

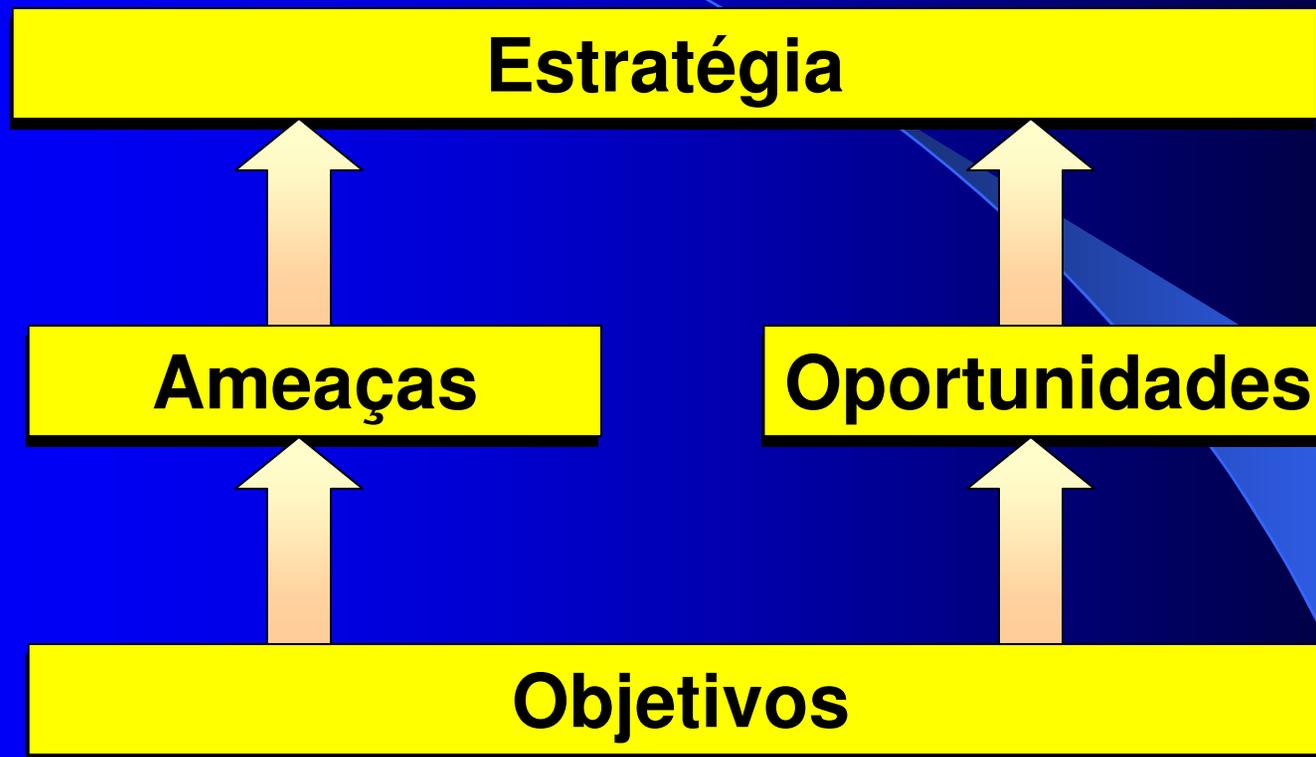
# CAPÍTULO 15

## *Planejamento Estratégico*

<b>Autor</b>	<b>Palavras Chave</b>
Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"><li>• Futuro.</li><li>• Decisão.</li><li>• Resultados.</li><li>• Programação.</li></ul>
Ansoff	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negócio Atual.</li><li>• Tendências.</li><li>• Decisão.</li><li>• Concorrência.</li><li>• Produtos e serviços.</li></ul>

MAXIMIANO /TGA – Fig. 15.1 – Definições de estratégia, segundo diversos autores.

