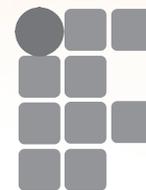




Administração Estratégica

Márcia Valéria Paixão



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**
Educação a Distância

**Curitiba-PR
2012**

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - PARANÁ -
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola
Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo
Reitor

Prof. Joelson Juk
Chefe de Gabinete

Prof. Ezequiel Westphal
Pró-Reitoria de Ensino - PROENS

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos
Pró-Reitoria de Administração - PROAD

Prof. Silvestre Labiak
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação -
PROEPI**

Neide Alves
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos
Estudantis - PROGEPE**

Bruno Pereira Faraco
**Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
Institucional - PROPLAN**

Prof. José Carlos Ciccarino
Diretor Geral do Câmpus EaD

Prof. Marcelo Camilo Pedra
**Diretor de Planejamento e Administração do
Câmpus EaD**

Prof.^a Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado
**Diretora de Ensino, Pesquisa e Extensão – DEPE/
EaD**

Prof.^a Cristina Maria Ayroza
**Assessora de Ensino, Pesquisa e Extensão – DEPE/
EaD**

Prof.^a Márcia Denise Gomes Machado Carlini
**Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do
Câmpus EaD**

Prof. Roberto José Medeiros Junior
Coordenador do Curso

Prof.^a Marcia Valéria Paixão
Vice-coordenadora do Curso

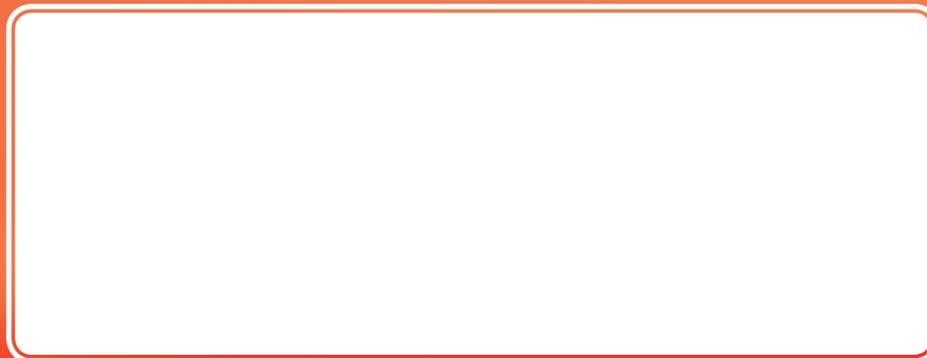
Adriana Valore de Sousa Bello Cassiano Luiz Gonzaga
da Silva
Jéssica Brísola Stori
Denise Glovaski Souto
Assistência Pedagógica

Prof.^a Ester dos Santos Oliveira
Prof.^a Sheila Cristina Mocellin
Idamara Lobo Dias
Maria Angela Mattos
Revisão Editorial

Vanessa Trevisan Marcon
Diagramação

e-Tec/MEC
Projeto Gráfico

**Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia - Paraná**



Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Janeiro de 2010

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Sumário

Apresentação e-Tec Brasil	3
Indicação de ícones	5
Sumário	7
Palavra da professora-autora	9
Aula 1 – Estratégia	11
1.1 Conceito de estratégia.....	11
Aula 2 – Planejamento estratégico	15
Aula 3 – Missão, visão e valores	21
3.1 Missão.....	21
3.2 Visão.....	22
3.3 Valores organizacionais.....	23
Aula 4 – Objetivos e metas	27
4.1 Objetivos.....	27
4.2 Metas.....	29
Aula 5 – Análise ambiental e postura estratégica	33
5.1 Análise ambiental.....	33
Aula 6 – Ferramentas de análise	41
6.1 Ciclo de vida da organização.....	41
6.2 Matriz produto-mercado (ANSOFF).....	43
6.3 Análise do portfólio de produtos.....	44
Aula 7 – Estratégia de negócios	47
7.1 Estratégias genéricas de Porter.....	48
Aula 8 – Estratégias funcionais	53
8.1 Planejamento Tático.....	54
8.2 Planejamento Operacional.....	55
8.2.1 5W2H.....	56

Aula 9 – Efetividade da estratégia	59
Aula 10 – Liderança e pessoas	65
Aula 11 – Monitoramento e controle	71
11.1 Ciclo PDCA.....	71
11.2 Indicadores.....	72
Aula 12 – Empresas como sistemas	79
12.1 Sistemas abertos.....	79
Aula 13 – Inovação	83
13.1 Inovar como estratégia.....	83
Aula 14 – Parcerias	87
14.1 Tipos de parcerias.....	89
Aula 15 – Aprendizagem	93
15.1 Aprendizagem organizacional.....	94
15.2 Conhecimento.....	95
Aula 16 – Mudança	99
16.1 Resistência às mudanças.....	99
Aula 17 – Cadeia de valor	105
17.1 Cadeia de valor de Porter.....	105
17.2 Fatores Críticos de Sucesso - FCS.....	107
Aula 18 – Processo de decisão	111
18.1 O processo decisório.....	111
18.2 Tipos de decisão do administrador.....	113
Aula 19 – Estratégia no varejo	117
19.1 Estratégia e o varejo de produtos e serviços.....	117
19.2 Varejo.....	118
19.3 O planejamento estratégico no varejo.....	122
Aula 20 – Estratégia empreendedora	127
Referências	135
Atividades autoinstrutivas	141
Currículo da professora-autora	157

Palavra da professora-autora

O pensamento estratégico empresarial na atualidade tem em seu cerne a inovação, o conhecimento, a aprendizagem individual e organizacional como fatores essenciais à estratégia competitiva. Como um gestor estratégico, você deverá gerir recursos - financeiros, humanos, tecnológicos – e principalmente informação, de forma a acompanhar as mudanças do mercado, identificar tendências e criar diferenciais para sua empresa a fim de mantê-la competitiva.

Pensar estrategicamente é ter a capacidade de criar um caminho – uma estratégia – que o leve a se antecipar às necessidades do cliente. É ter a capacidade de monitorar continuamente o ambiente externo, é olhar para o futuro, identificar demandas, ter um modelo de gestão que trabalhe com equipes, que desenvolva a aprendizagem, promova a melhoria dos processos, e gere resultados positivos para a organização.

E o planejamento estratégico é a ferramenta que vai auxiliá-lo a formular estratégias que vão orientá-lo no caminho para o alcance de seus objetivos e metas.

Esse livro pretende ser um instrumento para que você construa esse caminho e assegure um maior desempenho e competitividade para seus negócios.

Professora Márcia Valéria Paixão



Aula 1 – Estratégia

Nesta aula vamos compreender o conceito de estratégia e como esse conceito contribui para a atual administração.

1.1 Conceito de estratégia

A organização dos elementos, recursos e forças disponíveis para atingir determinado objetivo é **estratégia**. Originalmente usada na área militar, passou a ser muito utilizada na área dos negócios.

Originária do grego *strategos* a palavra estratégia significa a arte do general, pois há mais de 2000 anos, na Grécia, os *strategos* eram os generais dos exércitos e o objetivo da estratégia era a vitória.

A estratégia é o meio (ou conjunto dos meios) para alcançar um fim (objetivo), que é a vitória sobre o oponente.

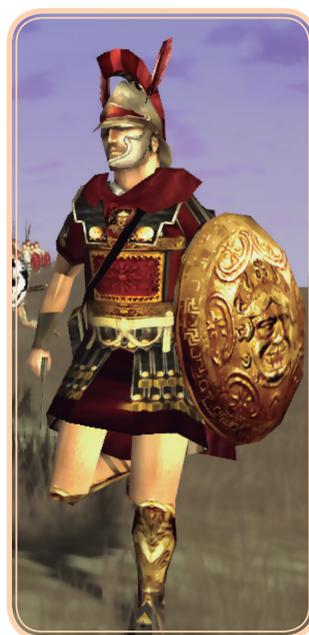


Figura 1.1: Generais gregos
Fonte: <http://www.ancient-battles.com/>

Observe o quadro abaixo:

<i>Stratós/stratia</i>	Exército acampado
<i>Stratéia</i>	Expedição/campanha
<i>Strategeo</i>	Liderar como um general
<i>Strategós</i>	Comandante de exército
<i>Strategia</i>	Qualidade e habilidades do general

Fonte: Serra, Torres e Torres, 2002.

Esses conceitos foram introduzidos na administração de empresas a fim de auxiliar as organizações a competirem nos mercados. Desde a sua origem na Revolução Industrial, as organizações passaram por evoluções por conta do progresso das tecnologias o que aumentou a concorrência e a necessidade de as empresas buscarem diferenciais para sobreviver.

A-Z

Baby-Boomer, no português 'explosão de bebês', são as crianças nascidas durante a explosão populacional ocorrida entre 1946 e 1964.



Artesanato, manufatura e maquinofatura

Artesanato: o produtor possuía os meios de produção: em casa, com ferramentas e matéria-prima, o artesão realizava todas as etapas da produção.

Manufatura: com a ampliação do consumo, o artesão aumentou a produção e o comerciante passou a dedicar-se à produção industrial. O manufatureiro entregava ao artesão a matéria-prima, por exemplo, o algodão. E o artesão produzia, por exemplo, um tapete. Com o tempo, surgiram as fábricas. Os artesãos, então, foram para as fábricas e passaram a receber salários.

Maquinofatura: trabalhadores passaram a utilizar máquinas e estavam submetidos à gerência do empresário.

Fonte: (Coggiola, 2010)

Isso porque, durante a revolução industrial que teve início na Inglaterra, em meados do século XVIII, o mundo do trabalho passou da **manufatura** à indústria mecânica o que multiplicou o rendimento do trabalho e aumentou a produção global, aumentando o número de empresas concorrendo no mercado.

Assim na década de 50, no pós-segunda guerra mundial, começam a se intensificar os estudos que vão dar origem à Escola da Estratégia. Era uma época de forte crescimento econômico, de aumento da Concorrência, da Globalização e do número de consumidores, principalmente pelo fenômeno dos **baby-boomers**.

Esses fenômenos acabaram por pressionar a indústria para avanços tecnológicos que trouxessem redução dos preços e aumento da qualidade. O crescimento dos mercados também faz com que as empresas passassem a popularizar os produtos e buscar formas de aumentar o desejo pelo consumo.

Os estudos sobre a estratégia tinham como objetivo fazer com que as organizações melhorassem seu desempenho por meio de vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Muitos dos conceitos de estratégia empresarial foram construídos sobre os pensamentos de Sun Tzu (544 – 496 a.c.), um general chinês e teórico da estratégia militar, que escreveu um tratado denominado A Arte da Guerra. Para Sun Tzu a estratégia pressupõe que o exército deve conhecer seu oponente, os seus pontos fortes e fracos e as principais ameaças a serem enfrentadas. E a formulação de uma estratégia deve respeitar quatro princípios fundamentais:

- Princípio da escolha do local de batalha: seleção dos mercados onde a empresa vai competir;
- Princípio da concentração das forças: organização dos recursos da empresa. Princípio do ataque: implementação das ações competitivas da empresa;
- Princípio das forças diretas e indiretas: gestão das contingências.

Desde então, esses estudos vêm acompanhado as mudanças dos ambientes empresariais e criando novos métodos de trabalho, de gestão, de incorpo-

ração das inovações tecnológicas a fim de auxiliar os gestores a tomarem decisão, determinar os objetivos e metas e formular planos para o alcance dos objetivos da empresa.

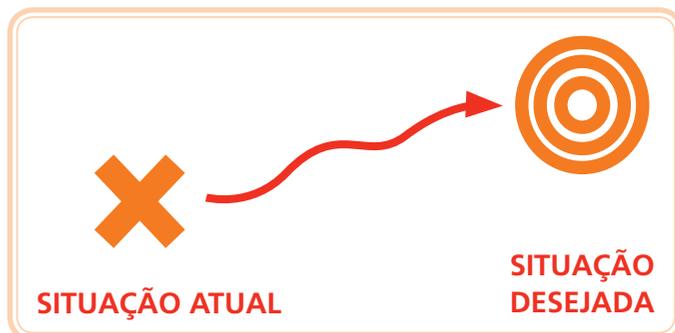


Figura 1.2: Caminho estratégico
Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, podemos dizer que a estratégia é o caminho, ou caminhos, que a organização segue para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência.

Com a necessidade de pensar estrategicamente, os estudos evoluem para o nascimento do processo de planejamento estratégico.

Resumo

Vimos nesta aula como a estratégia auxiliou as empresas a repensarem seu modo de atuar frente às mudanças no ambiente de competição e o surgimento do planejamento estratégico.

Atividades de aprendizagem

- Pesquise sobre os significados de estratégia na antiguidade e faça uma relação com as empresas na atualidade.





Aula 2 – Planejamento estratégico

Nesta aula, conheceremos o Planejamento estratégico e sua importância enquanto um processo de elaboração da estratégia que definirá a relação entre a empresa e ambiente.

O Planejamento estratégico é definido como um curso de ações com que visa garantir que a organização alcance seus objetivos, ou seja, é a capacidade da empresa em projetar e selecionar estratégias para que possa alcançar seus objetivos e é a escolha de como evoluir de uma situação presente para uma situação desejada no futuro.

Acontece que isso não é tão simples. Como vimos na primeira aula as empresas operam em um mercado de intensa competição, de muitas incertezas e constantes mudanças.



Figura 2.1: Gestão estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta maneira o planejamento estratégico é uma ferramenta que vai auxiliar as organizações a buscarem informações que servirão de base para o processo de tomada de decisão de forma a antecipar-se às mudanças no mercado de atuação. Lembra-se do que Sun Tzu falava sobre estratégia? Pois é, planejar é conhecer o território onde vamos competir a fim de escolher as melhores armas para lutar.

