAT Automóveis

- Integridade: postura ética e transparente em todas as atividades;
- Valorização das pessoas: respeito às pessoas, acreditar no potencial delas, favorecer a tomada de responsabilidades e riscos, dando-lhes possibilidades de desenvolvimento;
- Parceria: favorecer o envolvimento de todas as partes interessadas, compartilhando riscos e resultados;
- Agilidade e flexibilidade: rapidez de ação para melhorar a competitividade sem limitações;
- Entusiasmo: enfrentar os desafios com determinação, transmitindo otimismo

55

Valores & Crenças - exemplos

TAM

- Nada substitui o lucro;
- Em busca do ótimo não se faz o bom;
- Mais importante que o cliente é a segurança;
- A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder;
- Pense muito antes de agir;
- A humildade é fundamental;
- Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar

AT&T

- Respeitar a individualidade;
- Dedicção na ajuda aos clientes;
- Os altos padrões de integridade;
- Inovação;
- Trabalho em equipe

SIEMENS

- Os clientes governam nossas ações;
- Nossas inovações modelam o futuro;
- Sucesso significa: nós ganhamos com os lucros;
- Liderança em excelência leva a resultados superiores;
- Aprender é a chave da melhoria contínua;
- Nossa cooperação não tem limites;
- Ser empresa cidadã é nosso compromisso mundial

56



Visão sem ação é sonho.
Ação sem visão é passatempo.
Visão com ação pode transformar o mundo.

Joel Baker, Filme Visão do Futuro

Humberto Arantes

58

- Características de uma Visão de Futuro**
- Positiva;
 - Inspiradora;
 - Abrangente;
 - Detalhada;
 - Modifica-se diante de novos desafios;
 - É desafiadora;
 - Focaliza no futuro;
 - Energiza a empresa.
- Humberto Arantes
- 59

Visão de futuro - exemplos

PCA
Ser uma empresa líder no mercado mundial de consultoria organizacional, algaritadora de talentos, que contribui para o desenvolvimento das pessoas e organizações.

Ambev
Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.

ITAÚ
Ser o Banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.

China In Box
Ser o melhor *delivery* de comida chinesa do mundo.

60

Visão de futuro - exemplos

MICROSOFT

Ser a melhor empresa de software do mundo.

XEROX

Ser a líder no mercado global de documentos provendo soluções que aumentem a produtividade dos negócios.

IBM

Alcançar e suplantando o crescimento em todos os segmentos da indústria de processamento de informações durante a próxima década.

MOTOROLA

Possibilitar pessoas a fazer o que elas querem fazer.

MULTICANAL

Ser a melhor TV por assinatura no próximo milênio.

GOODYEAR

Ser considerada, por qualquer critério, a melhor companhia de pneus e borracha do mundo.

KOMATSU

Ultrapassar a Caterpillar em qualidade e serviço.



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

9293 0587

8256 7330