<b>Autor</b>	<b>Palavras Chave</b>
Pascale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleção de oportunidade.</li><li>• Produtos e serviços.</li><li>• Investimento de recursos.</li><li>• Objetivos.</li></ul>
Chandler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metas e objetivos de longo prazo.</li><li>• Cursos de ação.</li><li>• Alocação de recursos.</li></ul>
Hampton	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vantagens da empresa em relação aos desafios do ambiente.</li><li>• Adaptação da empresa ao ambiente.</li></ul>



**MAXIMIANO /TGA – Fig. 15.2 – Em todas as definições de estratégia, sempre está presente a necessidade de definir objetivos em sintonia junto com as ameaças e oportunidades do ambiente.**



**MAXIMIANO /TGA – Fig. 15.3 – Administração estratégica é a disciplina que trata do planejamento, implementação, execução e controle (acompanhamento e avaliação) da estratégia.**

**Grandes corporações  
diversificadas com muitas  
unidades de negócios**

**Estratégia Corporativa**

**Estratégia de Ramo ou  
Unidade de Negócios**

**Estratégia Funcional**

**Estratégia Operativa  
(Planejamento operacional)**

**Empresas com negócios ou  
operações singulares**



**MAXIMIANO /TGA – Fig. 15.5 – Do passado para o presente de qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias implícitas ou explícitas. Nem todas as organizações têm estratégias explícitas do presente para o futuro.**



**MAXIMIANO /TGA – Fig. 15.6 – O processo de elaboração de um plano estratégico baseia-se na análise do ambiente externo e no diagnóstico interno da organização.**

**Concorrentes  
Potenciais**

Ameaça de entrada de novos  
concorrentes



**Fornecedores**

**Rivalidade entre  
Concorrentes**

**Compradores**

Poder de  
barganha

Poder de  
barganha



Ameaça de substituição



**Substitutos**

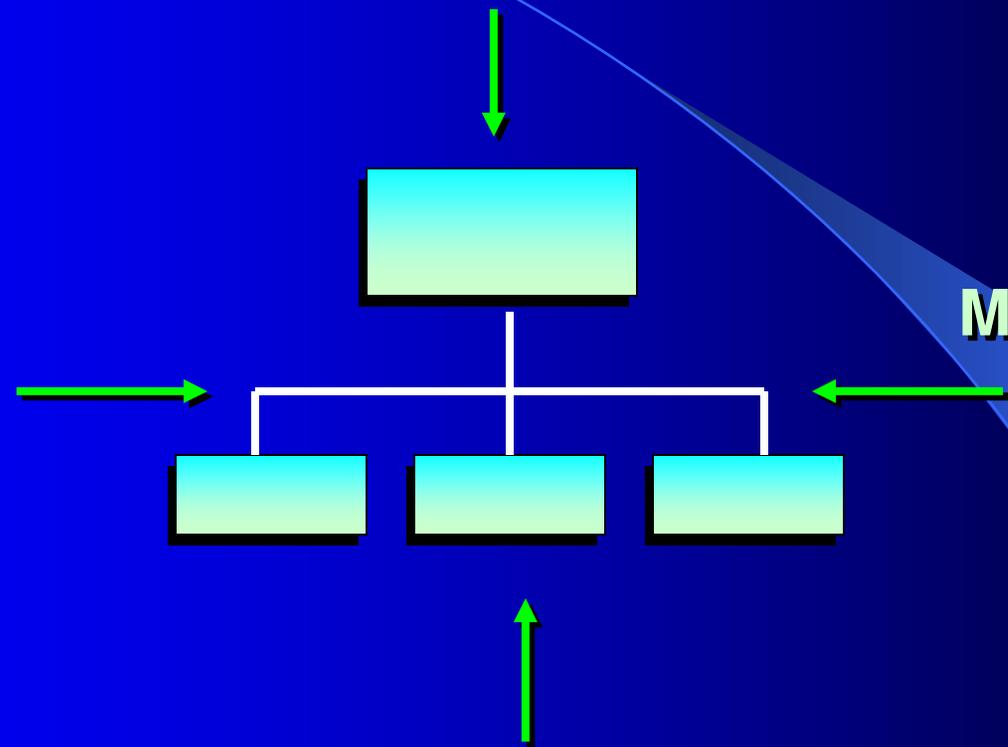
**Ação e Controle do  
Governo**

**Mudanças nas  
Condições da  
Economia**

**Mudanças nas  
Normas  
 Sociais**

**Mudanças  
Tecnológicas**

MAXIMIANO /TGA – Fig. 15.8 – Tendências que a organização deve monitorar.