O administrador que não planeja, vai acabar se concentrando excessivamente nas tarefas operacionais e, como dizemos, ficará o tempo todo “apagando incêndios”. E o pior: por estar apenas executando, não consegue enxergar as causas dos incêndios.



Segundo Albrecht (1994) planejar é projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, com a certeza da situação em que as ações acontecerão.

Figura 2.2: o gestor como um bombeiro
Fonte: www.galeria.colorir.com

Matos e Chiavenato (1999, p.30) apresentam as cinco principais características de um planejamento estratégico:

1. está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
2. é orientado para o futuro, longo prazo;
3. envolve organização como um todo, é sistêmico;
4. deve ser uma construção consensual, tendo a aceitação de todos os funcionários envolvidos;
5. é uma forma de aprendizagem a partir do momento em que a empresa passa a aprender a adaptar-se ao seu ambiente competitivo e mutável.

A **figura 2.3** a seguir, mostra como se dá o processo do planejamento estratégico:

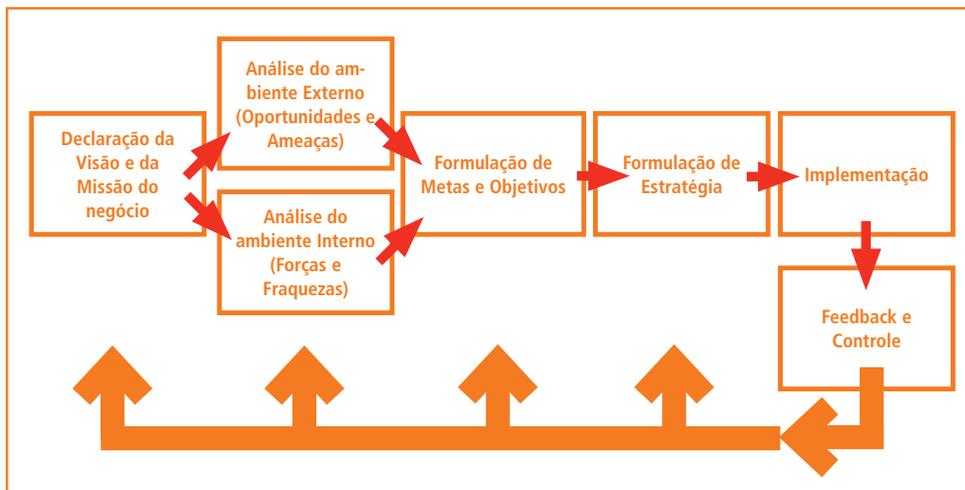


Figura 2.3: O processo do planejamento estratégico

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2010)

O planejamento estratégico de uma empresa deve, em primeiro lugar, estar orientado pela estratégia corporativa, que é traduzida pela missão e visão. Depois, outras etapas são elaboradas:

- Declaração da Missão, Visão e valores ou políticas;
- Análise do ambiente interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos da organização e do Ambiente externo: Ameaças e Oportunidades;
- Formulação de Objetivos e Metas;
- Definição das Estratégias;
- Implementação do Plano Estratégico;
- Controle e feedback.

Essas etapas visam responder a questões fundamentais: **o que fazer? - porquê de fazer? – como fazer? – quando fazer? – onde chegar?**

Veja a definição de estratégia de Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), para o PE:

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um **todo coerente**. Uma estratégia bem formulada ajuda a **ordenar e alocar os recursos** de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas **competências internas** e relativas, **mudanças** no ambiente antecipadas e providências **contingentes** realizadas por **oponentes** inteligentes.

Nessa definição é possível identificar todas as fases de um planejamento estratégico e, independente do tamanho de sua empresa, micro, pequena, média ou grande, a adoção desse processo vai auxiliá-la para uma contínua atualização do negócio para a sua permanência e destaque em seu ramo de atividade. É um plano, pois é o desenho de um mapa, um projeto com ações ou medidas a serem tomadas.

É um todo coerente, pois vai orientar todos na empresa, estratégico, tático e operacional, para os mesmos objetivos. Vai ordenar e alocar os recursos necessários – humanos, tecnológicos, financeiros - para que missão, visão e objetivos sejam alcançados.

Ao mapear suas necessidades, o gestor vai identificar que competências internas – conhecimentos – são necessárias para que a estratégia possa ser colocada em ação.

E ainda com a atenção voltada às mudanças que possam estar ocorrendo no ambiente, o gestor poderá acompanhar as contingências – incertezas e eventuais ações que possam ser realizadas por oponentes - concorrentes - que também estão atentos aos ambientes. **Planejar é encontrar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.**



Figura 2.4: Diferencial
Fonte: tipratrica.wordpress.com



Aula 3 – Missão, visão e valores

Nesta aula vamos apresentar os primeiros componentes do processo de administração estratégica: missão e visão e políticas empresariais e, ao final dela, você deverá ser capaz de compreender como se estabelecem e qual a sua importância no plano estratégico.

3.1 Missão

Vamos iniciar essa aula com a leitura da missão da Petrobrás:

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Ao olharmos a frase acima, podemos perceber que a missão da Petrobrás está resumindo sua razão de ser. Isso nos leva ao seu objetivo que é o de contar para o mercado o motivo pelo qual existe. Ela é declarada, comunicada a clientes, funcionários, fornecedores, comunidade e sociedade em geral. Por esse motivo, ela deve conter informações como produto ou serviço ofertado, pensamento no cliente, valores, entre outros.

Veja a missão da Fiat:

Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

A missão deve levar toda a empresa para a ação. Essa ação conduz à busca ao alcance dos objetivos estratégicos comuns que só serão atingidos quando todos na organização sentirem-se estimulados e comprometidos com essa missão. Ela deve ser constantemente revista e deve ser clara de maneira que todos os envolvidos a entendam.

3.2 Visão

A visão deve mostrar aonde a empresa quer chegar em determinado período de tempo que meios serão necessários para alcançar esse objetivo. A visão é estabelecida como fonte estimuladora de todos os envolvidos e afim de acompanhar a evolução durante o tempo; é como um mapa do caminho que deve ser seguido para que a empresa chegue em seus objetivos.

Uma visão bem elaborada deve responder às seguintes perguntas:

- Qual é nosso objetivo?
- Que força nos impulsiona?
- Quais são os nossos valores básicos?
- O que fazemos melhor?
- O que desejamos realizar?
- Aonde queremos chegar?
- O que desejamos ser?
- O que pode nos ameaçar?

Com as respostas a essas perguntas, teremos uma compreensão mais clara dos negócios e da situação atual da empresa, que objetivos devem ser estabelecidos e como as metas e planos para alcançá-las nos servirão de mapa do caminho a ser percorrido.

Veja como exemplo a visão da Petrobras:

Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

E como Atributos da Visão 2020 a Petrobras elenca que:

Nossa atuação se destacará por:

- Forte presença internacional;

- Referência mundial em biocombustíveis;
- Excelência operacional, em gestão, em eficiência energética, em recursos humanos e em tecnologia;
- Rentabilidade;
- Referência em responsabilidade social e ambiental;
- Comprometimento com o desenvolvimento sustentável.

Você pôde perceber claramente na elaboração da visão a resposta às perguntas colocadas e também que, para isso, valores tiveram que embasar essa visão.

3.3 Valores organizacionais

Valores são os princípios básicos, as regras sobre as quais a empresa vai orientar seus negócios e sua gestão. São regras morais, princípios éticos que vão simbolizar os atos dos gestores e funcionários.

Vamos conhecer os valores da Petrobrás:

Valores:

- Desenvolvimento sustentável;
- Integração;
- Resultados;
- Prontidão para mudanças;
- Empreendedorismo e inovação;
- Ética e transparência;
- Respeito à vida;
- Diversidade humana e cultural;

- Pessoas;
- Orgulho de ser Petrobras.

Além de serem as fortes bases para as decisões dos gestores, as políticas empresariais ou valores possuem ainda cinco funções de acordo com Buskirk (1971):

- Uniformidade do comportamento: evitar incoerência de posturas de tratamento e comportamento. O que significa isso? Significa que todos os funcionários passarão a adotar posturas que serão condizentes, harmônicas com as regras e crenças da empresa;
- Continuidade das decisões: não perder padrões de trabalho. Todos nós sabemos como é difícil quando gestores são alterados e não há continuidade nos planos que estavam em andamento. Dessa maneira, uma sucessão fará com que os impactos no trabalho sejam os menores possíveis evitando resistências;
- Sistema de comunicação: transmissão aos funcionários das expectativas da empresa. Um sistema de comunicação é essencial em qualquer empresa de qualquer porte. Seja pela intranet em grandes empresas, seja por quadro de avisos nas pequenas, é importante que todos conheçam e discutam as políticas empresariais para uma maior sinergia entre todos;
- Facilitador na tomada de decisão: a política propõe procedimentos ou linhas de pensamento que diminuam o volume de decisões do administrador e facilitem o processo por meio de respostas-padrão;
- Proteção contra pressões imediatistas: prevenção contra negligências. A negligência, ou descuido, falta de atenção, acaba por se reduzindo por conta dos padrões a serem atendidos, impedindo que decisões displicentes sejam tomadas.

Resumo

Nesta aula, compreendemos a importância de uma empresa possuir uma missão declarada e como a visão poderá auxiliá-la a conquistar mercados, orientando-a para o futuro. Vimos também, que valores devem ser declarados a fim de servirem de bases para a atuação dos gestores e funcionários.

Atividades de aprendizagem

- Escreva uma missão, visão e valores para a sua empresa ou para a empresa de um amigo. Caso ela já possua, faça uma revisão dos mesmos e reescreva-os como sugestão de melhoria.



Anotações



Aula 4 – Objetivos e metas

Após determinar a missão, a visão e os valores da organização, está na hora de estabelecer objetivos. Os objetivos vão servir de mapa que orientará a empresa no caminho a ser seguido para o alcance da missão e visão da empresa. É isto que estudaremos nesta aula.

4.1 Objetivos

Os objetivos devem ser:

- coerentes com a declaração da missão;
- reflexos das crenças e os valores básicos da empresa.

Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e sem uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção.

Objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua Missão. Os objetivos podem ser quantitativos e qualitativos.

4.1.1 Objetivos quantitativos

São aqueles objetivos passíveis de serem medidos. Por exemplo, reduzir a taxa de produtos defeituosos para 3% ou conquistar 4% do mercado local. Mas eles ainda deverão indicar o tempo, de forma que permita saber se eles foram ou não alcançados.

Em nosso exemplo reduzir a taxa de produtos defeituosos para 3% até o final de 2013 ou conquistar 4% do mercado local até o final do ano de 2015. Os objetivos podem ser de curto, médio ou longo prazo e devem ser viáveis, mas desafiantes. Todos os funcionários devem ter conhecimento dos mesmos. Os objetivos ainda devem ser passíveis de mensurar e nunca em grande número reduzido, para que os esforços não se dispersem.

Os objetivos acabam por direcionar nossos esforços. Como as empresas possuem recursos limitados, a seleção de um ou mais objetivos orientam a empresa na forma como usar seus recursos.

John Young, presidente da HP diz:

"Os Objetivos da empresa são uma espécie de cola, o senso básico de direção que une todo mundo."

4.1.2 Objetivos qualitativos

Vamos agora ver alguns exemplos de objetivos qualitativos:

- Ampliar a liderança no mercado de venda de computadores;
- Ter o melhor quadro de funcionários do mercado.

Conseguiu perceber a diferença entre os objetivos quantitativos e qualitativos?

Os objetivos qualitativos se dirigem a uma qualidade específica que a empresa quer alcançar. Já os quantitativos são expressos em quantidade. Mesmo assim, os dois devem ser passíveis de ser mensurados.

Temos um modelo de gestão que trabalha fortemente os esforços dirigidos para o atingimento de objetivos em uma empresa. É a **Administração por Objetivos (APO)**. Para Stadler (2011) é um tipo de administração democrática. Envolve os gestores de médio escalão que elaboram os planos táticos – departamentos - e atribuem responsabilidades e indicadores para mensurar os resultados pretendidos. Para Chiavenato (2004) as características da APO são:

- Os objetivos são estabelecidos entre a direção e gerentes, acabando por envolver toda a equipe de trabalho;
- Cada departamento estabelece seus objetivos (quantitativos) que vão contribuir no atingimento do objetivo estratégico da empresa;
- Os objetivos dos departamentos são interligados, um somatório para o alcance do objetivo global da organização;

- Todos os planos, táticos e operacionais, devem ser passíveis de mensuração e controle;
- Os planos devem ser avaliados de forma contínua a fim de que falhas sejam imediatamente identificadas e corrigidas;
- O líder tem papel fundamental no modelo da APO;
- A equipe deve receber apoio constante.

4.2 Metas

Agora sua empresa está pronta para estabelecer as metas para o atingimento dos objetivos. Mas metas são diferentes de objetivos? Sim! São diferentes

Como exemplo, vamos falar de futebol. O objetivo de todo time é ganhar o jogo certo? Mas para que isso aconteça, os jogadores têm pelo menos uma meta a cumprir: marcar gols.



Figura 4.1: Meta – fazer gol

Fonte: www.lazerdesportes.com

Em nosso exemplo de objetivo reduzir a taxa de produtos defeituosos para 3% até o final de 2013, as metas poderiam ser:

- Treinar 100% dos funcionários nos processos de produção no segundo semestre de 2012;
- Implantar controle de qualidade no primeiro trimestre de 2013;
- Alcançar 95% de satisfação dos clientes até o final de 2013.

