

Planejamento Estratégico de Negócios

João Marcos Codato

INFORMAÇÕES SOBRE O AUTOR

João Marcos Codato

- Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio (UNIOESTE - PR)
- Especialista em Controladoria e Gestão Financeira (UNIPAR - PR)
- Especialista em Administração Hospitalar (UNAERP - SP)
- Graduado em Administração (UNIPAR - PR)

Sobre o Autor

O professor João Marcos Codato atuou por mais de 9 anos na área hospitalar. Seu último cargo nessa área foi o de administrador do Hospital Cemil de Umuarama-PR. Atualmente, é professor e coordenador do curso de Administração da Unipar de Umuarama-PR, funções que desempenha há 14 anos. Também atua como Coach de Liderança e é sócio fundador da Abnara Consultores Associados Ltda.

INTRODUÇÃO DO LIVRO

Caro(a) acadêmico(a), seja bem-vindo(a) à disciplina de Planejamento Estratégico de Negócios da Unipar EaD. Neste guia, daremos direcionamento aos conceitos, aos significados e às ferramentas utilizados no planejamento dos negócios e suas estratégias. Assim, você poderá compreender suas aplicabilidades no mundo dos negócios.

Nossos estudos serão divididos em quatro unidades, cada uma com suas particularidades de definições, explicações e utilização do planejamento e da estratégia como formas eficazes da boa gestão empresarial, servindo como importante ferramenta nas tomadas de decisões.

Na Unidade I, abordaremos conceitos de planejamento e estratégia, bem como a filosofia do planejamento, suas partes e tipos, conceitos de estratégia e suas classificações.

Na Unidade II, vamos passar pela utilização do diagnóstico estratégico e sua composição do diagnóstico, abordando as análises interna e externa, a análise dos concorrentes e a análise das políticas empresariais, que devem ser bem-definidas.

Na Unidade III, nesta unidade vamos verificar os conceitos de objetivos e desafios, estudar a diferença entre objetivos e desafios, suas hierarquias, a forma adequada de elaboração de objetivos e desafios e sua validação.

Na Unidade IV, vamos analisar a utilização de importantes ferramentas de gestão no processo de planejamento estratégico. Dentre elas, a análise SWOT, a matriz GUT, 5w2h, balanced scorecard, 5 forças de Porter, a matriz BCG e a análise 360. Cada uma com sua particularidade, podendo ser utilizada nas mais variadas organizações e até mesmo em departamentos da mesma organização, algumas delas, inclusive, sendo utilizadas na vida pessoal.

Podemos verificar que esta disciplina é de suma importância para a construção de uma organização que tenha visão de permanência no mercado para longos anos, pois não se pode prever o futuro, mas é possível criá-lo, como argumenta Peter Drucker.

UNIDADE II

Utilização do Diagnóstico Estratégico

João Marcos Codato

Introdução

Caro(a) estudante, para que o gestor possa elaborar um bom planejamento e definir estratégias coesas com as reais necessidades da organização, é necessário que haja um estudo das variáveis que afetam a empresa. Essas variáveis são divididas em ambiente interno e externo e ambos ambientes poderão influenciar a organização tanto de forma positiva como de forma negativa.

Sabendo da importância de ter conhecimento da situação da empresa em ambos ambientes, nesta unidade, será apresentada a utilização do diagnóstico estratégico, aprofundando nosso conhecimento em sua composição e posteriormente, estudaremos a análise interna, análise externa, análise dos concorrentes e análise das políticas empresariais, para que assim, possamos desenvolver planejamentos que cheguem o mais próximo da realidade organizacional.



Fonte: Rawpixel / Pixabay.

COMPOSIÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico empresarial é uma fase que antecede o planejamento estratégico, já que será por meio desse diagnóstico que o gestor conseguirá identificar a verdadeira situação da empresa. Portanto, é importante que o executivo se preocupe com a veracidade das informações que estão sendo fornecidas, pois qualquer informação errada nessa fase poderá comprometer todo o desenvolvimento das estratégias organizacionais. Deve haver ainda uma constante averiguação por parte do gestor, visto que o ambiente empresarial, seja interno ou externo, passa por constantes mudanças, trazendo novos desafios e até mesmo novas oportunidades organizacionais. Basta então que o executivo acompanhe todas essas mudanças de modo a sempre revisarem e adequarem às estratégias. Para Oliveira (2005, p. 87), “o diagnóstico empresarial deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de constituir a dimensão crítica para o sucesso permanente”.

É importante ainda, segundo Oliveira (2005), compreendermos que o diagnóstico corresponde a uma análise estratégica, que apresenta algumas premissas básicas, sendo elas:

- é necessário considerar o ambiente em que a empresa está inserida e todas as variáveis importantes;
- o ambiente poderá proporcionar tanto oportunidades a serem desfrutadas como ameaças que devem ser evitadas;
- para enfrentar o ambiente externo, a empresa deve conhecer seus pontos fortes e fracos;
- o processo de análise interna e externa deverá ser revisado continuamente.

