

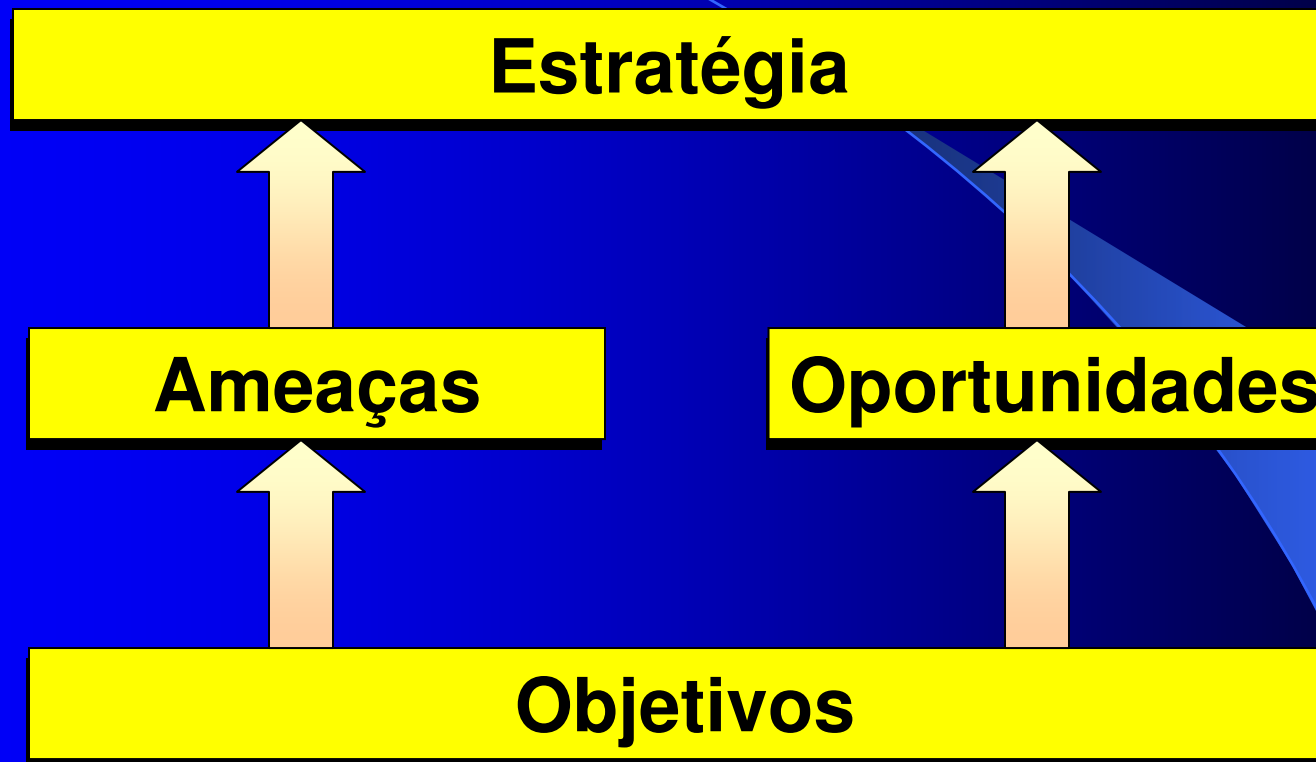
CAPÍTULO 15

Planejamento Estratégico

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

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

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