Ou se objetivo é conquistar 4% do mercado local até o final do ano de 2015, a meta seria:

- Vender 5.000 pares de sapatos no ano de 2013 com incremento de 10% ao ano até o final de 2015.

Observe que todas as metas, bem como os objetivos, começam com verbos no infinitivo: fazer, vender, treinar etc. Isso significa ação.

Em relação às metas, siga as seguintes dicas:

- M** : Mensuráveis – devem ser passíveis de serem medidas
- E** : Específicas – devem especificar exatamente o que fazer
- T** : Temporais – devem especificar o período de tempo
- A** : Alcançáveis – não podem ser inatingíveis
- S** : Significativas – devem ter significado para todos os envolvidos

Tabela 4.1: Planejamento

Planejamento estratégico	Nível de direção – longo prazo Missão Visão Políticas Objetivos organizacionais Estratégias
Planejamento tático	Nível de departamento – médio prazo Objetivos Estratégias Metas
Planejamento operacional	Unidades operacionais individuais – curto prazo Metas Execução

Fonte: adaptado de Kotler, 2004.

O planejamento estratégico define os objetivos empresariais em todas as áreas. Estes se tornam metas para os departamentos, que elaboram o planejamento em nível tático (gerentes, supervisores). Essas metas determinam o plano de ação, executado pelo nível operacional.

Resumo

Nessa aula aprendemos que os objetivos devem ser traçados a fim de auxiliar a empresa a cumprir sua missão e visão. Mas não podemos nos esquecer de que eles devem estar fortemente calçados pelos valores empresariais.



Atividades de aprendizagem

- Na aula anterior, estabelecemos missão, visão e valores para a sua empresa ou a de seu amigo. Vamos agora elaborar os objetivos e metas?

Anotações



Aula 5 – Análise ambiental e postura estratégica

Nessa aula compreenderemos a importância de se fazer análises, observando fatores internos e externos que influenciam o desempenho de uma organização.

5.1 Análise ambiental

A análise do ambiente ou diagnóstico é o monitoramento das variáveis ambientais. Externamente, são conhecidas como variáveis incontroláveis, internamente, controláveis. Um diagnóstico da atual situação de uma empresa propicia uma visão daquilo que ela é e em que situação ela se encontra. Quando uma pessoa vai ao médico, ele faz dezenas de perguntas, solicita exames a fim de oferecer ao paciente o “diagnóstico” dos sintomas. Depois disso, ele receita o tratamento.

Nas organizações não é diferente. Precisamos descobrir quem é a empresa, o que ela tem, qual a sua “doença” e depois tratá-la por meio de estratégia. Assim, o diagnóstico vai avaliar, interpretar e distribuir informações sobre os fatores ambientais

As empresas bem sucedidas reconhecem que o ambiente está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente. Por esse motivo, vão buscar informações para que se inicie o processo de formulação da estratégia.

Essas informações são traduzidas em **ameaças** e **oportunidades** que o ambiente externo pode oferecer e de **pontos fortes** e **fracos** que o ambiente interno que possam impedir a empresa de aproveitar uma oportunidade ou evitar uma ameaça.

5.1.1 Ambiente externo

Observe a **figura 5.1** a seguir:

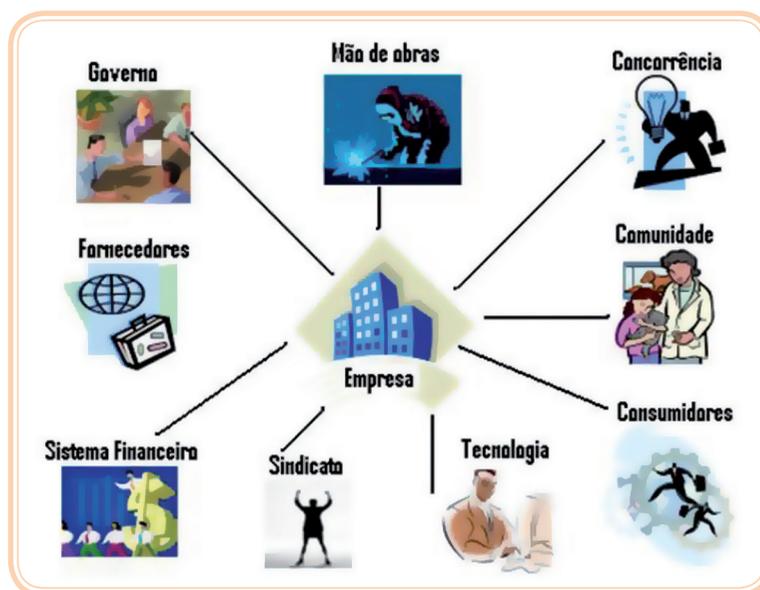


Figura 5.1: Ambiente externo da empresa

Fonte: <http://www.juliobattisti.com.br/tutoriais>

Como você pode observar, as empresas recebem fortes influências do ambiente externo que podem impactar diretamente seus negócios. Essas variáveis são a economia, política, leis, sociedade, cultura, demografia, tecnologia, ações dos concorrentes e alterações no comportamento dos consumidores que cada vez mais pedem por produtos de maior qualidade e preços justos. Vamos conhecê-las melhor apoiando-nos em Paixão (2008):

- **Ambiente demográfico:** os mercados são compostos de pessoas. Portanto, características da população devem ser analisadas: tamanho e taxa de crescimento da população, faixa etária, composição étnica, níveis de instrução, padrões domiciliares, características regionais, índice de natalidade, distribuição geográfica da população, mobilidade da população, taxa de crescimento e de envelhecimento da população, taxa de casamentos, de natalidade e de mortalidade, estrutura familiar, nível de escolaridade, composição étnica e religiosa da população, entre outros.
- **Ambiente econômico:** poder de compra, renda, preços, juros, dólar, disponibilidade de crédito, inflação, nível de emprego, câmbio, distribuição de renda, balança de pagamentos, Produto Interno Bruto (PIB) e outros.

- **Ambiente natural:** preocupação com as ameaças e oportunidades relativas à escassez de matéria-prima, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição, mudança no papel dos governos como consequência da consciência ambiental.
- **Ambiente tecnológico:** a taxa de crescimento da economia é afetada pelo número de novas tecnologias que são desenvolvidas. Novas tecnologias criam consequências de longo prazo que nem sempre são previsíveis, mas devem ser monitoradas. A tecnologia também pode significar inovação ou adaptabilidade a novos processos com mais agilidade e rapidez. Devemos observar o surgimento de novas matérias prima, a velocidade das mudanças tecnológicas, incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico, entre outros.
- **Ambiente político-legal:** formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que podem influenciar e limitar as organizações; tipo de governo, política monetária, fiscal, tributária e previdenciária, política de relações internacionais, legislação sobre proteção ambiental, saúde e segurança, legislação federal, estadual e municipal, Leis de Proteção ao Consumidor etc.
- **Ambiente sociocultural:** estão associados às crenças, valores, costumes e normas da sociedade, hábitos de compras, influências de associações, clubes, igrejas; aspirações pessoais, mobilidade entre classes, situação socioeconômica de determinado segmento, força de trabalho, níveis educacionais, preocupação com o meio ambiente, com a saúde, demografia, estilo de vida, atitudes em relação ao lazer etc.

A essas variáveis, ainda devem ser acrescentadas aquelas que são chamadas de **Ambiente Operacional ou imediato**. É um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa.

- **Cliente:** devido aos fatores de influência, às novas tecnologias, mídias, moda, o comportamento de compra das pessoas é alterado constantemente, e as empresas devem estar atentas a isso. Devemos estar atentos ao *perfil* e comportamento daqueles que compram produtos e serviços fornecidos pela empresa;

- **Concorrência:** esta análise ajuda a organização a avaliar seus pontos fortes e fracos em comparação com os concorrentes. A concorrência é um importante elemento a ser considerado. Essa variável pode afetar o posicionamento, a produtividade e a própria sobrevivência da empresa. Uma boa maneira de acompanhar os concorrentes é realizando o Benchmarking, por meio do qual se pode comparar o desempenho da empresa com o das outras organizações, buscando sempre melhorar;
- **Mão-de-obra:** são fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra: nível de conhecimento, treinamento, salários etc.
- **Fornecedor:** a qualidade relativa dos materiais oferecidos pelos fornecedores, a credibilidade nas entregas, crédito etc.

Quanto mais competitivo for o mercado em que a empresa atua, maior o peso das variáveis incontrolláveis e maior o risco ao negócio. Não podemos anulá-las, mas é possível antecipar-se.

5.1.2 Ambiente interno

Não basta apenas olhar para fora. Precisamos também olhar para dentro de nossas empresas. Esse olhar deve se dar por meio de análise das principais áreas funcionais: *marketing*, finanças, produção e pessoas e ainda a estrutura organizacional, que vai dizer respeito a compreender as exigências do mercado, as necessidades da organização, os processos para a busca de eficiência, as políticas internas, entre outros.

Uma técnica de *benchmarking* também é bem vinda, pois podemos nos comparar com os concorrentes.

O que é benchmarking?

“Benchmarking é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias” (CAMP, 1998, p. 8 e10).

“Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional” (SPENDOLINI, 1994, p.10).

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração:

- **Estrutura Organizacional:** comunicação, estrutura, objetivos, políticas, processos, regras etc.;
- **Marketing:** segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, comunicação, entre outros;
- **Finanças:** liquidez, lucratividade, oportunidades de investimento;
- **Pessoal:** relações trabalhistas, recrutamento, seleção e retenção de funcionários, sistema de avaliação de desempenho, remuneração, entre outros;
- **Produção:** pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, matéria-prima etc.

Veja no exemplo abaixo as variáveis internas que devem ser monitoradas a fim de que se identifiquem pontos fortes e fracos da empresa de acordo com o autor Chiavenato (2007):

Tabela 5.1: Variáveis internas

Produções-operações	<ul style="list-style-type: none"> • Arranjo físico, sequência de operações, métodos de trabalho. • Idade e limpeza das máquinas e equipamentos e instalações. • Flexibilidade dos recursos produtivos.
Marketing e vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de entender o mercado, conhecimento de técnicas de pesquisa e marketing, experiência como mercado. • Desempenho no lançamento de produtos.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um departamento de recursos humanos. • Políticas de administração de recursos humanos.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa. • Liquidez. • Solvência. • Retorno sobre o investimento.

Fonte: Chiavenato, 2007.

Os professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen, criaram uma ferramenta para auxiliar os gestores a realizarem esse diagnóstico: a Matriz SWOT.

SWOT é uma sigla de origem inglesa que significa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) e vai identificar o comportamento estratégico atual da empresa. Veja como:



A Harvard Business School é uma universidade americana, sediada em Boston, EUA, com 100 anos de existência e conhecida mundialmente como o maior centro de formação de líderes no mundo.

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Rodrigues et al.(2005).

Uma empresa em postura de **crescimento** tem mais oportunidades do que ameaças, mas ainda tem problemas de organização. A empresa pode adotar uma estratégia de inovação, lançando novos produtos e serviços; ou ainda internacionalizar, expandir ou associar-se a outras empresas (*joint venture*).

Em postura de **manutenção** a empresa possui mais pontos fortes do que fracos. Normalmente é uma empresa já estabelecida e nessa postura tende a se acomodar, ao que chamamos de estratégia de estabilidade – com o equilíbrio entre despesas e receitas, a ênfase é no controle. Mas ela também pode optar por estratégias de nicho e especialização ao buscar a conquista de novos segmentos por meio das vantagens competitivas que já possui.

A postura de **sobrevivência** trata de uma empresa desorganizada internamente, com mais pontos fracos do que fortes. A estratégia será a de redução de custos ou liquidação de negócio.

A empresa em **desenvolvimento** tem mais pontos fortes do que fracos, e oportunidades que podem ser aproveitadas. É momento de abrir novos mercados, desenvolver novos produtos ou serviços, comprar ou fundir-se com outra empresa, diversificar entrando em um mercado totalmente novo.

A postura estratégica proporciona um quadro geral da empresa, confrontando pontos fortes e fracos para analisar sua capacidade de aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças que o ambiente impõe, também corresponde à maneira mais adequada para alcançar os propósitos da missão, respeitando a situação atual da empresa.



Aula 6 – Ferramentas de análise

Nesta aula, vamos conhecer algumas das ferramentas mais utilizadas pelas empresas na gestão estratégica que englobam a análise da própria organização.

Vimos na aula anterior como a elaboração de uma matriz SWOT nos auxilia na resposta a essas perguntas. De acordo com a postura estratégica adotada, é possível à empresa decidir se vai continuar crescendo, se é preciso reduzir a velocidade, ou são necessárias ações emergenciais para não morrer. O diagnóstico procura identificar problemas e encontrar possíveis soluções. Sua principal função é auxiliar a empresa enxergar tendências de mercado e antecipar-se às mudanças.

Mas a matriz SWOT sozinha não é suficiente para elencarmos que estratégia adotar. Assim, autores desenvolveram ferramentas de análise das organizações a fim de conhecermos nossas empresas.

6.1 Ciclo de vida da organização

Toda empresa nasce, cresce, amadurece, entra em declínio e morre. Essas fases, ou estágios, trazem dificuldades e desafios. São várias as abordagens existentes sobre o ciclo de vida das organizações. Vamos trabalhar com a que classifica a empresa de acordo com 4 estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Na medida em que passa de um estágio para outro, instaura-se uma crise. Por isso a importância de conhecer em que estágio sua empresa se encontra. Se tiver conhecimento sobre a situação atual em que se encontra, poderá desenvolver habilidades para passar pelas crises sem dificuldades e entrar em um novo estágio. Esse conhecimento também é importante pelo fato de que novas capacidades e medidas são exigidas a cada estágio (KAUFMANN, 1990).