Após compreendermos algumas variáveis do diagnóstico empresarial, poderemos avançar para a sua composição e principais aspectos.

A visão pode ser entendida como o limite que os sócios e executivos da organização conseguem visualizar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Portanto, a visão é considerada como o delineamento do planejamento estratégico. Sendo assim, a visão apresenta o que a empresa será (OLIVEIRA, 2005).

Complementando o conceito de visão de Oliveira, segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 19), “visão é a imagem do que a empresa deseja ser e, em termos gerais alcançar. Em outras palavras, declaração de visão direciona a empresa para onde gostaria de estar nos próximos anos”.

Seguindo a sequência dos nossos estudos, devemos compreender também o conceito de valor organizacional. Provavelmente, acadêmico(a), você já se deparou com várias empresas declarando seus valores, e pode ter surgido a seguinte dúvida - o que são esses valores? Ou até mesmo - para quê essas informações?’ Diante disso, podemos entender que os valores da empresa são um conjunto de crenças e princípios, base de sustentação para as principais decisões da empresa. Além disso, os valores devem considerar questões éticas e morais, e quando bem construídos, ou seja, que apresentem os reais valores da empresa, podem servir como sustentação da vantagem competitiva da organização. Entende-se ainda que quando se constroem fortes e sustentados valores, que esses são de grande importância para a construção com qualidade do processo de planejamento estratégico nas organizações (OLIVEIRA, 2005).

FIQUE POR DENTRO

Caros(as) acadêmicos(as), convido-lhes a acessar o Portal SEBRAE, no link abaixo, e obterem mais informações sobre como realizar o diagnóstico empresarial em sua organização.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/faca-o-diagnostico-empresarial-e-melhore-a-sua->

ATIVIDADES

1) Compreende que o diagnóstico corresponde a uma análise estratégica e que existem algumas premissas a serem consideradas, portanto, referente às premissas básicas do diagnóstico estratégico, assinale a alternativa correta:

- 1) Para a potencialização do sucesso da empresa é necessário que o ambiente em que está inserida seja desconsiderado, evitando, assim, que a empresa seja afetada.
- 2) O ambiente poderá proporcionar tanto oportunidades a serem desfrutadas como ameaças que devem ser evitadas.
- 3) Para enfrentar o ambiente externo, a empresa deve conhecer apenas os seus pontos fracos.
- 4) O processo de análise interna e externa não deve ser alterado e nem verificado continuamente, já que não haverá alterações.
- 5) Para enfrentar o seu ambiente interno, a empresa deve considerar apenas seus pontos fortes, já que os pontos fracos não geram impacto na organização.

2) No planejamento estratégico, existem vários aspectos a serem pensados e definidos pelos gestores, e dois desses pontos são a visão e valores da organização. Diante disso, sobre a visão e valores, assinale a alternativa correta:

- a) Os valores da empresa são a imagem do que a organização deseja ser e, em termos gerais, alcançar.
- b) A visão da empresa é um conjunto de crenças e princípios, que são base de sustentação para as principais decisões da empresa. Além disso, a visão deve considerar questões éticas e morais.
- c) A visão pode ser entendida como o limite que os sócios e executivos da organização conseguem visualizar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

- d) A visão pode ser considerada como o planejamento dos valores éticos, crenças e princípios da empresa.
- e) Os valores da empresa consideram, exclusivamente, as questões financeiras da organização, assim, é elaborado um plano financeiro capaz de manter a organização sólida no mercado.

ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

Podemos entender que a análise de uma empresa está dividida em análise interna e análise externa, no qual a primeira é composta pelos pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, considera o seu ambiente interno. A segunda é composta por oportunidades e ameaças para a organização, ou seja, considera o seu ambiente externo. Ambas as análises devem ser consideradas pelos executivos no momento da elaboração do planejamento estratégico, portanto, são, de suma importância, também, para a tomada de decisão organizacional. Para compreendermos melhor sobre cada uma dessas variáveis, o quadro abaixo apresenta um resumo de cada uma dessas variáveis.



Figura 2.1 – Análise externa e interna da empresa

Fonte: Oliveira (2005, p. 90).

Após a compreensão dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, Oliveira (2005) nos chama a atenção para o seguinte aspecto relacionado aos pontos fracos e as ameaças, onde é necessário estabelecer as questões críticas que representam os aspectos controláveis com maior ou menor dificuldade. Os pontos fracos são os aspectos controláveis da organização, portanto, é necessário que todos os esforços se concentrem a encontrar uma solução. Ocorre que, existem questões críticas que não são controláveis pela organização, dessa forma, não haverá esforços capazes de encontrar uma solução,

sendo um bom exemplo disso a inflação, que é uma ameaça à empresa, mas não se torna uma questão crítica, já que a empresa não conseguirá controlá-la. Já os concorrentes podem ser uma ameaça e uma questão crítica e talvez sobre esse fator a empresa possa atuar.