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

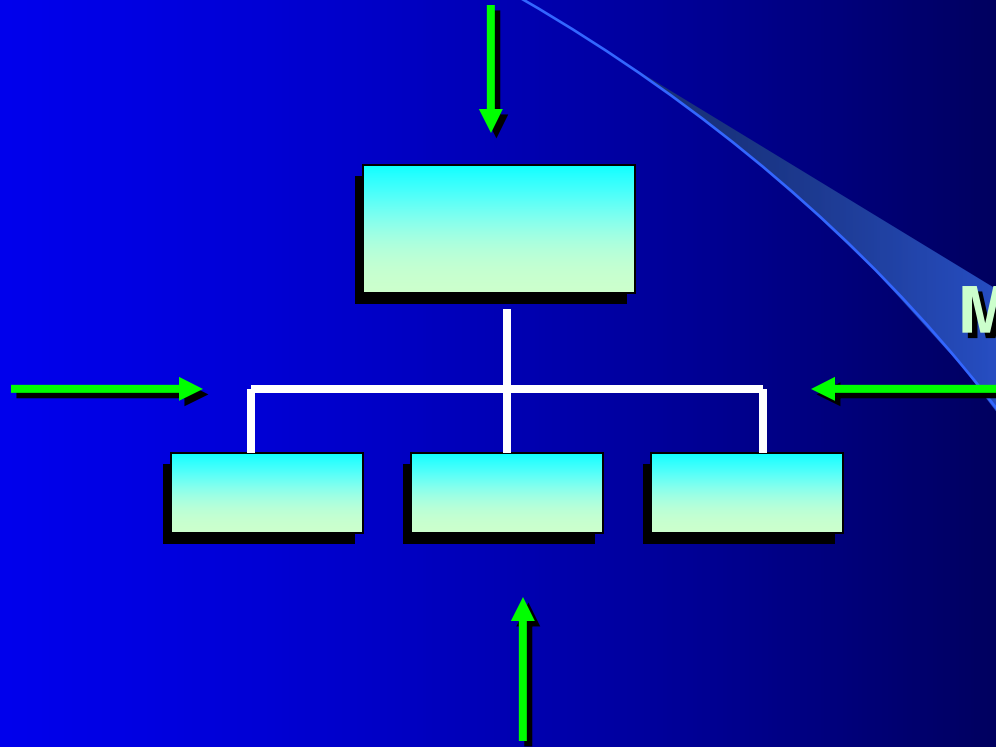
**Ação e Controle do
Governo**

**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

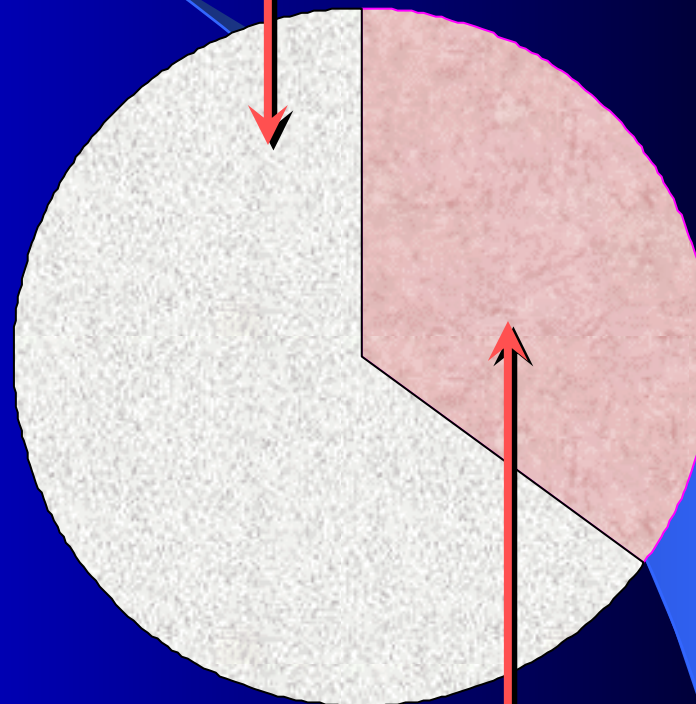
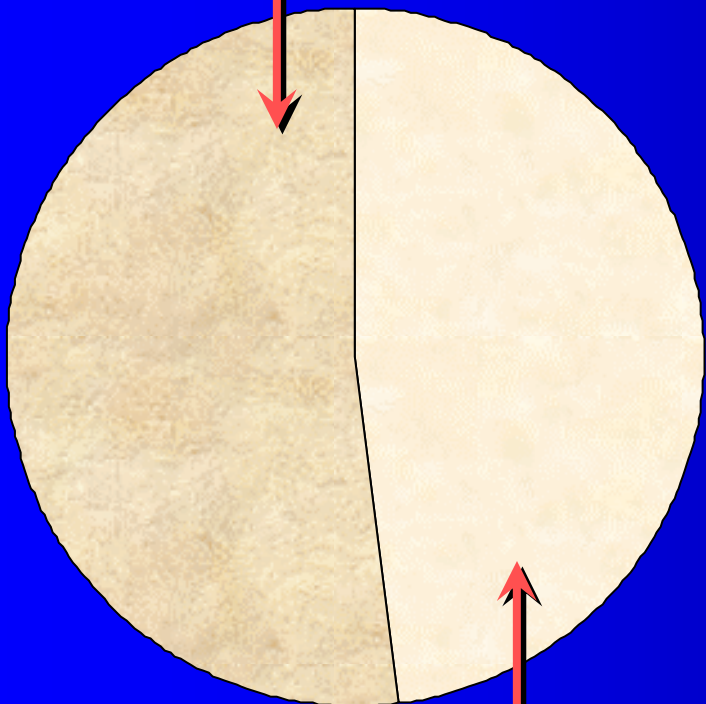
Benchmarking

1997

2002 (previsão)