Sobre isso Lezana (1996, p.10), vai dizer que "o empreendedor, que no início se preocupava fundamentalmente com a sobrevivência, terá que lidar com cenário e estratégias quando a empresa alcançar um patamar mais elevado".

1) Introdução:

Esse estágio corresponde ao nascimento da empresa. Aqui, o gestor deve voltar sua atenção ao planejamento, pois há necessidade de recursos físicos, humanos e financeiros. É preciso estar atento, pois a grande carga de trabalhos operacionais pode afastar o gestor dos objetivos empresariais. Os principais problemas são a ausência de delegação e de relacionamento com clientes e fornecedores, os planos são de curto prazo e problemas podem levar a direção a realizar vendas a qualquer custo.

2) Crescimento:

Neste estágio a empresa precisa ocupar espaço no mercado e encontrar estabilidade financeira. Deverá ter institucionalizado controles e procedimentos. Aqui já existe a divisão entre os níveis estratégico, tático e operacional, um planejamento mais elaborado, e processos de racionalização para conquistar aumento de produtividade. O objetivo é ter sistemas organizacionais mínimos que garantam um futuro crescimento por meio do aumento das vendas.

Com essa fase vem a decisão de permanecer como está ou continuar a crescer. A maioria das pequenas empresas acaba por permanecer a mesma, pois crescer demanda delegação, inovação, diversificação de produtos ou serviços (pois a competição aumenta), reestruturação da organização a fim de que possa comportar o crescimento e atualização tecnológica.

3) Maturidade:

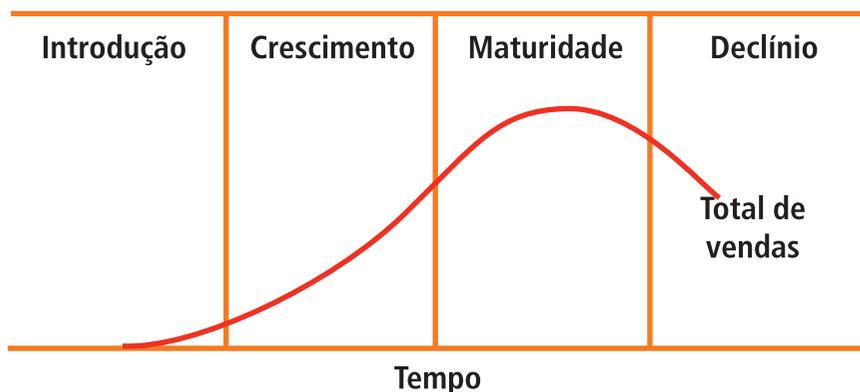
A maturidade é sinônimo de consolidação da empresa no mercado. Nesse estágio há uma relativa tranquilidade. Normalmente não são mais e passam a investir fortemente em planejamento, pois, daqui há apenas 3 possibilidades: estabilização; voltar ao crescimento por meio de estratégias de inovação contínua ou o declínio.

Para não cair em declínio, as empresas destinam altos recursos para comunicação. O crescimento se dá em ritmo lento, com tendência a se estabilizar, pois o número de concorrentes é elevado.

4) Declínio:

Aqui as vendas começam a cair drasticamente. Concorrentes começam a deixar o setor. A empresa caminha para a morte.

Ciclo de Vida



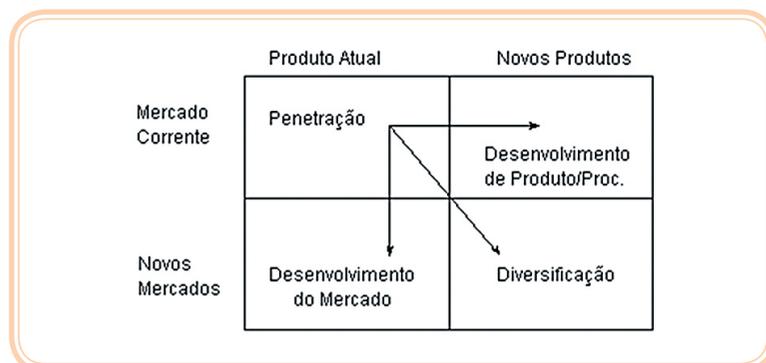
Fonte: Porter (1986, p.158).

6.2 Matriz produto-mercado (ANSOFF)

Esse modelo de análise constitui-se por uma matriz de dupla entrada que trabalha com dois vetores (produto e mercado). A análise conjunta desses vetores, considerando-se num vetor produto (atuais e novos) e no outro mercado (atuais e novos), proporciona quatro opções de ações estratégicas de crescimento intensivo:

- penetração de mercado (produtos atuais em mercados atuais);
- desenvolvimento de mercado (produtos atuais em novos mercados);
- desenvolvimento de produtos (novos produtos para os mercados atuais);
- diversificação (novos produtos para novos mercados).

Matriz Produto-Mercado



Fonte: Ansoff (1977, p. 92).

6.3 Análise do portfólio de produtos

Desenvolvida pelo BCG – Boston Consulting Group, essa matriz de análise se dá por meio de duas variáveis: taxa de crescimento do mercado e quota de mercado relativa da empresa que se relacionam com o fluxo de caixa dos produtos analisados.

Os quadrantes são distribuídos da seguinte forma:

- vaca leiteira: produto com alta participação em mercado de baixo crescimento, mas com altos lucros;
- estrela: produto em mercado de alto crescimento, líder de mercado, mas com fluxo de caixa equilibrado;
- criança problema ou ponto de interrogação: produto em mercado com altas taxas de crescimento, baixa participação e que demandam investimentos. Sem uma estratégia adequada, pode tornar-se abacaxi;
- abacaxi: produto em mercado com baixa taxa de crescimento e fluxo de caixa negativo. Geralmente, a empresa acaba por desistir desse produto.

Essa matriz, de acordo com Paixão (2011), oferece uma análise estratégica baseada no crescimento de mercado e participação de mercado. Isso possibilita a projeção de movimentos estratégicos para cada produto. Com base no conceito de ciclo de vida do produto, a empresa vai instituir valor em longo prazo oferecendo um portfólio de produtos com altas taxas de crescimento (exigem investimentos) e produtos de baixo crescimento (geradores de receita).

Análise do portfólio de produtos



Fonte: baseado no modelo do Boston Consulting Group (BCG)



Aula 7 – Estratégia de negócios

Nessa aula vamos começar a conhecer as principais estratégias que sua empresa poderá adotar para competir no mercado.

O propósito enquanto gestores é responder:

- “o que nós queremos ser?” (empresa)
- “o que nos é permitido fazer?” (ambiente externo)
- “o que nós sabemos fazer?” (capacitação)

Olhamos para o ambiente externo:



Fonte: Adaptado de Ansoff (1977)

E então olhamos para dentro:



Fonte: Adaptado de Ansoff (1977)

Agora podemos caminhar para o futuro!

Quando duas ou mais empresas disputam o mesmo consumidor ou público-alvo, algumas estratégias acabam sendo adotadas, mesmo que o gestor não saiba explicar.

Chama-se aquilo que a empresa decide fazer para que seus produtos ou serviços sejam preferidos pelos consumidores.

“A vantagem competitiva procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão a empresa uma forte posição concorrencial” (ANSOFF,1977, p. 93).

7.1 Estratégias genéricas de Porter

Sabemos que uma empresa deve buscar ser mais eficiente e eficaz do que seus concorrentes. Contudo, somente isso não basta. É preciso **criar valor**. O cliente tem que olhar para nossa oferta e enxerga-la como aquela que é melhor do que a do concorrente.

Acontece que esse valor pode ser facilmente copiado, fazendo com que a vantagem competitiva adquirida se torne temporária. Então, o foco deve estar em desenvolver uma estratégia apoiada em atividades diferenciadas, ser diferente por meio da criação de diferentes conjuntos de valor, produzindo um mix diferenciado (PAIXÃO, 2011). Mas para que isso seja possível, a empresa deve possuir uma estratégia. Michael Porter identificou três tipos genéricos de estratégia: liderança em custos, diferenciação e foco ou enfoque.

- **Liderança em custos**

Para Porter (2004) a liderança no custo exige que a empresa possua instalações em escalas, está continuamente buscando a redução de custos e tem por objetivo atingir uma grande parcela de mercado. Assim, essas empresas estão sempre investindo em novos produtos, demandando novas tecnologias e investimentos, suas margens altas são utilizadas para reinvestir em novos equipamentos, mantendo a liderança de custo.

- **Diferenciação**

A empresa que adota essa estratégia escolheu alcançar um diferencial, uma vantagem competitiva perante os concorrentes. “A estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza” (HITT, 2002, p. 161).

A estratégia de diferenciação faz com que a empresa conquiste a lealdade dos consumidores. Esse diferencial pode estar: no preço; na imagem, nas garantias, na qualidade, no design, atendimento, entre outras, que vão destacar produtos e serviços da concorrência.

- **Enfoque**

Veja o que Porter fala sobre esta estratégia:

[...] No enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmentos-alvo... Os segmentos-alvo devem ser compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma; o segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos [...] (PORTER, 1989, p. 13).

Com essa definição, podemos perceber que ao adotar a estratégia de enfoque a empresa dirige sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado, o que permite que ela atenda muito bem esse mercado. É ser capaz de atender um segmento específico de forma mais efetiva do que os concorrentes ou com custos mais baixos que ou com um grande diferencial, ou ambos.

Observe o quadro abaixo:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	EXPERIÊNCIA E RECURSOS NORMALMENTE EXIGIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS MAIS COMUNS
Liderança global de custos	<ul style="list-style-type: none"> • Rígido controle de capital e acesso ao capital; • Experiência em engenharia de processos; • Investimento Sustentado; • Intensa supervisão da mão-de-obra; • Produtos projetados com vistas a facilidade de fabricação; • Sistema de distribuição com baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos; • Relatórios de controle frequentes e detalhados; • Organização e responsabilidades estruturadas; • Incentivos baseados no escrito cumprimento de metas quantitativas;
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Forte capacidade de marketing; • Engenharia de produto; • Talento Criativo; • Forte capacidade em pesquisas básicas; • Reputação da corporação quanto á qualidade ou liderança tecnológica; • Longa tradição na indústria ou combinação única de experiências trazidas de outras indústrias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções P & D; • Desenvolvimento de produtos e marketing; • Mensuração subjetiva e incentivos, em vez de mensuração quantitativa; • Benefícios destinados a atrair mão-de-obra altamente especializada, cientistas e pessoas criativas;
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigida para uma meta estratégica em particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigida para uma meta estratégica em particular.

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 137)

Você deve estar imaginando como isso pode ser materializado em uma pequena empresa.

Uma pequena empresa não conseguirá adotar uma estratégia de liderança em custos, pois, não terá capital para altos investimentos em tecnologias e instalações. Mas em nossos pequenos negócios: uma padaria, uma loja de móveis ou um restaurante, podemos adotar a estratégia de enfoque pela diferenciação, por exemplo, oferecendo produtos ou serviços altamente diferenciados e que satisfaçam a necessidades específicas de um nicho de mercado.

“Se o meu produto ou serviço não se distingue dos fornecidos por meus concorrentes, como criar uma distinção, na cabeça de meus clientes, para que eles optem pelos meus?”

Você pode transformar sua loja de roupas em um comércio especializado em roupas tamanho especial, ou sua padaria em um comércio especializado em doces caseiros, ou uma loja de produtos naturais apenas para diabéticos, enfim, de acordo com as necessidades de mercado e depois de uma análise adequada dos ambientes da empresa.

Resumo

Nesta aula conhecemos as estratégias genéricas de Porter a fim de posicionar sua empresa no mercado. São elas: Liderança de custos, Diferenciação e Enfoque.

Atividades de Aprendizagem

- Leia a reportagem a seguir e, então, discuta com o seu grupo qual foi a estratégia adotada pela empresa justificando sua escolha:



Nº edição: 582 | 26.NOV.08 - 10:00 | Atualizado em 16.01 - 11:10

Isto é dinheiro – disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/3174_O+ELIXO+VALE+OURO

O e-lixo vale ouro

Empresas lucram com o descarte de equipamentos eletrônicos e ajudam a recolocar milhões de toneladas de matéria-prima no mercado

Neste ano, o natal de Edgar Garcia promete ser mais farto. Para sua alegria, apesar da crise, a compra de eletroeletrônicos no País deve continuar batendo recordes. Até o final do ano, o segmento de informática deverá faturar R\$ 35,8 bilhões, 14% a mais do que no mesmo período de 2007, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee). Ao contrário do que se pode imaginar, o homem que aparece sorridente na foto ao lado não é dono de nenhuma empresa de tecnologia. O sustento de sua família, na verdade, vem do lixo eletrônico. Proprietário da Ativa Reciclagem, mensalmente ele desconamina e transforma de cinco a oito toneladas de sucata de informática em matéria-prima. "Percebi que o mercado de equipamentos obsoletos carecia de empresas que pudessem dar um fim aos resíduos perigosos", conta Garcia, que há um ano atua nesse segmento. Assim como ele, uma legião de pessoas descobriu no descarte de equipamentos tecnológicos um rentável negócio.