A análise externa da empresa tem como objetivo analisar a relação entre a organização e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a compreensão da atual e futura situação entre produto versus mercado. Entende-se que o ambiente externo é instável e bastante dinâmico, desse modo, pode oferecer à empresa oportunidades e ameaças, sendo importante que a organização aproveite as oportunidades e amortעה, absorva ou se adapte às ameaças. Assim, ainda podemos entender que a análise ambiental, geralmente, é utilizada considerando dois enfoques, para solucionar algum problema de imediato, onde é exigida alguma decisão estratégica e para identificar oportunidades futuras que ainda não foram identificadas de forma clara pela organização (OLIVEIRA, 2005).

O executivo pode buscar informações sobre o ambiente externo de duas maneiras, de acordo com Oliveira (2005), que são:

- Fontes primárias: que se utilizam de pesquisas realizadas pela empresa para obter informações sobre o ambiente.
- Fontes secundárias: a empresa busca informações sobre o ambiente através de agências governamentais, universidades, bolsa de valores etc.

Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 37), “As organizações usam várias fontes para analisar o ambiente geral, incluindo uma variedade de material impresso [...]”. É necessário compreender, então, os componentes da análise ambiental externa, conforme quadro abaixo:



Figura 2.2 – Componentes da análise ambiental externa

Fonte: Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 36).

O **escaneamento** é um estudo do ambiente, em geral, onde a organização pode identificar os primeiros sinais de alguma mudança que poderá ocorrer no ambiente geral e também identificar as mudanças que já estão em andamento. Os dados coletados no escaneamento, geralmente, são desconexos e até mesmo incompletos. No **monitoramento**, os analistas devem observar se estão surgindo tendências importantes, entre as que foram destacadas no escaneamento. É importante também que no monitoramento a organização detecte o significado entre os eventos e tendências ambientais. Tanto o escaneamento como o monitoramento, além de fornecerem informações para a empresa, possibilita a importação de novos conhecimentos. A **previsão** ocorre a partir dos dados coletados, assim, com base nessas informações, são realizadas projeções do que poderá ocorrer com rapidez em virtude das mudanças e tendências detectadas no ambiente. A avaliação é onde se determina a importância dos efeitos das mudanças e tendências identificadas. A avaliação seria a interpretação dos dados coletados e previstos no ambiente (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015).

As oportunidades e ameaças podem ser classificadas conforme o quadro abaixo:

Quadro 2.1– Classificação das oportunidades e ameaças ambientais

Oportunidades	Ameaças
Naturais	Naturais
De evolução	Aceitáveis
Sinérgicas	Inaceitáveis
De inovação	

Fonte: Oliveira (2005, p. 95).

Para entendermos melhor cada uma dessas classificações, tanto das oportunidades como das ameaças, convido(a) a continuar a nossa leitura. A seguir, mostraremos as explicações de cada uma dessas classificações, de forma científica e embasada na explicação de alguns conceitos.

Iniciando o entendimento das classificações, podemos entender que as “**oportunidades naturais** são as incorporadas à natureza da empresa. Por exemplo, uma oportunidade natural pode corresponder à oportunidade empresarial da indústria de computadores. Neste caso, a empresa simplesmente deverá verificar se seus recursos e competência adaptam-se aos requisitos da oportunidade natural” (OLIVEIRA, 2005, p. 96).

Dando continuidade nas explicações, compreendemos que as “**oportunidades de evolução** são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta [...]” (OLIVEIRA, 2005, p. 96).

Já as “**oportunidades sinérgicas** proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa. Normalmente, provocam modificações na estrutura organizacional e exigem novo setor de conhecimento [...]” (OLIVEIRA, 2005, p. 96).

Finalizando nossa compreensão sobre as oportunidades, seguimos para as “**oportunidades de inovação**, que, normalmente, modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa, requerem grandes esforços,

recursos de primeira classe, dispêndios em pesquisa e desenvolvimento e/ou grandes investimentos em tecnologia de ponta, apresentam grande nível de riscos para a empresa, bem como são capazes de criar uma nova indústria em vez de apenas um produto adicional” (OLIVEIRA, 2005, p. 96).

A partir de agora, passaremos a analisar e também obter conhecimento referente às ameaças. As “**ameaças naturais** são as incorporadas à natureza da empresa. Como exemplo pode-se citar o risco empresarial da indústria eletrônica, pela própria evolução tecnológica do setor” (OLIVEIRA, 2005, p. 96).

Já as “**ameaças aceitáveis** são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável” (OLIVEIRA, 2005, p. 96).

Por fim, as “**ameaças inaceitáveis** são as que a empresa não se permite aceitar, devido à sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir” (OLIVEIRA, 2005, p. 96).

Após compreendermos algumas características na análise externa, podemos nos aprofundar na análise interna. Segundo Oliveira (2005, p. 102), “a **análise interna** tem como finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da atual posição produtos versus mercado”.

Ao realizar uma análise interna, a empresa, por falta de informação adequada, poderá se deparar com variáveis que não são passíveis de serem identificadas como pontos fortes ou pontos fracos. Diante disso, para não se realizar uma avaliação inadequada, a empresa poderá estabelecer os pontos neutros.