## Análise Interna da Organização

### Análise do Desempenho

Participação dos clientes no faturamento

Participação dos produtos e serviços no faturamento

Vantagens competitivas

Participação no mercado

### Análise de pontos Fortes e Fracos

Vulnerabilidades identificadas na análise do desempenho

Sensibilidade e experiência dos executivos

Consultas aos clientes

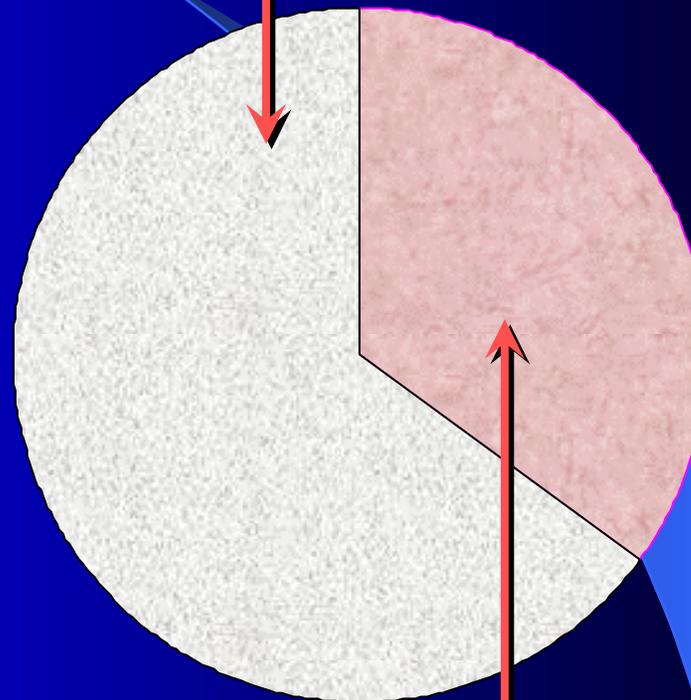
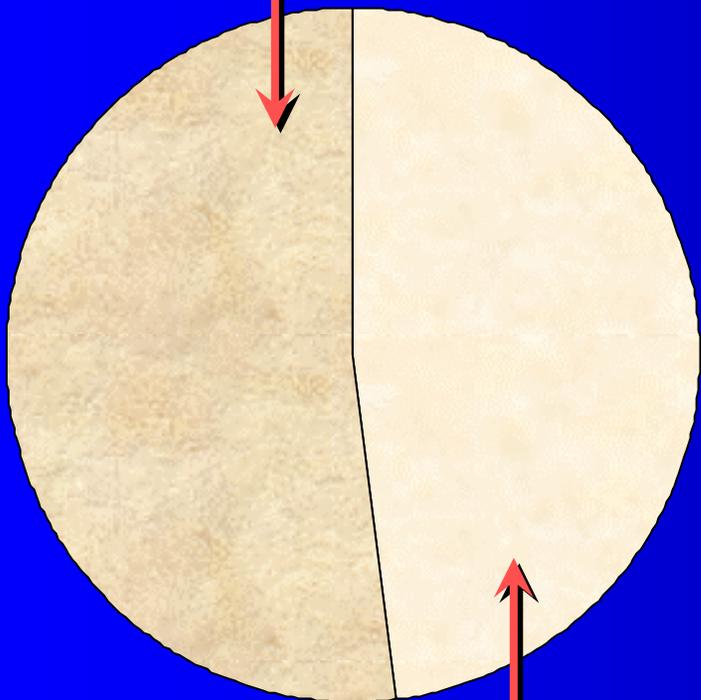
*Benchmarking*