Em 2007, foram comercializados no País 10,5 milhões de computadores e, segundo a Abinee, o crescimento estimado das vendas para este ano é de 28%. Hoje, o Brasil contribui com apenas 1% dos 50 milhões de toneladas de resíduos eletrônicos, também chamado de e-lixo, gerados

anualmente no mundo. Mas, levando em consideração que até 2010 o País poderá ocupar o terceiro lugar no ranking mundial de venda de computadores, esse volume deve aumentar sensivelmente. Isso porque o tempo médio de troca de computadores residenciais por aqui tem sido de menos de quatro anos, e o de celulares, de dois anos. Grande parte desses equipamentos descartados vai parar em lojas como as da rua Santa Ifigênia e dos Andradas, no centro de São Paulo. A região se tornou um reduto de equipamentos de segunda mão. No ano passado, as lojas Z11 Informática a Z9 Computadores, que fazem parte da holding Cobra Informática, comercializaram quase dois milhões de itens usados. "Detemos 23% do market share de material de informática de segunda mão", comemora Hernando Dias, sócio da holding. Os fornecedores de Dias são, em sua maioria, fabricantes como Positivo, Dell, IBM e HP. Sua empresa compra lotes de equipamentos fora de uso ou de baixa performance, linhas descontinuadas e sobras de produção. Sucatas encontradas na rua também são aproveitadas. Na Cobra Informática, os equipamentos que têm conserto são reparados e posteriormente vendidos nas lojas do centro. Quando não podem ser consertados, o destino é a reciclagem. Tubos de imagem e materiais perigosos são vendidos para a Ativa Reciclagem. Baterias e pilhas são transferidas para reciclagens especializadas. O restante é transformado pela própria Cobra e vendido para companhias como Gerdau e Usiminas. "Nada é perdido", afirma Dias. Uma empresa como a dele chega a faturar, em média, R\$500 mil anualmente.

Aula 8 – Estratégias funcionais

Nesta aula, conheceremos as áreas funcionais e seus papéis na estratégia empresarial.

Após selecionar a estratégia genérica por meio da qual a empresa vai competir, inicia-se um novo processo. O plano das áreas funcionais: tático e operacional.

Cada departamento formulará objetivos e metas que suportem a estratégia da empresa. Em grandes empresas, os departamentos possuem até missão e visão próprias. Olhe a figura abaixo. Nela podemos visualizar os três níveis de planejamento:



Figura 8.1: níveis do planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Planejamento Estratégico:** é definido pela cúpula e pensado em longo prazo, como visto nas aulas anteriores.
- **Planejamento Tático:** médio prazo e feito por cada unidade ou área da empresa. Busca otimizar os resultados da área e não da empresa. Cada departamento recebe os objetivos empresariais e estabelece estratégias para atingi-los, elaborando metas.
- **Planejamento Operacional:** de curto prazo, visa atingir as metas da área. Envolve tarefas ou atividades isoladas, elaborando planos de ação. É a área que coloca em prática os planos táticos, além de criar condições para que os trabalhos diários sejam realizados.

8.1 Planejamento Tático



Figura 8.2: planejamento tático

Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de auxiliar a empresa a atingir seus objetivos, as áreas funcionais deverão desenvolver seus planos e estratégias que serão repassados. Essas estratégias são bem mais detalhadas do que as organizacionais, com um horizonte de tempo menor e devem reforçar a estratégia competitiva. Vamos compreender sobre o que cada área deverá pensar:

- **Estratégias de Marketing**

A área de marketing deverá desenvolver um plano estratégico onde as ações deverão convergir com a estratégia da empresa. Sendo a responsável pela identificação das necessidades do mercado bem como a entrega dos produtos e serviços ao consumidor, as estratégias poderão envolver linha de produtos ou o desenvolvimento ou agregação ao portfólio existente de um novo produto, qualidade, desempenho, obsolescência de produtos. Poderá ter que selecionar novos fornecedores, incluir novos serviços aos clientes, realizar pesquisa de mercado, nova política de preços, vendas, comunicação, posicionamento.

- **Estratégias de Recursos Humanos**

O departamento de recursos humanos também deverá elaborar estratégias e ações que poderão abordar plano de carreira, contratação e retenção de funcionários; treinamento para a nova estratégia adotada, plano de benefícios; melhoria do ambiente de trabalho, problemas de produtividade, clima organizacional, entre outros.

- **Estratégias de Produção**

A área de produção é responsável pela transformação das matérias-primas em produtos e serviços, armazenamento e movimentação de materiais. Essa área deverá pensar em como fazer ou vender produtos ou serviços melhores do que a concorrência, com gastos menores, com maior velocidade, esse preparando para sempre ser capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças de mercado.

- **Estratégias financeiras**

Aqui, o gestor financeiro deverá pensar em estratégias que otimizem as fontes de recursos financeiros (rentabilidade) e ainda previnam a empresa contra a necessidade de investimento de recursos (liquidez).

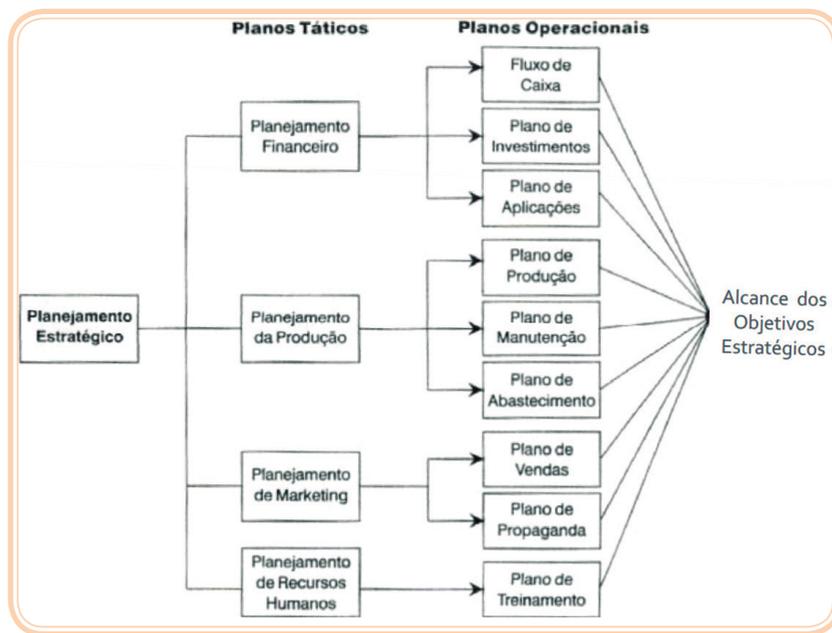
Para que seja eficaz, um plano tático deverá apresentar:

- metas de curto prazo e prazos;
- ações a serem realizadas para alcançar as metas;
- ações a serem desenvolvidas para criar um ambiente motivador;
- recursos e procedimentos necessários para a implantação;
- resultados finais esperados;
- responsáveis pela sua execução e implantação.

8.2 Planejamento Operacional

O planejamento operacional devem pensar em recursos, procedimentos, prazos e resultados.

São vários os planos que uma empresa pode ter. Observe no quadro a seguir:



Fonte: Chiavenato e Sapiro, 2003.

Os planos operacionais são de responsabilidade dos funcionários ligados diretamente com a produção de bens e serviços da empresa: técnicos, auxiliares, vendedores, operários, atendentes, entre outros. Esses planos devem envolver o maior número de funcionários e tratam das atividades do dia a dia da empresa: envolve os planos de ação, cronogramas, relação das atividades do dia, da semana.

8.2.1 5W2H

Para a elaboração dos planos, existe uma ferramenta que pode auxiliá-lo no processo. É a 5w2h.

Vamos conhecê-la:

É uma ferramenta em forma de *checklist* – lista de checagem das atividades que deverão ser desenvolvidas para que o plano alcance os resultados esperados. Ela funciona como um mapa de atividades.

Nela são estabelecidos:

- **What?** O quê será feito?
- **Why?** Por quê deve ser feito?
- **Who?** Quem é o responsável?
- **Where?** Onde será feito?

- **When?** Quando será feito? (cronograma)
- **How?** Como será feito?
- **How much?** Quanto custará para ser feito? (orçamento)

Veja um exemplo:

Tabela 8.1: Checklist

What? O quê será feito?	Why? Por quê deve ser feito?	Who? Quem é o responsável?	Where? Onde será feito?	When? Quando será feito? - cronograma	How? Como será feito?	How much? Quanto custará para ser feito? - orçamento
treinamento de todo o pessoal de vendas	para melhorar o atendimento e diminuir as reclamações	João gerente	sala de reuniões	1ª semana de julho 1ª semana de agosto 3ª semana de setembro 1ª semana de dezembro	contratação de empresa especializada RH Formação	R\$. 1.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor

São várias as ferramentas existentes que podem auxiliar você na construção de seus planos. O importante é que ele seja conhecido por todos, esteja sempre à vista e que seja monitorado constantemente.

E para a monitoração e controle desses planos, vamos conhecer outra ferramenta em nossa próxima aula.

Resumo

Nesta aula vimos a importância dos planos tático e operacional para a implantação do Planejamento Estratégico e como podem ser desenvolvidos.

Atividades de aprendizagem

- Consulte outras ferramentas para elaboração de planos de áreas funcionais – tático e operacional. Descreva-as e apresente aos colegas.





Aula 9 – Efetividade da estratégia

Nessa aula vamos conhecer o Modelo MEG de Excelência em Gestão e como ele pode nos auxiliar na efetividade da estratégia.

Gostaria de iniciar essa aula mostrando a **figura 9.1** abaixo:

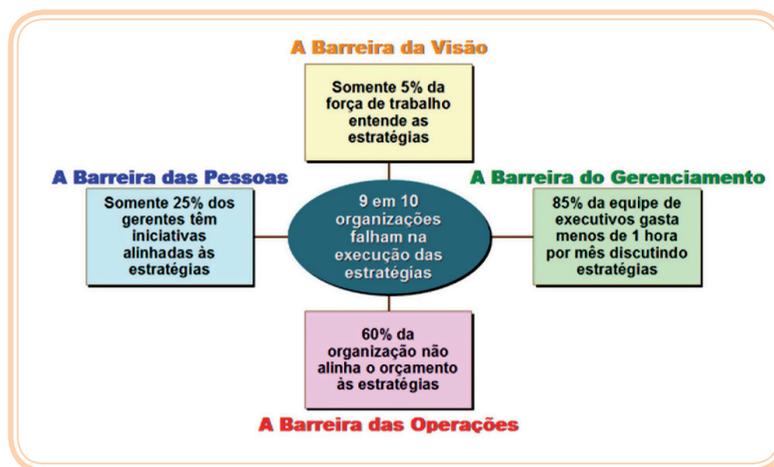


Figura 9.1: falhas na estratégia

Fonte: Renaissance Worldwide, INC., 1998.

O que podemos perceber nessa figura? Nove em dez organizações falham na execução das estratégias. Se isso acontece com grandes empresas, consegue imaginar como é com as micro, pequenas e médias empresas? Por serem menores, possuem maior rapidez, flexibilidade, o que lhes geraria um grande diferencial sobre as grandes.

Mas elas cometem um grande erro: não possuem um planejamento estratégico.

Sem uma análise de mercado, elas acabam por não estabelecer objetivos e metas, tomam decisões sem informação, principalmente financeiras, contratam mal, não conseguem gerenciar, se atualizar do que acontece no mercado, e acabam por fechar suas portas.

Assim, vamos conhecer um modelo de gestão que pode, também, nos apresentar muitas ideias para que nossa empresa não entre nos número apresentados pela figura. É o modelo MEG – Modelo de Excelência em gestão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

Esse modelo traz uma maneira de ver a empresa de modo que não percam todos os esforços despendidos quando da elaboração do planejamento estratégico. Essa maneira de ver é a sistêmica. Mas o que significa isso? Significa a compreensão de que todos somos partes de um todo que é formado por várias partes.

Por isso a estratégia em todos os seus níveis deve pensar tanto em clientes, produtos, processos, fluxos de trabalho e como as mudanças que acontecem no ambiente externo podem impactar tanto nos resultados.

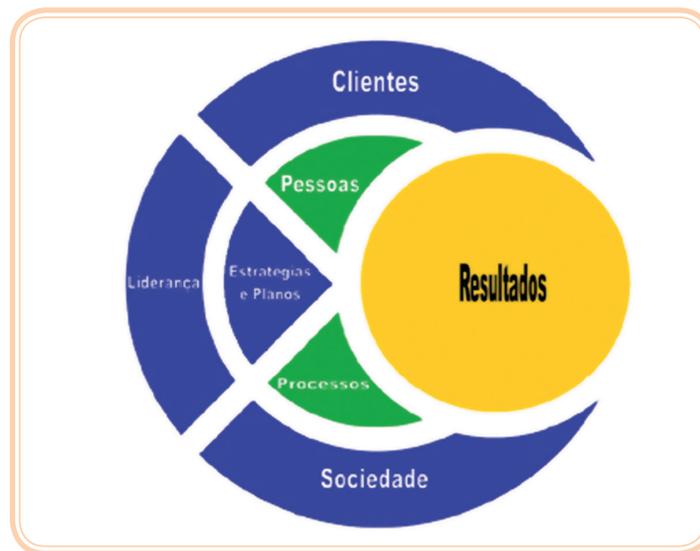


Figura 9.2: Modelo de Excelência da Gestão – Visão sistêmica
Fonte: Critérios de Excelência- PNQ (2008)

Os fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) são (PAIXÃO e SHIMA, 2009, p.7):

- 1. Pensamento sistêmico** – pensar a empresa como um sistema aberto e que possui uma relação de interdependência com o ambiente externo e entre os seus diversos ambientes internos.
- 2. Aprendizado organizacional** - a empresa é um espaço de crescimento do conhecimento e do aprendizado. Para tanto é necessário favorecer o compartilhamento de experiências.
- 3. Cultura da inovação** – ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, gerando motivação e criando diferenciais competitivos.