**Mercado
Externo (52%)**

**Mercado
Externo (65%)**

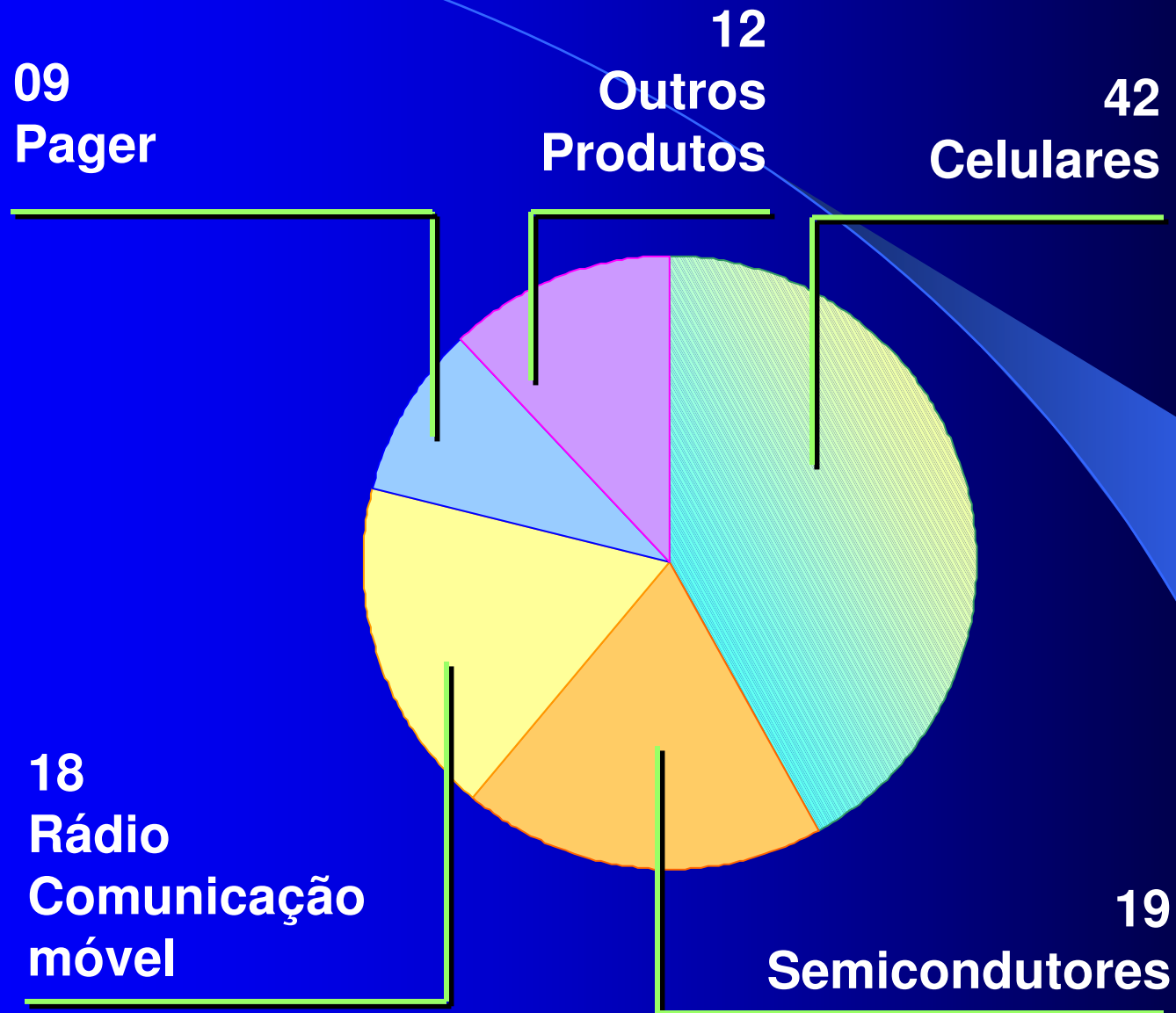


**Mercado
Interno (48%)**

**Mercado
Interno (35%)**

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

Vendas líquidas por área (em %)



Vantagem Competitiva	Exemplo
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.

Vantagem Competitiva	Exemplo
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.

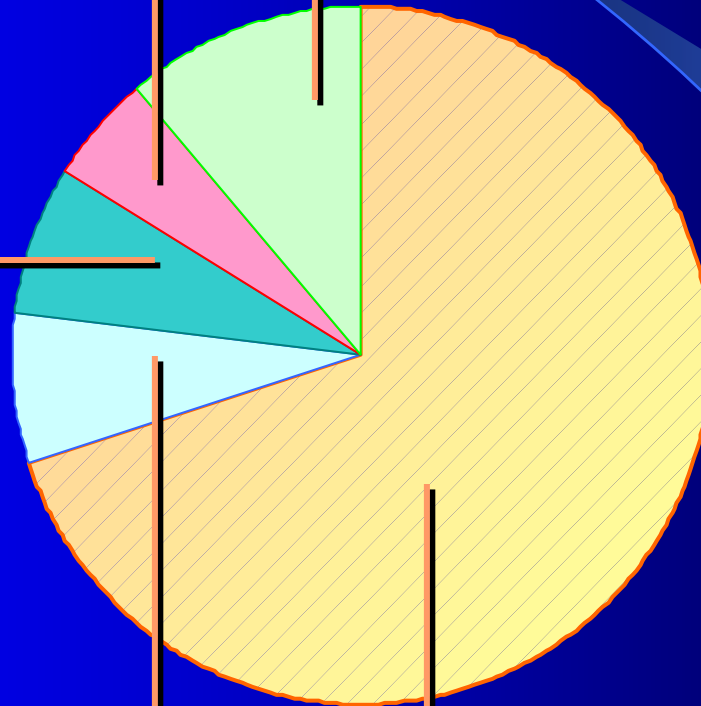
5
Cannon

11
Outras

7
Minolta

7
Gestetner

70
Xerox



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