**1997**

**2002 (previsão)**

**Mercado  
Externo (52%)**

**Mercado  
Externo (65%)**

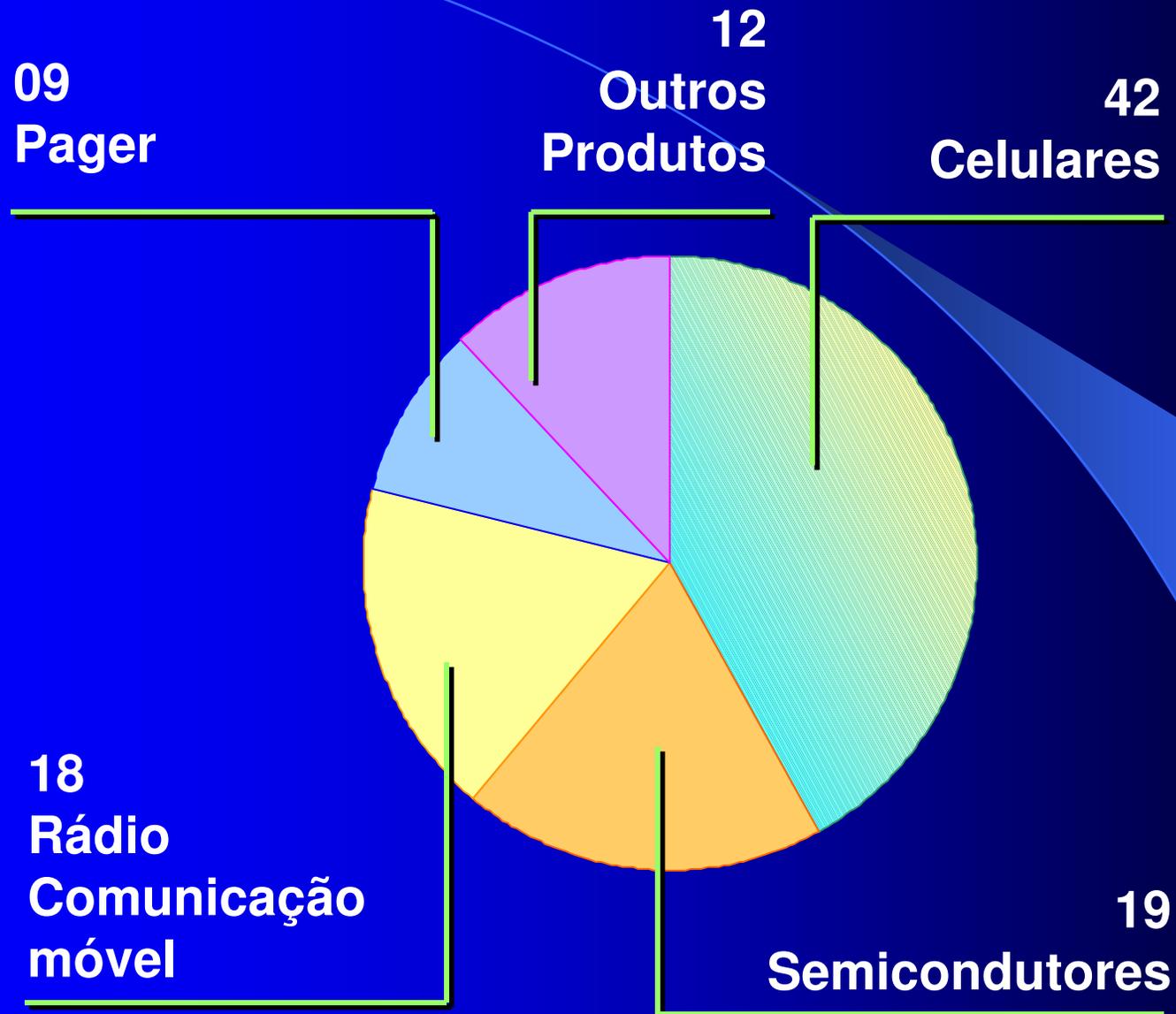


**Mercado  
Interno (48%)**

**Mercado  
Interno (35%)**