4. **Liderança e constância de propósitos** – a liderança exercida pelos dirigentes é o exemplo a ser seguido. A inconstância favorece a inconsistência e a perda de foco. Abertura e democratização das relações favorecem a constância e a adesão aos propósitos negociais.
5. **Orientação por processos e informações** – compreensão da relação que existe entre as diversas atividades de trabalho, dos reflexos de uma atividade em outra, da necessidade de agregação de valor em cada atividade e decidir fundamentado em informações concretas e confiáveis.
6. **Visão de futuro** – compreensão das influências do ambiente externo e as necessidades de sobrevivência não só no curto mas, principalmente, no longo prazo.
7. **Geração de valor** – buscar a melhoria de resultados e o aumento do valor.
8. **Valorização das pessoas** – proporcionar oportunidades de crescimento humano e profissional aos colaboradores e força de trabalho. Melhoria da qualidade de vida das pessoas.
9. **Conhecimento sobre o cliente e o mercado** – o cliente é a razão de ser da empresa. Conhecer o cliente e o mercado é o principal requisito para a criação de valores e satisfação de suas necessidades.
10. **Desenvolvimento de parcerias** – a formação de parcerias aumenta a sinergia e traz benefícios mútuos, que nem sempre seriam possíveis individualmente.
11. **Responsabilidade social** – A empresa é parte de um sistema, de um ecossistema, está inserido em uma sociedade e os valores que devem nortear sua atuação incluem ética, transparência e responsabilidade.

A organização é um sistema orgânico, adaptável e através de meios e sistemas de **informações e conhecimento**, mantêm-se em constante interação com o ambiente externo, **clientes e sociedade**. De posse dessas informações e conhecimento, a liderança as transforma em aprendizado e inteligência e estabelece as **estratégias e planos** para a organização. Essas estratégias e planos, transformados em objetivos e metas (**resultados**) são buscados e atingidos através das **pessoas** e dos processos internos.

A finalidade de uma organização são os **resultados**, que devem contemplar, além dos econômico-financeiros os que melhoram a performance e estão relacionados com a satisfação dos clientes, conquista de mercados, melhoria das pessoas e da sociedade, dos **processos internos** e da relação com os fornecedores. Os resultados se transformam em novas informações e conhecimento, que por sua vez **retroalimentam** o processo.

Nesse modelo, podemos perceber:

- **Informações e conhecimento:** é a análise dos ambientes ou diagnósticos;
- **Clientes e sociedade:** é o propósito da empresa;
- **Liderança:** os gestores;
- **Estratégias e planos:** estratégia escolhida para competir e o planejamento e planos elaborados;
- **Resultados:** são os objetivos, metas e indicadores;
- **Pessoas:** formas de contratar, reter e capacitar os funcionários;
- **Processos internos:** as atividades que são realizadas;
- **Retroalimentação:** ou *feedback*, informações para correção e melhoria.

Esse modelo nos dá uma forma de pensar a empresa no todo, sem que nos esqueçamos de nenhuma parte essencial para o sucesso da estratégia.

Podemos perceber que já tratamos de quase todos esses aspectos até o momento. Falamos sobre a análise dos ambientes, sobre as estratégias genéricas como forma de competir, sobre a elaboração do Planejamento Estratégico e os Planos tático e operacional. Vimos sobre indicadores e PDCA para nos auxiliar no monitoramento e no ciclo de *feedback*.

Em nossa próxima aula, então, vamos tratar da **liderança e pessoas**.

Resumo

Nesta aula, pudemos perceber que existem meios de pensar a empresa de forma a relacionar todas as suas partes ao pensamento estratégico a fim de otimizar os resultados do planejamento elaborado.



Aula 10 – Liderança e pessoas

Nesta aula, vamos falar do papel do líder na estratégia e como o envolvimento das pessoas é fator essencial ao atingimento dos resultados almejados.

A ausência de liderança e de acompanhamento do gestor pode fazer com que todo o planejamento seja em vão.

A falta de cultura estratégica, de capacitação da equipe, de controle das ações planejadas, de compreensão da importância da influência do clima na estratégia são fatores que devem ser eliminados de qualquer ambiente organizacional. Sem isso, a empresa perde o comprometimento da equipe, diminui a produtividade e acaba por não atender às necessidades dos clientes.

Aqui, aparece a força estimuladora que vai propiciar a instauração da cultura da estratégia: o líder.

Mas não o líder dos livros de autoajuda, e sim o líder que compreende os vários fatores que influenciam no comportamento das pessoas e que se relacionam à motivação. O líder que estuda tem conhecimento sobre motivação.

A motivação é algo da pessoa. Ninguém motiva ninguém. Nós nos motivamos. Mas para que isso aconteça, precisamos de estímulos internos e externos.



Figura 10.1: Motivação

Fonte: <http://jrui.com.br/tag/motivacao/>

Apesar de as pessoas serem diferentes, nossos comportamentos são mais ou menos semelhantes. São orientados por objetivos que nos levam a uma necessidade, que nos desperta um desejo, gerando um impulso.



Figura 10.2: comportamento humano

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse ciclo, o surgimento de uma necessidade causa uma força que provoca um desconforto que vai levar a pessoa à ação, em busca de satisfazer sua necessidade. Uma vez satisfeita, ele volta ao estado de equilíbrio e essa deixa de ser motivadora do comportamento. Se ela não é satisfeita, a pessoa se frustra e acaba por encontrar outras maneiras – inconscientes - de satisfazer a necessidade despertada. Essas maneiras podem ser psicológicas – a pessoa fica agressiva, infeliz, apática, depressiva – ou fisiológicas – a pessoa pode desenvolver insônia, gastrites, dores de cabeça.

Por ser um ciclo, logo uma nova necessidade surge e ele recomeça. Por isso a leitura de um livro de autoajuda e palestras sobre motivação têm efeito passageiro. Ele ajuda a resolver naquele momento determinada necessidade, mas logo outra surge.

Dentre as teorias sobre motivação mais conhecidas está a teoria de Maslow ou hierarquia das necessidades humanas, que já foi assunto de outras disciplinas.

Robbins define a liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Assim, ao relacionarmos esse conceito com o que vimos sobre motivação, a ideia é a de que o líder é aquele que consegue fazer com que os objetivos da empresa se tornem, também, objetivos dos funcionários. Lembre-se: se nossos comportamentos são orientados por objetivos, que nos levam a uma necessidade, que nos desperta um desejo e gera um impulso, acabaremos por dirigir nossos esforços para a busca de atingimento dos mesmos.

Ao tornar os objetivos da empresa objetivos dos funcionários, o líder causa um estímulo externo que causará a motivação da equipe. Mas, como ela é cíclica, esse estímulo deve ser constante. Não bastará apenas uma reunião,

ou um evento. O líder deverá trabalhar uma sequência de atividades contínuas e estimuladoras das pessoas.

Olhe o que Bergamini fala sobre motivação:

Liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo... implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha. (Bergamini, 1994, p. 22).

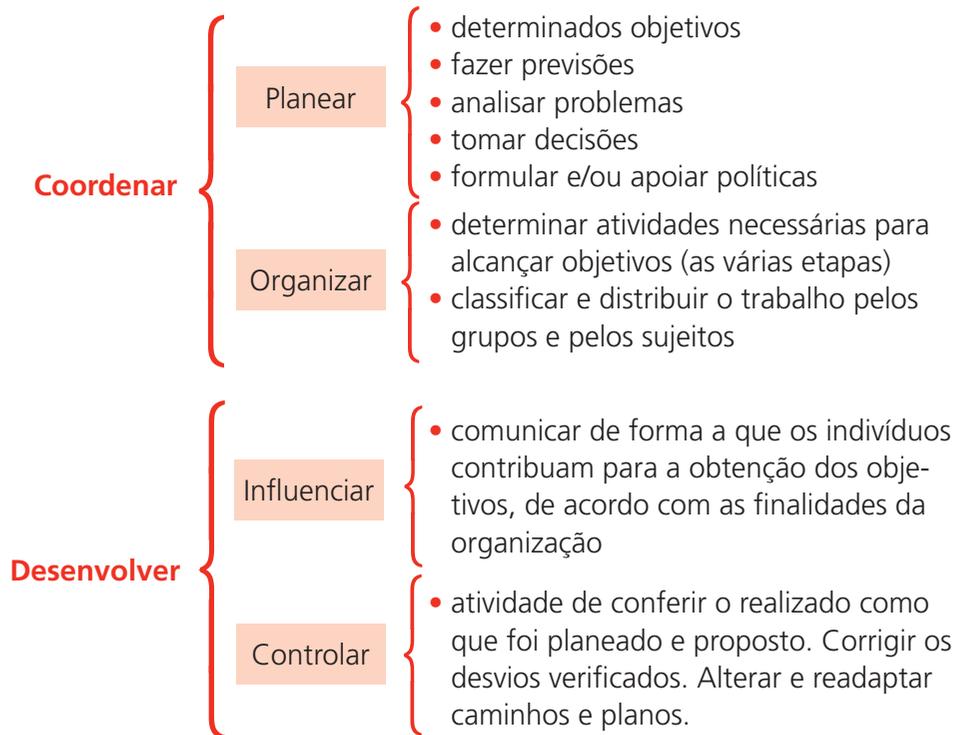
Mas o trabalho de buscar formas de mobilização das pessoas não é tarefa fácil. Um líder eficaz deve ser capaz de ajudar seus funcionários a identificarem suas próprias necessidades e despertar outras e ainda auxiliá-los a encontrar formas de satisfação, por isso ele é considerado um parceiro.

Hersey e Blanchard (1986) apontam os princípios básicos da liderança que podem nos auxiliar na difícil tarefa de liderar:

- a) Dirigir:** é preciso que a equipe tenha um direcionamento, que vejam o sentido de ser da equipe. Ela precisa de autonomia e de ser desafiada. Aqui ganha papel essencial a comunicação. Todos devem ser informados dos propósitos e das ações planejadas. Ao elaborar o plano de ações, o líder deve estabelecer prazos, responsabilidades, custos, indicadores e critérios de avaliação, além de fornecer, sempre, um *feedback* para a equipe.
- b) Motivar:** o líder deve ser capaz de criar um ambiente onde a equipe sinta-se integrada e estimulada a buscar o objetivo. Ele deve criar os meios para que as pessoas sintam-se engajadas. Deve elogiar todos os seus funcionários em público e corrigir em particular e permitir que a qualquer momento expressem suas opiniões e ideias.
- c) Treinar:** o treinamento é considerado o grande aliado na motivação. Ele mostra o potencial das pessoas e as motiva a enxergar seus problemas e buscar soluções. Os treinamentos devem ser frequentes, práticos, específicos e rápidos. Devem enfatizar os benefícios que trarão para a equipe enquanto pessoas e profissionais.
- d) Delegar:** um líder delega. Divide o trabalho, as responsabilidades e a autoridade entre a equipe. Permite que erros aconteçam na fase do aprendizado. Não fornece respostas, mas aponta os resultados que espera. Assim, o monitoramento é indispensável à liderança.

Líderes devem possuir uma forte visão estratégica, mobilizando as pessoas em direção aos objetivos da empresa estabelecidos no planejamento estratégico. Não é fácil, pois, além de se tornar responsável por planejar frequentes estímulos a fim de manter suas equipes motivadas, ainda precisa monitorar seu próprio comportamento.

Em resumo, o líder tem duas funções básicas: coordenar e desenvolver.



Fonte: Elaborado pelo autor

Nos estudos sobre liderança, várias são as teorias que tratam dos tipos de líder. Vamos conhecer o que White e Lippitt (1939) apud Chiavenato (2007) desenvolveram e que é uma das teorias mais utilizadas pelas empresas na atualidade. Para eles, são três os tipos de liderança:

- **líder autoritário:** fixa objetivos e ações sem a participação da equipe e determina as formas de execução das tarefas e seus responsáveis. Esse gestor acaba por provocar frustração na equipe. Não há espaço para a criatividade e iniciativa e os objetivos estão voltados apenas para resultados. Na sua ausência, o grupo deixa de produzir;
- **líder autoritário:** também chamado de *laissez faire*, esse líder não impõe regras. A equipe tem total liberdade total para tomar decisões. A ausência de comando acaba por causar desorganização, desrespeito, conflitos. É considerado o pior estilo de liderança. Não há uma voz;

- **líder democrático:** esse tipo de líder estimula o debate entre a equipe promove o bom relacionamento, um ambiente de trabalho seguro e sua função é essencialmente de orientação e de apoio. Objetivos e meios para o alcance dos mesmos são decididos por todos.

Mas isso não significa que você deva ser um ou outro, mas sim que é o contexto que vai determinar que posição adotar. Temos que analisar o tipo de funcionário que comandamos, níveis de competência, de experiência. Liderar pessoas altamente competentes, por exemplo, demanda um estilo de liderança mais democrático. Por outro lado, se um líder laissez faire perde o controle da equipe, ele poderá adotar um estilo mais autoritário. O estilo varia conforme os fatores que motivam a equipe.

Resumo

Nesta aula vimos o que é liderança e seu papel na estratégia ao lidar com as pessoas. Também compreendemos de que maneira podemos estimular pessoas para a motivação

Atividades de aprendizagem

- Pesquisa sobre teorias da motivação e descreva uma delas neste espaço.





Aula 11 – Monitoramento e controle

Nesta aula vamos conhecer as formas de monitorar e controlar as ações, atividades desenvolvidas para cumprimento dos objetivos e metas dos planos elaborados.