Esses **pontos neutros** poderão ser considerados como variáveis internas controláveis que foram identificadas, porém, não foram possíveis naquele momento de estabelecer como condição favorável ou desfavorável da empresa. Assim que o executivo detém as informações necessárias para a tomada de decisão, poderá colocar esse ponto neutro como ponto forte ou fraco. Esses cuidados são essenciais, já que a determinação inadequada de um ponto forte ou fraco poderá prejudicar todo o processo de planejamento e decisão empresarial (OLIVEIRA, 2005).

De acordo com Oliveira,

para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, o executivo deverá analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados: funções a serem analisadas, aspectos organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle e avaliação, critérios de avaliação e obtenção das informações (OLIVEIRA, 2005, p. 103).

Em relação às funções a serem analisadas, deve-se considerar as grandes funções da empresa, sendo elas: marketing, finanças, produção e recursos humanos. Em marketing, deve-se considerar o sistema de distribuição, produtos e serviços atuais da empresa, pesquisa de mercado, força de vendas, novos produtos ou serviços, promoção e propaganda, políticas mercadológicas e organização do departamento de marketing. Já em finanças, deve-se considerar a análise dos índices financeiros e a análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil. Na função produção, recomenda-se que seja analisada a instalação industrial, os equipamentos, processo produtivo, programação e controle de produção, qualidade, sistema de custos industriais, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e organização da fábrica. Em recursos humanos, indica-se a análise da importância do fator humano para a alta administração, os aspectos organizacionais da empresa, a abrangência dos processos, controle e avaliação do sistema, critérios utilizados para avaliar se um assunto analisado é forte, fraco ou neutro e a maneira de obter informações necessárias para a análise interna (OLIVEIRA, 2005).

Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 67), “a análise da organização interna exige que avaliadores examinem todo o portfólio de recursos e capacitações da organização [...] os recursos são a fonte das capacitações, algumas das quais levam à criação das competências essenciais que, por sua vez, levam as vantagens competitivas para a companhia”.

Ainda, de acordo com Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 35), “o ambiente geral é formado por dimensões na sociedade geral que influenciam o setor (indústria) e as empresas que compõem [...] as empresas não podem controlar diretamente o segmento do ambiente geral”. Para facilitar a visualização, podemos observar no quadro abaixo a composição do ambiente geral.

Quadro 2.2- o ambiente geral: segmentos e elementos

Segmento demográfico	• Tamanho da população • Estrutura etária • Distribuição geográfica • Composição étnica • Distribuição de renda
Segmento econômico	• Taxas de inflação • Taxas de juros • Déficits ou superávits comerciais • Déficits ou superávits orçamentários • Níveis de poupança pessoal • Níveis de poupança comercial • Produto interno bruto
Segmento político/jurídico	• Leis antitruste • Legislação tributária • Filosofias de desregulamentação • Leis de treinamento de mão de obra • Filosofias e políticas educacionais
Segmento sociocultural	• Mulheres no mercado de trabalho • Diversidade no mercado de trabalho • Atitudes em relação à qualidade da vida profissional • Mudanças nas preferências em relação às características de produtos e de serviços
Segmento tecnológico	• Inovações dos produtos

	• Aplicações do conhecimento • Foco nos gastos privados e públicos P&D • Novas tecnologias de comunicação
Segmento global	• Eventos políticos importantes • Mercados globais essenciais • Novos países industrializados • Diferentes atributos culturais e institucionais
Segmento de ambiente físico	• Consumo de energia • Práticas utilizadas no desenvolvimento de fontes de energia • Esforços na obtenção de energias renováveis • Minimização do impacto ambiental da empresa • Disponibilidade da água como recurso • Fabricação de produtos que prezam pelo meio ambiente • Reação aos desastres naturais ou provocados pelo homem

Fonte: Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 35).

Podemos entender que o **segmento demográfico** está relacionado ao estudo estatístico da população humana e da sua distribuição (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Esse estudo considera o tamanho da população, faixa etária, a distribuição geográfica da população etc.

“O **segmento econômico** refere-se à natureza e direção da economia em que uma companhia compete ou pode vir a competir. De modo geral, as empresas buscam competir em economias relativamente estáveis com forte potencial de crescimento” (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015, p. 39).

“O **segmento político/jurídico** é a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países, assim como entre empresas e diversos órgãos governamentais locais” (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015, p. 41).

“O **segmento sociocultural** se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que, por serem os elementos fundamentais de uma sociedade, em geral direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídica e tecnológicas” (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015, p. 42).

“O **segmento tecnológico** inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de conhecimento e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais. Dado o ritmo rápido das mudanças tecnológicas e o risco da disrupção, é fundamental para as empresas estudarem minuciosamente o segmento tecnológico” (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015, p. 43).

“O **segmento global** inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as características culturais e institucionais essenciais dos mercados globais” (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015, p. 44).

