

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

**Professor:**  
Luis Guilherme Magalhães  
professor@luisguilherme.adm.br  
www.luisguilherme.adm.br  
(62) 9607-2031

---

---

---

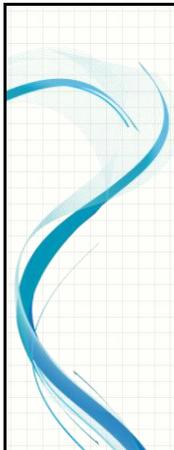
---

---

---

---

---



# ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

---

---

---

---

---

---

---

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

## FRASES SOBRE PLANEJAMENTO

- *“Se soubéssemos de início onde estamos e para onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer, e como fazê-lo”*  
(Abraham Lincoln)
- *“Grandes realizações são possíveis quando se dá importância aos pequenos começos.”*  
(Lao-Tsé)

---

---

---

---

---

---

---

---

## ETAPAS DO PLANEJAMENTO

1. Delimitação do Negócio
2. Formulação da missão, da visão, das competências distintivas e dos valores
3. Análise do ambiente
4. Análise da organização
5. Formulação dos objetivos e estratégias
6. Formulação do Plano Estratégico

---



---



---



---



---



---



---

## DELIMITAÇÃO DO NEGÓCIO

- Decisões acerca do setor ou setores que a empresa atua/pretende atuar
- Concepção do negócio
  - Não seja muito ampla
  - Não seja muito restrita

Delimitação restrita	Delimitação ampla
Trens de ferro	Transportes
Tratores	Produtividade agrícola
Secos e molhados	Alimentos
Televisão	Informação, lazer, cultura e entretenimento

Fonte: Adaptado de Tavares (2010).

---



---



---



---



---



---



---

## IMPORTÂNCIA DA CORRETA DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

- O exemplo da empresa Minas Brasil Seguros:
  - "O cliente de uma empresa de seguros não compra a apólice, mas o benefício da tranquilidade que o seu seguro garante."
- A utilização do negócio como slogan:
  - "nosso compromisso é com a sua tranquilidade".

---



---



---



---



---



---



---



## IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO DA EMPRESA

---

---

---

---

---

---

---

---

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

### FRASES SOBRE MISSÃO

- *“É o indicador chave de como uma organização visualiza as exigências de seus principais grupos de interesse (acionistas, dirigentes, clientes, etc.), e que serve de base para a definição de seus objetivos.”*  
(Hill e Jones)
- *“A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado”*  
(Kotler)

---

---

---

---

---

---

---

---

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

### O QUE É MISSÃO

- No popular:
  - Razão de ser
  - Propósito Fundamental
- Requisitos para identifica-la
  - Definir o negócio
  - Identificar o cliente e/ou usuário

---

---

---

---

---

---

---

---

**ASPECTOS A SEREM CONTEMPLADOS**

- A razão de ser da organização
- O papel da organização na sociedade
- A natureza do negócio da organização
- O valor que a organização constrói para seus públicos de interesse
- Os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro

---



---



---



---



---



---



---

**O POR QUE DE SUA IMPORTÂNCIA**

- Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção
- Afasta o risco de buscar propósitos conflitantes
- Fundamenta a alocação dos recursos segundo o escopo dado pela missão
- Estabelece uma atitude de responsabilidades para a execução do plano estratégico
- Alinha a formulação das políticas à definição dos objetivos organizacionais

---



---



---



---



---



---



---

**QUESTÕES PARA FACILITAR  
DESCREVER A MISSÃO**

- Qual é o nosso negócio?
- Quem é e onde está o nosso cliente?
- Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir?
- Que diferença faz para o ambiente externo ela existir ou não?

---



---



---



---



---



---



---

## DETALHES IMPORTANTES

- A missão deve:
  - iniciar sempre com um verbo no infinitivo,
  - ser curta e objetiva,
- O ideal é que:
  - possa ser traduzida em um refrão

---



---



---



---



---



---



---

## EXEMPLOS DE MISSÃO

- “Atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.”
  - Duratex
  - comercializa linhas diversificadas de produtos voltados principalmente aos segmentos de acabamento para a construção civil (metais e louças sanitárias com as marcas Deca e Hydra, e piso laminado Durafloor)

---



---



---



---



---



---



---

## EXEMPLOS DE MISSÃO

- Estar próximo ao cliente, oferecendo possibilidades inovadoras de conectividade, focando em suas expectativas e necessidades diversificadas, contribuindo como agente de evolução social por meio de uma gestão sustentável.
  - TIM
  - oferecemos os serviços mais modernos sob medida para você ultrapassar as fronteiras da comunicação

---



---



---



---



---



---



---

## EXEMPLO

- Definindo a missão de uma empresa têxtil

Setor em que a empresa atua?	Têxtil
Qual é o nosso negócio? (benefício oferecido)	Vestuário
Quem é nosso cliente?	Pessoas adultas, de ambos os sexos, com elevado nível de renda e acostumadas a frequentar ambiente de alto luxo.
O que eles realmente querem quando nos procuram?	Uma aparência elegante e sofisticada
Missão da Empresa	Vestir as pessoas de forma elegante e sofisticada.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico: Formação, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 2012 (pag. 29)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO DA EMPRESA

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## FRASES SOBRE VISÃO

- “Consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos no presente”

(Elizier Arantes Costa)

- “É a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios.”

(Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## O QUE É VISÃO

- No Popular:
  - Significa uma imagem
  - Sonho acalentado pela organização
- Situação futura desejada
- Meta ambiciosa
- Usada pra realização da missão

---



---



---



---



---



---



---

## CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DA VISÃO

- Deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa
- Deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os *stakeholders*
- Deve ser factível, ou seja, implementável

---



---



---



---



---



---



---

## QUESTÕES PARA FACILITAR DESCREVER A VISÃO

- No que a empresa quer se tornar?
- Qual a direção é apontada?
- Onde nós estaremos?
- O que a empresa será?
- Em que direção eu devo apontar meus esforços?
- Eu estou ajudando a construir o que?
- Os recursos investidos estão levando a empresa para onde?

---



---



---



---



---



---



---

## EXEMPLO DE MISSÃO E VISÃO

- Missão
  - “Elevar a competitividade do setor industrial, desenvolvendo competências por meio da Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos, comprometidos com a inovação e o crescimento sustentável do país”
- Visão estratégica
  - “Ser a primeira opção no desenvolvimento de competências para o setor industrial catarinense, reconhecido pela sociedade”
- Negócio
  - “Desenvolver competências por meio da Educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos para o setor industrial”

---

---

---

---

---

---

---

---

## JAMAIS CONFUNDIR MISSÃO E VISÃO

- Missão é algo perene, sustentável
- Visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado.
  - A Visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam.

---

---

---

---

---

---

---

---

## REFLEXÃO/ATIVIDADE AVALIATIVA

- Relaxe um pouco e reflita a respeito de seu futuro e passado
  - Como foram seus últimos 5 anos
  - O que você pretende realizar nos próximos 5 anos
- Você Ltda.
  - Delimitar o negócio
  - Definir a Missão
  - Definir a Visão

---

---

---

---

---

---

---

---