**MAXIMIANO /TGA – Fig. 15.10 – Gráficos da participação dos clientes (mercados) no faturamento.**

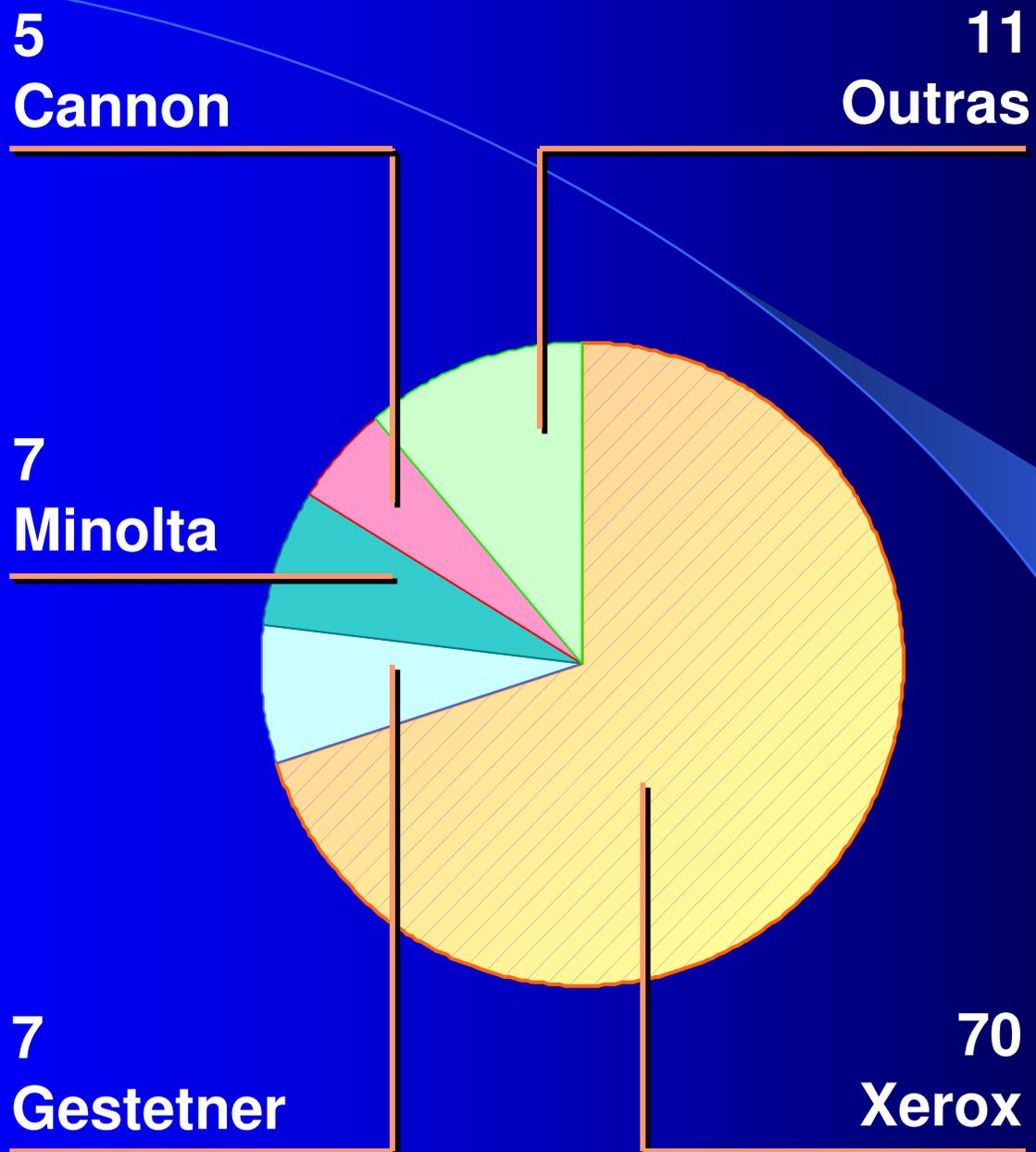
## Vendas líquidas por área (em %)