“O **segmento do ambiente** físico refere-se a mudanças potenciais e efetivas nesse ambiente e em práticas de negócios que têm o intuito de responder positivamente e lidar com tais mudanças. Preocupados com as tendências voltadas a manter o ambiente físico mundial, as companhias reconhecem que sistemas ecológicos, sociais e econômicos influenciam interativamente os acontecimentos nesse segmento em particular” (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015, p. 45).

FIQUE POR DENTRO

Caros(as) acadêmicos(as), convido-os(as) a acessarem o link abaixo e terem acesso a informações de como realizar uma pesquisa de mercado, já que sabemos o quão importante a pesquisa de mercado é para a tomada de decisão em nossas organizações.

Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/como-fazer-uma-pesquisa-de-mercado/>>.

REFLITA

Caros(as) acadêmicos(as), devemos ter em mente que o impacto dos ambientes internos e externos da organização podem definir a tomada de decisão e o futuro da organização. Assim, é necessário que tenhamos em mente que a análise dos ambientes internos e externos deve ser contínua, possibilitando, assim, que o gestor possa sempre ajustar os rumos da organização.

ATIVIDADES

3) Compreende-se que, para que haja um planejamento estratégico correto, é necessário um bom diagnóstico da realidade da empresa, e uma das etapas importantes do diagnóstico da empresa é a análise interna. Neste sentido, sobre a análise interna da empresa, assinale a alternativa correta:

- a) A análise interna é composta pelos pontos fortes e fracos da empresa.
- b) A análise interna é composta pelas ameaças e oportunidades da empresa, bem como pelos concorrentes e a competitividade gerada entre eles.
- c) A análise interna é composta pelas oportunidades e pontos fracos da organização.
- d) A análise interna é composta pelos pontos fortes e pelas ameaças do ambiente econômico político.
- e) A análise interna da empresa é composta pelas ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos da organização.

4).Sabe-se que com a análise externa da empresa, o gestor pode identificar pontos positivos e negativos que possibilitam a elaboração de estratégias condizentes com a real situação da organização. Neste contexto, sobre a análise externa da empresa, assinale a alternativa correta:

- a) A análise externa é composta pelas oportunidades destacadas no ambiente interno da empresa, por exemplo, produtos desenvolvidos com alta tecnologia e qualidade.
- b) A análise externa é composta pelos pontos fortes e fracos da organização.
- c) A análise externa é composta por oportunidades e ameaças.
- d) A análise externa é composta pelos pontos fortes e ameaças da organização, onde uma das ameaças da organização pode ser considerada como a falta de matéria-prima.
- e) A análise externa da empresa é composta pelos pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças empresariais.

5) A informação para análise externa pode ser encontrada de duas maneiras, sendo uma de fonte primária e a outra, secundária, portanto, sabendo disso, assinale a alternativa correta:

- a) As fontes secundárias são as pesquisas realizadas pela empresa para obter informações sobre o ambiente.
- b) Nas fontes primárias, a empresa busca informações sobre o ambiente através de agências governamentais, Wikipedia, universidades, bolsa de valores etc.
- c) Na fonte terciária, a empresa busca informações em sites de busca e também desenvolve suas próprias pesquisas, disponibilizando as informações posteriormente aos seus concorrentes.
- d) A fonte primária é relacionada a pesquisas desenvolvidas pelas organizações para obter informações sobre o ambiente.
- e) A fonte primária está relacionada a pesquisas realizadas pela organização, onde os gestores realizam suas buscas em banco de dados de outras instituições e que disponibilizam esses resultados já pesquisados, anteriormente, para consulta gratuita.

6) Na análise externa, existem componentes fundamentais para haja uma satisfatória análise ambiental. Diante do exposto e compreendendo os componentes da análise ambiental externa, assinale a alternativa correta:

- a) O monitoramento determina o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração.
- b) A avaliação faz projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas.
- c) A previsão detecta o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais.
- d) O escaneamento identifica os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais.
- e) O escaneamento é responsável pela identificação de alguns sinais de mudanças da organização e ainda faz projeções antecipadas.

7).Oliveira (2005) nos apresenta algumas classificações relacionadas às oportunidades e ameaças, onde as oportunidades podem ser classificadas como naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação. Considerando a classificação das oportunidades ambientais citadas pelo autor, assinale a alternativa correta:

- a) As oportunidades naturais são aquelas que não estão incorporadas à natureza da empresa. Neste tipo de oportunidade, a organização deverá verificar se seus recursos e competência adaptam-se aos concorrentes.
- b) As oportunidades de evolução são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação rápida e de condições que tenderão a concretizar uma vantagem competitiva superficial e imprevisível.
- c) As oportunidades sinérgicas proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa.
- d) As oportunidades de evolução, normalmente, modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa em desenvolver parcerias de matéria-prima de forma competitiva.
- e) As oportunidades aceitáveis são aquelas que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável.

8) Nas classificações das ameaças ambientais, Oliveira (2005) nos apresenta a seguinte classificação: ameaças naturais, aceitáveis e inaceitáveis. Sendo assim, considerando a classificação das ameaças ambientais citadas pelo autor, assinale a alternativa correta:

- a) As ameaças naturais são aquelas não incorporadas à natureza da empresa, mas sim incorporada pelos seus concorrentes.
- b) As ameaças de evolução são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta.