De nada adiante elaborarmos planos se não fizermos uma constante checagem de que estão atingindo os resultados pretendidos. Assim, vamos incluir em nossa ferramenta 5W2H os **indicadores** por meio dos quais as atividades planejadas para atingir as metas serão monitoradas.

Ainda vamos falar de uma maneira de gerenciar esses planos: o **PDCA**.

11.1 Ciclo PDCA

O ciclo **PDCA** ou **PDCL** ou ciclo de Deming é um método de gestão sistemática das atividades. Ele se dá em quatro etapas:

- **Plan (planejar)**: concepção dos objetivos, metas, métodos e recursos necessários para atingi-los;
- **Do (fazer)**: execução do que foi planejado, inclusive o treinamento necessário e a coleta de dados para verificação;
- **Check (verificar)**: análise dos dados coletados na execução para compará-los com os previstos na fase de planejamento;
- **Act (agir)** ou **Learn (aprender)**: buscar ações corretivas em caso de não atingimento dos objetivos, ou, padronização das atividades em caso de alcance dos objetivos e metas.

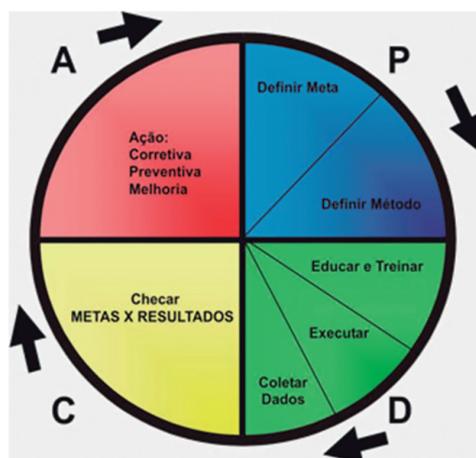


Figura 11.1: Ciclo PDCA

Fonte: <http://www.empresasedinheiro.com/ciclo-pdca>

O **Ciclo PDCA** garante que os resultados sejam controlados de forma a melhorar sempre. Pode ser utilizado por qualquer empresa e é um ótimo instrumento para a solução de problemas.

Na etapa **Plan (Planejar)** existem algumas perguntas que podem ajudar na elaboração do planejamento como:

- **Qual é o problema ou objetivo?**
- **Como solucionar este problema ou alcançar este objetivo?**
- **Que métodos ou ações tomar?**

Decidido aonde e como quer chegar você deverá envolver os funcionários que executarão as tarefas. Sem comprometimento, você não alcançará os resultados previstos. Por isso o ciclo prevê treinamentos, reuniões, participação das pessoas para buscar formas de motivá-las.

Na fase **Do (fazer)**, sendo implantadas as ações, passamos à verificação. Para isso, durante o plano elaborado indicadores deverão ter sido elencados (**Check – checar**). Isso auxilia na fase do **Act (agir)** onde deve ser verificado se os resultados foram alcançados. O objetivo é tomar ações corretivas, analisar os resultados individualmente as possíveis causas de insucesso e as ações a serem tomadas para correção e melhorias.

Por isso a importância dos indicadores. Vamos conhecê-los:

11.2 Indicadores

Não há gestão sem informações e as principais fontes de informações são os indicadores de desempenho.

“O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. William Edwards Deming

Medir promove a melhoria do desempenho. Se um bom sistema de medição como saber se o caminho que a empresa tomou é o correto? Como saber se os planos ou o planejamento estratégico desenvolvidos estão corretos?

Para responder a essas perguntas, todo planejamento deverá conter indicadores para cada ação, meta e objetivo elaborados. Eles são representações quantificáveis utilizados para controlar e melhorar ao longo do tempo.

Níveis de Indicadores:

- **Estratégico** (alta direção): avaliação da estratégia da organização como um todo;
- **Gerencial**: avaliação dos planos estratégicos dos departamentos;
- **Operacional**: avaliação dos planos individuais.

Um indicador deve:

- Ser representativo e abrangente;
- Ser simples: de simples compreensão e aplicação. É desejável que se utilizem relações matemáticas simples (médias aritméticas, percentuais, unidades de tempo, etc.);
- Ser de fácil levantamento e de compreensão;
- Ser claro e específico;

Vamos recuperar nossa 5W2H da aula passada e ver como ela ficará agora com o indicador:

Tabela 11.1: Indicadores

What? O quê será feito?	Why? Por quê deve ser feito?	Who? Quem é o responsável?	Where? Onde será feito?	When? Quando será feito? - cronograma	How? Como será feito?	How much? Quanto custará para ser feito? - orçamento	indicador
treinamento de todo o pessoal de vendas	para melhorar o atendimento e diminuir as reclamações	João gerente	sala de reuniões	1ª semana de julho 1ª semana de agosto 3ª semana de setembro 1ª semana de dezembro	contratação de empresa especializada RH Formação	R\$1.500,00	% de vendedores treinados até dezembro

Fonte: Elaborado pelo autor

Viu como é fácil? Fácil e extremamente importante. Normalmente, temos o hábito de iniciarmos as coisas e não terminarmos. Com a implantação de indicadores em nossos controles, temos assim a possibilidade de sempre acompanhar o que foi planejado e com o PDCA buscar a melhoria contínua de nossas ações e atividades e alcançar os resultados de todas as áreas e consequentemente da empresa.

Mas que indicadores devemos selecionar?



Figura 11.2: indicadores

Fonte: <http://miguelarino.com/>

11.2.1 BSC

Existe outra ferramenta chamada **BSC – Balanced Score Card** – que tem por objetivo medir o desempenho da empresa sobre quatro perspectivas: **financeira, cliente, processos internos e aprendizado**.

Não é nosso objetivo aqui apresentar essa ferramenta para você, mas sim tomar emprestado dela alguns indicadores que podem ser usados em sua empresa.

Se pensarmos nessas quatro áreas quando formos elaborar os indicadores, estaremos abrangendo a empresa como um todo, e isso é o que nos interessa não é?

Vamos ver então como o BCS pode nos ajudar:

Na **Perspectiva financeira** devemos pensar em indicadores que possam medir a melhoria financeira que a estratégia implantada está trazendo. Como exemplo, você pode usar:

- % do aumento no lucro;
- % de aumento do faturamento;
- % de aumento do lucro operacional líquido.

Na **Perspectiva do cliente** estamos falando sobre o valor gerado para os clientes. É o coração dos indicadores. São preocupações com o tempo, qualidade, desempenho, serviços, atendimento, entrega, devoluções. Como exemplo, você pode usar:

- % de aumento nas vendas;
- % de satisfação;
- % de melhoria na imagem da empresa.

Na **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** devemos medir quanto conseguimos melhorar, inovar e aprender. Estamos falando de pessoas e processos. São indicadores de qualidade dos funcionários, treinamentos, capacitações, liderança. Como exemplo, você pode usar:

- % de aumento na produtividade;
- % de melhoria do clima organizacional;
- % de rotatividade do pessoal;
- % de treinamentos e capacitações.

Na **Perspectiva dos processos internos** a atenção se volta aos processos de trabalho que impactam diretamente a satisfação do cliente. Aqui, os indicadores devem estar voltados a medir a eficiência das etapas e das atividades que devem agregar algo ao produto:

- % de melhoria na qualidade
- % de aumento na eficiência
- % de devoluções de produtos

- % de reclamações de clientes
- % de atrasos na entrega

Se quiser, você pode fazer um quadro. Isso se chama gestão à vista. Seu objetivo é disponibilizar informações de maneira simples, tornando o trabalho diário mais fácil, mas sua principal contribuição está e, possibilitar a divulgação para um maior número de pessoas, compartilhando e não caindo no esquecimento. É uma prática de gestão que surgiu nas fábricas a fim de informar rapidamente os funcionários sobre o desempenho de seus trabalhos, mas acabou por se estender para todo tipo de empresa.

Você pode criar gráficos, diagramas, o importante é que o plano de ação esteja à vista de todos, com todas as informações a serem monitoradas. Além disso, a gestão à vista também permite a comparação, o acompanhamento da evolução, a criação de uma memória.

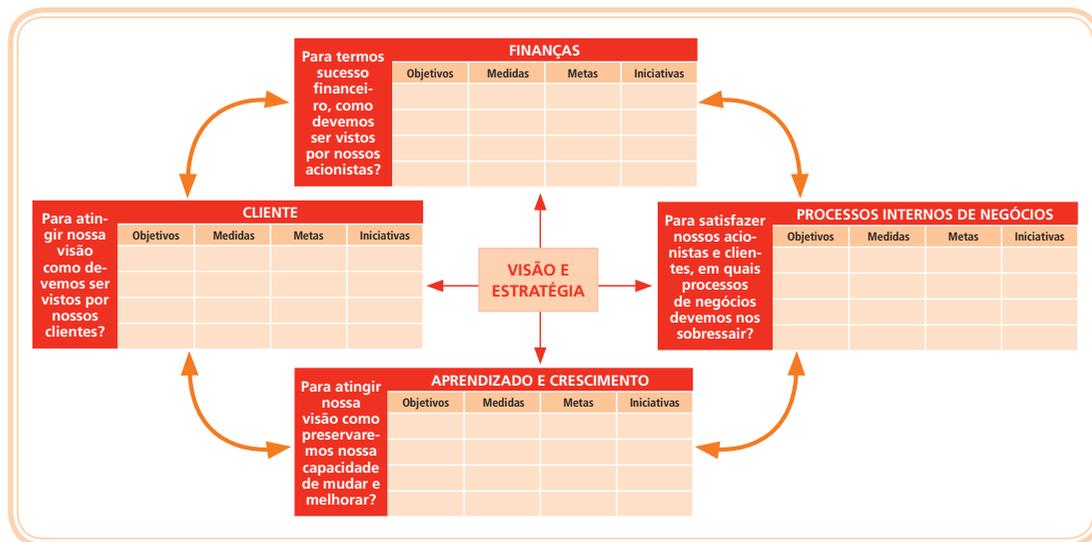


Figura 11.3: medindo a estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

Resumo

Nesta aula, aprendemos sobre a importância de medir as ações implantadas para o alcance dos objetivos e metas da empresa e das áreas tática e operacional e conhecemos o ciclo PDCA e de que forma podemos emprestar os conceitos do BSC para nossos planos.



Aula 12 – Empresas como sistemas

Nesta aula, vamos ver que para compreendermos o pensamento estratégico, precisamos entender que as empresas são sistemas abertos.

12.1 Sistemas abertos

Mas o que são sistemas abertos?

São os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente. Veja a figura a seguir:

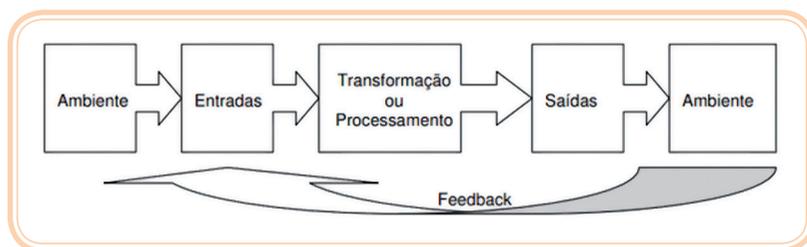


Figura 12.1: empresa e o ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma empresa está continuamente recebendo do ambiente aquilo que se tornará entrada ou input para as suas atividades. São informações, recursos físicos, humanos e tecnológicos.

Esses elementos são processados (transformados) nas Saídas ou outputs, que são os resultados, os produtos e serviços, tudo aquilo que a empresa envia de volta para o ambiente.

Esse ambiente, ao receber as saídas, dá o *feedback*, ou seja, retorna informações que vão retroalimentar o sistema.

Observe a seguir a ferramenta *Análise de Input/Output* que permite uma rápida visão dos principais processos que agregam valor aos produtos e serviços de uma empresa:

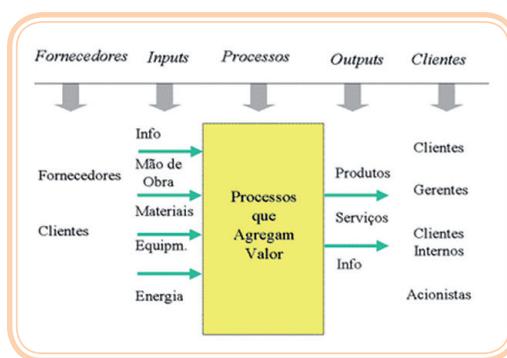


Figura 12.2: Análise de Input/Output

Fonte: Sink e Tuttle (1989)

Este modelo tem por objetivo nos fazer entender que um sistema empresarial é composto pelo inter-relacionamento de vários critérios de desempenho: eficácia, eficiência, produtividade, qualidade, inovação e lucratividade.

Assim, podemos ver que toda organização está sujeita a receber do ambiente *inputs* como o pensamento do cliente sobre seus produtos, mudanças na tecnologia, ações dos concorrentes, enfim, informações que poderão fazer com que você tenha que repensar sua estratégia. A sua continuidade está na capacidade de interagir com o ambiente em que está inserida, a fim de buscar alternativas para que seja capaz de aumentar a qualidade de produtos e serviços ofertados, aumentar a produtividade, inovar, melhorando desempenho e lucratividade.

Mas, a empresa sofre influência externa de fatores que não podem ser previstos ou controlados como vimos na aula 5.

Para Porter (1991), formular uma estratégia é relacionar a empresa com seu ambiente. Para ele, são cinco grandes forças que vão reger a competição de um setor.