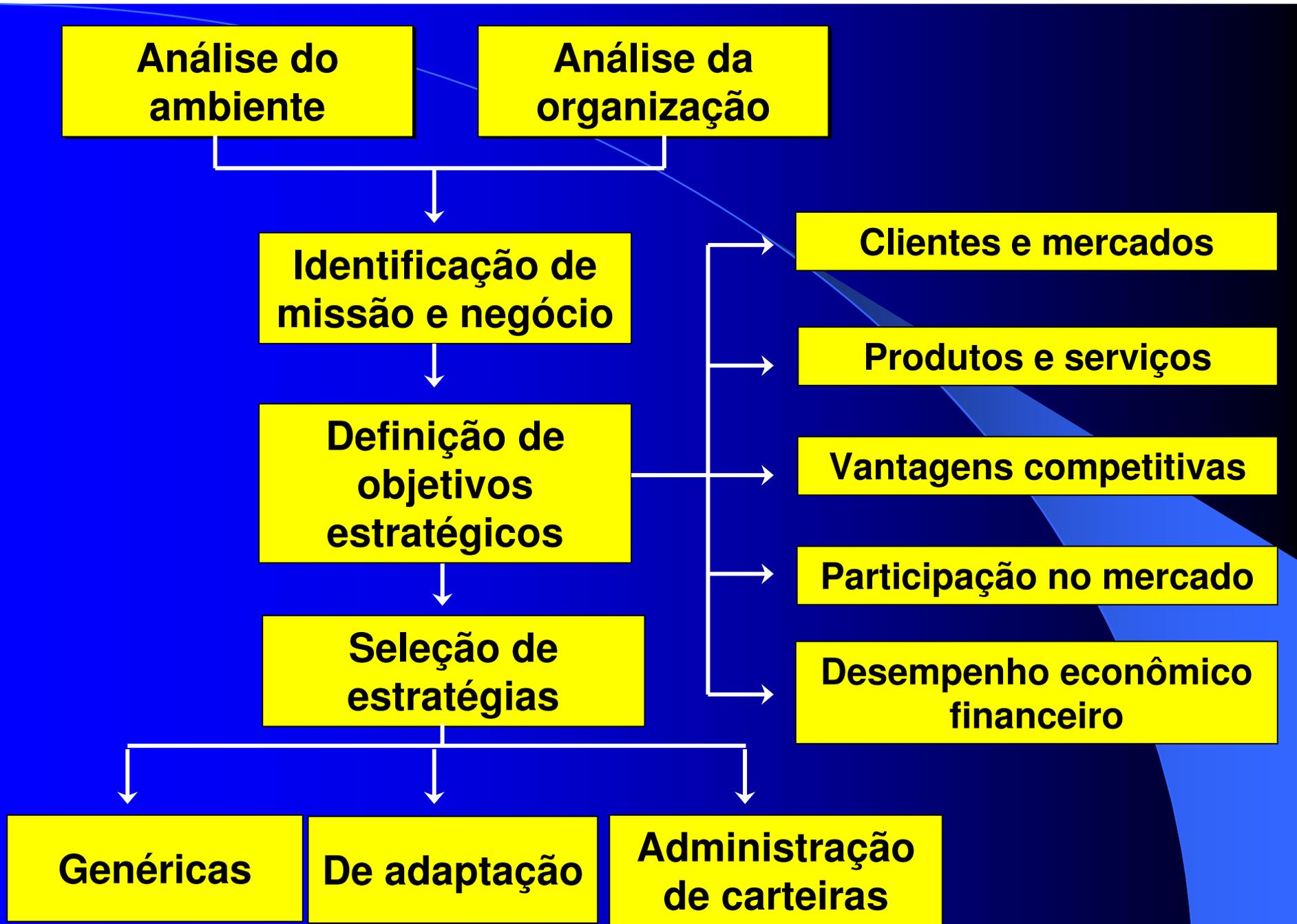
<b>Vantagem Competitiva</b>	<b>Exemplo</b>
1. Qualidade de projeto, do produto e de serviço.	Mercedes-Benz, Volkswagen, Boeing, Rede Globo, Bic.
2. Eficiência e baixo custo das operações e dos recursos.	Empresas japonesas que usam o modelo de produção e administração enxuta.
3. Liderança na inovação.	Microsoft, Banco 24 Horas.
4. Disponibilidade e desenho da assistência técnica (serviço pós-venda)	Volkswagen, Xerox.

<b>Vantagem Competitiva</b>	<b>Exemplo</b>
5. Relações pessoais com consumidores.	Lojistas, empresas e microempresários em geral; negócios que operam o sistema de venda de porta em porta.
6. Propriedades ou controle de matérias-primas de alto custo ou escassa.	Vale do Rio Doce, Petrobrás, cartel do cimento.
7. Disponibilidade de capital.	Bancos, fundos de pensão.
8. Controle do mercado	Petrobrás, Telefônica, cartel do cimento, Microsoft.

Vantagem Competitiva	Exemplo
9. Aceitação pelo consumidor da marca da empresa.	Nestlé, Johnson & Johnson, Açúcar União, Coca-Cola, Gillette, Disney.
10. Conveniência e disponibilidade do produto (eficácia do sistema de distribuição).	Açúcar União, Nestlé, Gillette.
11. Preço baixo.	Carros populares, camelôs.
12. Preço alto.	Mercedes-Benz, primeira classe em aviões.



MAXIMIANO /TGA – Fig. 15.13 – Representação da participação no mercado das copiadoras.



MAXIMIANO /TGA – Fig. 15.14 – Principais tópicos a considerar na elaboração de um plano estratégico.

# Estratégias

Autor	Estratégias	Significado
Ansoff	Penetração no mercado	Exploração de produtos tradicionais em mercados tradicionais
	Desenvolvimento de mercado	Produtos tradicionais em novos mercados
	Desenvolvimento de produto	Produtos novos em mercados tradicionais
	Diversificação	Novos produtos em novos mercado
Porter	Diferenciação	Identidade forte do produto
	Liderança do custo	Baixo custo e baixo preço do produto
	Foco	Atuação em nichos de mercado

# Estratégias

Autor	Estratégias	Significado
Miles	Defesa Prospecção Análise Reação	Permanência no mesmo mercado Busca de novas oportunidades Atuação em dois tipos de mercado Incapacidade de fazer ajustes
Certo	Estabilidade Crescimento Redução de despesas	Permanência no mesmo mercado Busca de novas oportunidades Eliminação de desperdícios