- d) As ameaças aceitáveis são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável.
- e) As ameaças inaceitáveis são as que a empresa se permite aceitar, devido a sua capacidade para explorar uma solução de êxito quando esta ameaça existir.
- f) As ameaças aceitáveis são as que a empresa não se permite aceitar, devido à sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir.

ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Para iniciarmos nossa compreensão sobre a análise dos concorrentes, é importante entendermos que, essa análise deve ser realizada seguindo critérios éticos. Obviamente, caro(a) acadêmico(a), é fundamental que como gestores, possamos entender nossos concorrentes, saber o que praticaram ou praticam, porém, sempre com a devida responsabilidade no momento da obtenção desses dados. De forma simplista, Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 58), explicam que “a análise dos concorrentes se concentra em cada companhia com a qual uma empresa concorre diretamente”.

Na análise dos concorrentes, é indicado que seja realizado um plano estratégico de cada um dos seus principais concorrentes. Assim, na elaboração da análise dos concorrentes é possível verificar o conhecimento que se possui de cada um deles. Devemos compreender que, quanto menor o nível de conhecimento sobre o concorrente, maior o risco estratégico em relação às estratégias desse concorrente. A análise dos concorrentes possibilita um otimizado sistema de informações estratégicas dos concorrentes, com informações a respeito de sua atuação passada e presente e com base nessas informações, é possível um delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes. A elaboração desse plano deve possibilitar a vantagem competitiva da empresa perante aos seus concorrentes (OLIVEIRA, 2005).

“A vantagem competitiva identifica os produtos ou serviços e os mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde aquele algo a mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras” (OLIVEIRA, 2005, p. 115).

Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 58), “na análise dos concorrentes, a organização tenta entender o seguinte: o que direciona o concorrente, como mostram seus objetivos futuros. O que o concorrente está fazendo e pode fazer, conforme revelado por sua estratégia atual. Em que o concorrente acredita a respeito da indústria, como mostram suas premissas. Quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos”.



Figura 2.3– Componentes da análise da concorrência

Fonte: Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 58).

As informações descritas na imagem acima permitem que a empresa busque prever as ações e reações dos seus concorrentes. Essas previsões possibilitam que a organização obtenha uma vantagem competitiva perante o mercado que atua. Porém, um ponto crítico que pode surgir na análise da concorrência é a coleta de dados e informações que ajudam a empresa a compreender melhor o seu concorrente. Na análise da concorrência, a organização deverá arrecadar as informações sobre a concorrência e também sobre as políticas públicas dos países. Assim, todas essas informações possibilitam o entendimento sobre os concorrentes, seja ele nacional ou estrangeiro. É importante ainda que, entendamos que na coleta de dados sobre o concorrente deve-se considerar a ética, as leis e regulamentos, ou seja, a base inicial para a formação da coleta desse conhecimento será o conjunto de diretrizes legais e éticas (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2005).

“Ao coletarem informações de conhecimentos sobre a concorrência, as empresas também devem estar atentas aos complementadores de seus produtos e estratégia. As complementadoras são empresas ou rede de empresas que vendem bens ou serviços complementares compatíveis com o foco de produtos e serviços que possuem” (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2005, p. 59).

REFLITA

A “espionagem” empresarial é uma prática comum entre pequenas e grandes empresas, já que é fundamental compreender o seu concorrente. Para ilustrar essa observação e análise dos concorrentes, no livro a Arte da Guerra Sun Tzu (2006, p. 23), diz “Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas”.

ATIVIDADE

9). Para os autores Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 58), “a análise dos concorrentes se concentra em cada companhia com a qual uma empresa concorre diretamente. Diante desse contexto, sobre a análise dos concorrentes, assinale a alternativa correta:

- a) A análise dos concorrentes possibilita um otimizado sistema de informações estratégicas dos concorrentes, com informações a respeito da sua atuação passada e presente. Com base nessas informações, é possível um delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.
- b) A análise dos concorrentes se concentra em cada companhia com a qual uma empresa pode negociar mercadorias.
- c) Na análise dos concorrentes, é indicado que a empresa jamais realize um plano estratégico dos seus principais concorrentes, já que esse plano poderá causar dúvidas e impactos motivacionais negativos na alta administração.
- d) Quanto menor o nível de conhecimento sobre o concorrente menor será o risco estratégico em relação às estratégias desse concorrente.
- e) Apenas com a elaboração da análise dos concorrentes não é possível verificar o conhecimento que se possui de cada um dos concorrentes.

ANÁLISE DAS POLÍTICAS EMPRESARIAIS

Para finalizarmos a nossa segunda unidade e avançarmos para os nossos próximos conteúdos que nos proporcionarão muita reflexão, principalmente sobre nossas organizações, é fundamental que entendamos as políticas empresariais. “Uma política empresarial procura estabelecer as bases sobre como os objetivos, desafios e metas serão alcançados; e procura mostrar as pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir para o alcance dos resultados da empresa” (OLIVEIRA, 2005, p. 237).

As políticas podem ser classificadas de acordo com suas fontes de conceitos, da seguinte forma:

- **Políticas estabelecidas:** “são as provenientes dos objetivos, desafios e metas da empresa e são estabelecidas pela alta administração com finalidade de orientar os subordinados em seu processo de tomada de decisão. Normalmente correspondem a questões estratégicas ou táticas [...]” (OLIVEIRA, 2005, p. 237).
- **Políticas solicitadas:** “são os resultados das solicitações dos subordinados aos elementos da alta administração da empresa, tendo em vista a necessidade de obter orientações sobre como proceder em determinadas situações. Normalmente, correspondem a questões operacionais [...]” (OLIVEIRA, 2005, p. 237).
- **Políticas impostas:** “são as provenientes de fatores que estão no ambiente da empresa, tais como governo, sistema financeiro, sindicatos etc. Normalmente, correspondem a questões estratégicas [...]” (OLIVEIRA, 2005, p. 237).

As políticas ainda podem ter sua forma de divulgação tanto explícita como implícita. A explícita é quando as políticas são escritas ou orais, já a implícita ocorre quando não existe uma formalização, ou seja, não está escrita e nem é falada (OLIVEIRA, 2005). Por muitas vezes, mas sem generalizar, as pequenas empresas utilizam-se de políticas implícitas, de forma informal e por meio de observação, conseguimos identificar a presença dessas políticas nas organizações. Já se formos solicitar qualquer formalização dessas informações, provavelmente os gestores nos dirão que não possuem essas informações.

Além disso, segundo Oliveira (2005), é necessário compreendermos a classificação da divisão da política, sendo elas, políticas gerais e políticas específicas.

- Políticas gerais correspondem às leis de atuação da empresa, ou seja, as leis gerais da organização, sendo divididas em:
 - “Políticas gerais dos negócios, que representam os princípios e práticas determinantes das fases de concentração dos esforços nos propósitos da empresa” (OLIVEIRA, 2005, p. 38).
 - “Políticas gerais de direção, que representam os princípios e critérios essenciais do processo decisório da empresa, do estabelecimento de objetivos e estratégias, dos compromissos da alta, média e baixa administração, bem como do sistema de controle e avaliação das várias unidades organizacionais da empresa” (OLIVEIRA, 2005, p. 38).
 - “Políticas gerais de gestão, que correspondem ao delineamento de um estilo administrativo da empresa, abrangendo todos os aspectos dela” (OLIVEIRA, 2005, p. 38).
- Políticas específicas são as leis e normas que devem ser seguidas por uma área específica da empresa.

Ainda é importante entendermos que as políticas eficazes têm algumas características básicas, sendo elas, a **flexibilidade**, pois a empresa está fadada a constantes mudanças em seu ambiente e, portanto, essa interação pode levar a necessidade de mudanças organizacionais, a abrangência, pois é importante que as políticas cubram os aspectos e dificuldades organizacionais que poderão surgir, a coordenação, pois os esforços devem ser direcionados sempre aos meus objetivos e a ética, onde as políticas devem estar de acordo com a ética organizacional (OLIVEIRA, 2005).

ATIVIDADE

10) Compreende-se que a política empresarial procura estabelecer as bases sobre como os objetivos, desafios e metas serão alcançados, desse modo, sabendo disso assinale a alternativa correta:

- a) Políticas solicitadas são as provenientes dos objetivos, desafios e metas da empresa e são estabelecidas pela alta administração com finalidade de orientar os subordinados em seu processo de tomada de decisão.
- b) Políticas estabelecidas são os resultados das solicitações dos subordinados aos elementos da alta administração da empresa, tendo em vista a necessidade de obter orientações sobre como proceder em determinadas situações.
- c) Políticas impostas são aquelas provenientes de fatores que estão no ambiente da empresa, tais como governo, sistema financeiro, sindicatos, dentre outros.
- d) Políticas impostas são aquelas provenientes, exclusivamente, dos fatores relacionados ao planejamento da empresa, como planos de treinamentos, planos financeiros, dentre outros.
- e) Políticas solicitadas são aquelas provenientes de fatores que estão no ambiente da empresa.

TEMA DO FÓRUM e/ou ESTUDO DE CASO

TEMA DO FÓRUM

Sabe-se que para a elaboração do planejamento estratégico, é fundamental também que seja desenvolvido um diagnóstico empresarial. Neste diagnóstico, é importante analisar por completo o ambiente interno e externo da empresa. Portanto, explique a importância do diagnóstico empresarial e cite 3 situações do ambiente interno e do ambiente externo que podem afetar a organização, sempre tecendo comentários referente a cada uma dessas situações.

Indicação de resposta:

Sabe-se que para a elaboração do planejamento estratégico, é fundamental também que seja desenvolvido um diagnóstico empresarial. Neste diagnóstico é importante analisar por completo o ambiente interno e externo da empresa. Portanto, explique a importância do diagnóstico empresarial e cite 3 situações do ambiente interno e do ambiente externo que podem afetar a organização, sempre tecendo comentários referente a cada uma dessas situações.

O diagnóstico empresarial é importante para que a empresa conheça a realidade a qual está inserida, seja em seu ambiente interno, como também em seu ambiente externo. É fundamental que tenhamos conhecimento dos pontos positivos e negativos que cercam a empresa em que atuamos, para que possamos potencializar os pontos positivos e minimizar os impactos negativos que poderão ser gerados pelas situações desfavoráveis.

No ambiente externo, podemos lidar com forças políticas que podem, dependendo do que for, gerar oportunidades para empresa, como também gerar barreiras a determinadas ações da empresa. Já as inovações tecnológicas possibilitam o desenvolvimento de novas ideias e também a melhora da qualidade de serviços e produtos prestados e, por fim, a facilidade de entrada de novos concorrentes.

Já no ambiente interno, podemos enfrentar greves que dificultam as negociações com a empresa. Ainda, temos localizações privilegiadas que facilitam a realização do negócio, e por fim, mão de obra escassa que dificulta a operacionalização dos negócios.

INDICAÇÕES DE LEITURA

Nome do livro: Administração e planejamento estratégico

Editora: Intersaberes

Autor: Paulo Sertek; Roberto Ari Guindani; Tomas Sparano Martins

ISBN: 9788565704038

Comentário: Com o intuito em demonstrar aos gestores e demais profissionais da área a aplicabilidade e implantação do planejamento estratégico, este livro apresenta seu conteúdo de uma forma dinâmica e simples, nos auxiliando, assim, a superar cenários altamente competitivos e que se modificam rapidamente.

CONCLUSÃO DO LIVRO

Caro(a) acadêmico(a), espero que a disciplina de Planejamento Estratégico de Negócios tenha contribuído para o seu conhecimento teórico e possibilitado o desenvolvimento das práticas organizacionais. E ainda, que tenha feito você refletir sobre a importância da implantação de um processo de planejamento estratégico, tanto em micro e pequenas empresas como em multinacionais, e que tenha observado as vantagens competitivas e os ganhos da empresa em relação à estruturação do planejamento.

É preciso que tenhamos em mente que o planejamento estratégico vai muito além da criação da missão, visão e valores de uma empresa. Ele requer que a empresa trace metas, objetivos, que compreenda e aplique as ferramentas estratégicas disponíveis e, principalmente, que defina um planejamento adequado à realidade da empresa. É fundamental ainda que esse planejamento esteja em constante análise, para que sempre esteja de acordo com as metas organizacionais.

Nas unidades de estudo, podemos perceber que no planejamento não há uma “receita de bolo” que deve ser seguida, mas sim uma construção em conjunto com os diversos setores da empresa, objetivando a integração dos objetivos de todos os setores. A complexidade que flui dentro do planejamento estratégico, bem como a subjetividade que poderemos encontrar durante o processo de reflexão e construção dele, deve nos desafiar e contribuir para que possamos sempre e constantemente desenvolvê-lo em nossas atividades organizacionais.

Assim, encerramos a disciplina de planejamento estratégico de negócios, esperando que todos os objetivos aqui definidos tenham sido atingidos. Lembre-se da importância e atualização do conhecimento do mercado e da empresa em geral. Esse processo deve ser sempre avaliado e estudado.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, L. G. Análise 360 da oportunidade do negócio. **Verde Ghaia**, 2018. Disponível em: <<https://www.consultoriaiso.org/analise-360-da-oportunidade-do-negocio/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- BASTOS, M. Matriz GUT: do conceito à aplicação prática. **Portal Administração**, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 17 nov. 2018.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DISERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial**: inovação e criação de valor. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOJI, M.; SILVA H. A. **Planejamento e controle financeiro**: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2010.
- IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: análise 360° da oportunidade de negócio. Disponível em: <http://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files_static/arquivos/2012/06/29/ME_Analise-Oportunidades.PDF>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PERIARD, G. Avaliação 360 graus: o que é e como funciona. **Sobre Administração**, 2012. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- _____. Matriz GUT: guia completo. **Sobre Administração**, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 17 nov. 2018.
- _____. O que é o 5W2H e como ele é utilizado? **Sobre Administração**, 2009. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em: 15 dez. 2018.
- QUALYTEAM. Como fazer um plano de ação. **Qualidade Simples**, 02 set. 2013. Disponível em: <<http://blog.qualidadesimples.com.br/2013/09/02/plano-de-acao-usando-5w2h/>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

SILVA, B. C. Ferramenta para você planejar. **Administradores**, 24 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/5w2h-ferramenta-para-voce-planejar/96270/>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

SOTILLE, M. A. A ferramenta GUT: gravidade, urgência e tendência. **Ministério da Infraestrutura**. Disponível em: <http://portaldaestrategia.transportes.gov.br/images/Dicas_PMP_-_Matriz_GUT.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2018.