- **ameaça de entrada de novos concorrentes:** a todo momento assistimos a entrada de novos concorrentes no mercado. Acompanhar esse movimento e antecipar-se criando barreiras de entrada é ideia de Porter. Você como gestor deve estar atento e procurar desenvolver uma estratégia que dificulte a entrada de um novo concorrente, como fazer com que sua marca fique conhecida pelo cliente, criar um diferencial difícil de ser imitado;

- **pressão dos produtos substitutos:** o surgimento de produtos que possam vir a substituir os seus é uma ameaça constante. Para essa força, Porter vai falar do aumento da qualidade dos produtos ou serviços ofertados ao consumidor, de ações que tragam ao cliente custos de mudança. Um exemplo disso seria o caso de uma mercearia que se vê frente à abertura de um hipermercado. Como criar custos de mudança ao cliente já que, provavelmente, os preços são mais baixos?
- **poder de negociação dos compradores:** clientes também possuem poder de negociação. Eles podem forçar uma baixa dos preços, podem exigir que as empresas do setor aumentem a qualidade dos produtos e ainda podem cobrar mais e melhores serviços. E se a sua empresa não tiver a capacidade de responder a essas exigências?
- **poder de negociação com fornecedores:** quando os fornecedores possuem alto poder de negociação, conseguem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega, que podem reduzir a rentabilidade impactando de forma negativa no desempenho da empresa. Para micro e pequenas empresas, ganha espaço aqui as parcerias e alianças (veremos na aula 14) como forma de competir frente a esse poder;
- **rivalidade entre os concorrentes existentes:** quanto maior for a rivalidade entre concorrentes, maior será a possibilidade de que ocorram guerras de preços, aumento da qualidade, aumento do uso de meios de comunicação para atingir o cliente. Uma maneira de lutar contra essa rivalidade é a diferenciação dos produtos.

As mudanças no ambiente externo afetam todas as empresas que atuam no mercado. Afetam o desempenho, a forma de atuação e podem representar oportunidades ou ameaças para todas elas. Mas a empresa que perceber essas mudanças, e tiver agilidade, poderá aproveitar melhor essas oportunidades e ainda sofrer menos os impactos das ameaças.

Analisar o ambiente competitivo vai ajudar a empresa a escolher o melhor posicionamento do negócio perante os concorrentes.

Posicionamento: ideia central do negócio – *core business* - criada e cultivada para que os clientes compreendam a proposta de valor da empresa.

Assim, ao falarmos em gestão estratégica, estamos falando, além da escolha da estratégia, em conhecimento do ambiente externo da empresa, de liderança, de superação dos concorrentes, de conhecimento do cliente, de diferenciação, de renovação e mudança.

O estudo de Porter ou análise estrutural de indústria, relaciona a empresa ao seu ambiente e ao setor de atuação e, aliado as estratégias competitivas genéricas, busca formas de superar os concorrentes.

Resumo

Nesta aula, vimos que as empresas operam em sistemas que estão em contínuo intercâmbio com o ambiente externo e que uma das formas de olharmos para esse ambiente é por meio da ferramenta das Cinco Forças Competitivas de Porter.



Atividades de aprendizagem

- Michael Porter economista, professor da *Harvard Business School* e a maior autoridade em estratégia da atualidade, afirmou que o principal foco das organizações não deve ser o crescimento do faturamento, mas a estratégia em si. Para ele a estratégia “é mais importante do que qualquer projeção de crescimento de mercado”.

Reúna-se com seu grupo e comente essa afirmação:

Aula 13 – Inovação

Nesta aula falaremos sobre inovação e sua importância para a competitividade empresarial.

13.1 Inovar como estratégia

Vimos na aula anterior que a gestão estratégica é um processo que demanda renovação, mudança. Estamos falando, então, de **inovação**. Mas a inovação não é uma palavra nova. A velocidade da economia moderna e o crescimento da competitividade empurram as empresas para ampliarem cada vez mais sua capacidade de inovar. Mas apenas uma minoria consegue manter essa inovação por muito tempo, porém alguns se destacam. Para que consiga manter-se competitiva, a empresa tem que inovar de forma contínua.

Quando falamos em inovação pensamos imediatamente computadores, *softwares*. Mas inovar não é só isso. Inovar também não é sinônimo de uma grande ideia, portanto inovar é transformar as necessidades dos consumidores em produtos que irão satisfazê-las.

Essa mudança ou inovação pode se dar de duas maneiras:

- **Ruptura**: quando a inovação traz algo completamente novo (a invenção do celular, por exemplo);
- **Incremental**: uma simples melhoria, mas que representa algo novo (um novo design de embalagem).

E essas rupturas ou incrementos podem ser dar:

- **Inovação de produtos e serviços**: criação de novos produtos ou serviços ou melhoria dos já existentes.

Veja o que Moreno *et al* (2004, p. 2) falam sobre esse tipo de inovação:

As inovações de produto revestem duas grandes formas: inovações radicais (é um produto cuja utilização, características, atributos, design ou incorporação de matérias-primas são substancialmente diferentes

quando comparados com os produtos anteriormente fabricados) e inovações incrementais (produto existente cujas performances foram significativamente aumentadas ou melhoradas);

- **Inovação de processos:** melhorias em processo que resultem no aumento da eficiência e eficácia produtiva, novas formas de relacionamento para a prestação de serviços. Esse tipo de inovação busca aperfeiçoar modos de fabricação, comercialização, aumento de produtividade e redução de custos;
- **Inovação de marketing e negócios:** melhorias significativas no composto mercadológico (produto, preço, distribuição, mercado, comunicação) ou o desenvolvimento de novos negócios ou novos mercados;
- **Inovação de gestão e organização:** inovação em seus modelos de gestão, estrutura de poder e liderança.

Veja que inovar, então, é buscar fazer algo novo ou melhor, tanto em produtos, processos, negócios ou gestão que tragam impactos positivos no mercado. Se você, por exemplo, implantar um novo processo de atendimento onde os vendedores passem a ter mais informações sobre os produtos vendidos, ou sobre novas técnicas de abordagem que deixem seu cliente mais satisfeito, você inovou.

Inovar é agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a no ambiente competitivo. Em mercados *commoditizados* (produtos padronizados, não diferenciados) ela é essencial, pois coloca a empresa inovadora em posição de vantagem em relação às demais.

Para Peter Drucker o valor é criado pela capacidade de inovar, e essa capacidade vem da aplicação de conhecimento ao trabalho. Para ter acesso a conhecimento, podemos pensar em observar o mercado, fazer *benchmarking*, realizar parcerias ou alianças, procurar universidades, conversar com fornecedores e clientes, procurar consultorias, ler sobre o assunto em publicações especializadas, ou utilizar-se de pesquisa de mercado.

Falaremos sobre algumas dessas técnicas no decorrer dessa obra, mas o importante é termos em mente que, sem informação, não há inovação e, sem inovação, não há meios de manter nossas empresas competitivas.

Sabemos que **competitividade** é a capacidade aprender a fazer coisas novas e melhores, é a adequação da estratégia adotada pela empresa em relação às mudanças que ocorrem no ambiente.

Curiosidade

Joseph Schumpeter (1883-1950) um dos mais importantes economistas do século XX influenciou fortemente as teorias da inovação. Para ele o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação, um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, o que ele chamou de **destruição criadora**. Segundo Schumpeter, inovações "radicais" engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações "incrementais" dão continuidade ao processo de mudança. Schumpeter propôs uma lista de cinco tipos de inovação:

- introdução de novos produtos;
- introdução de novos métodos de produção;
- abertura de novos mercados;
- desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos;
- criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Fonte: Adaptado de http://download.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/cap2_02_economia.html

Mas se inovar é fazer algo diferente daquilo que já existe, ou de uma forma diferente daquela que já existe, quando devemos inovar?



Figura 13.1: inovação
Fonte: thumbs.dreamstime.com/

Devemos inovar quando:

A-Z

Comoditização (ou comodificação) é a transformação de bens e serviços (ou coisas que podem não ser normalmente percebidos como bens e serviços). Na economia é mais comum o uso do termo em inglês commodity.

- o efeito da **comoditização** estiver diminuindo nossas margens de lucro;
- fazer o que sempre fizemos não estiver mais trazendo resultados;
- nosso cliente começar a associar nossa marca com o passado;
- os clientes pararem de escolher nossa empresa.

Mas não espere esse momento chegar... pensar estrategicamente, é não precisar fazer essas perguntas:

Se a sua “estratégia” não é diferente, ela não é uma estratégia?

Se as diferenças não importam para seus clientes, você não irá criar valor?

Resumo

Nesta aula, conhecemos o que é a inovação, como ela pode ser dar e de que maneira ela está associada à competitividade empresarial.



Atividades de aprendizagem

- Leia a cartilha da Inovação no *link* <http://www.indesi.org.br/img/file/cartilha.pdf> e faça um breve relato sobre os tipos de inovação:

Aula 14 – Parcerias

Nesta aula vamos conhecer as alianças e parcerias estratégicas que podemos buscar para tornar nossas empresas mais competitivas. São formas para agregar vantagens aos produtos e serviços prestados, acesso a novas tecnologias e mercados.

Para sobreviver, as pequenas empresas estão descobrindo a força das parcerias. A intensificação da competição, principalmente por grandes empresas, vem pressionando essas empresas a terem que fazer mais com menos recursos e num espaço de tempo muito menor. Por conta dessas novas exigências, a união de esforços tem sido a saída para que a pequena empresa faça frente a um mercado de inovações contínuas e recursos cada vez mais escassos.

As parcerias auxiliam todos os envolvidos a desenvolverem vantagens competitivas que sozinhos não conseguiriam. É uma relação onde todos os parceiros vão compartilhar riscos, poderão obter economia de escala, acesso a tecnologias e até recursos financeiros.

As parcerias são pontuais e surgem para a solução de um determinado problema.

Micro e pequenas empresas possuem dificuldades para **atuar sozinhas**. Por apresentarem pequeno volume de atividades e baixa representatividade, sofrem pressão de fornecedores e clientes. Apesar de poderem se movimentar mais rapidamente, não conseguem por problemas de gerenciamento, falta de atualização e crédito inacessível.



Figura 14.1: Parceria
Fonte: www.naoacredito.blog.br

Assim, o associativismo surge como uma solução para superar essas dificuldades e gerar benefícios comuns, tanto nos níveis econômico, social como político. O Associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúna um grupo de pessoas ou empresas. São cooperativas, associações, arranjos produtivos locais, entre outros, que podem trazer benefícios como:

Para a indústria

- Volume de vendas;
- Redução em custos de transação;
- Negociação única;
- Maior garantia de recebimento;
- Fretes, distribuição;
- Coordenação de propaganda.

Para o varejo:

- Negociação única;
- Gestão única;
- Marketing conjunto;
- Preços, descontos;
- Treinamento;
- Assessoria jurídica;
- Padronização de *layout*.

Para o consumidor:

- Preços;
- Variedade de produtos;
- Novos Produtos.

Isso porque o associativismo permite, por exemplo, reduzir custos das compras, pois as empresas passam a comprar de forma centralizada aumentando a escala, podem compartilhar custos logísticos, possibilitando a redução dos preços ao consumidor.

Também é possível fazer pesquisas em conjunto, o que sozinho representa alto investimento, trazendo como benefícios o conhecimento do perfil dos consumidores, do melhor *mix* de produtos a ser oferecido, da melhor estratégia a ser adotada, entre outros.

Uma grande vantagem também do associativismo é o acesso a novas tecnologias. A inovação tecnológica pode permitir à pequena empresa aumentar sua produtividade, sua velocidade de entrega, agregação de novos serviços, investir em relacionamento com os clientes. Outro grande benefício está na capacitação de funcionários. Juntas, as empresas podem dividir os investimentos em treinamento o que trará benefícios como a melhoria do atendimento, competências para solução de problemas, aumento das vendas etc.

14.1 Tipos de parcerias

14.1.1 Cooperativas

A origem das cooperativas como conhecemos hoje está no ano de 1844, na Inglaterra. A finalidade é distribuir os benefícios por elas gerados. É regida por princípios e normas mundiais específicos, cujas bases foram estabelecidas pela Aliança Cooperativa Internacional data de 1995.

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido (SEBRAE, 2012).

Quando pessoas se unem em forma de cooperados, o objetivo é melhorar a situação econômica de todos. Fazendo juntos algo que individualmente não seria possível. Essa forma de organização coloca no mercado os produtos dos cooperados em condições vantajosas.

Imagine um agricultor que colhe seu trigo, armazena em um galpão e depois tem que fazer o transporte até um centro de distribuição, um porto, ou similar. Agora imagine dezenas de agricultores fazendo a mesma coisa... é uma situação que cria desvantagens de competição.

Em uma cooperativa, essas dezenas de produtores colhem e entregam sua produção diretamente na cooperativa. Essas cooperativas provêm serviços como armazenamento, transporte, pesquisa e comunicação. O cooperativismo busca reduzir os custos de produção, conseguir melhores prazos e preços. Cada cooperado contribui com um percentual da produção para pagar os custos do processamento, administração e comercialização. O dinheiro recebido pela cooperativa retorna ao produtor agrícola na proporção de sua produção.

No documento da OCB – Organização das Cooperativas do Brasil - são doze os principais tipos de cooperativas existentes:

1. **Agropecuário:** produtores rurais que buscam aperfeiçoar seus processos produtivos e obter preços melhores por meio da comercialização direta, sem atravessador.
2. **Crédito rural e mútuo:** poupança e financiamento aos seus cooperados.
3. **Educacional:** pais, alunos e professores que formam escolas.
4. **Trabalho:** cooperativas constituídas por categorias profissionais - professores, taxistas, e outros. O objetivo é proporcionar uma fonte de ocupação estável.
5. **Produção:** produção de bens em maquinário de propriedade coletiva.
6. **Consumo:** formação de estoques ou de compras que proporcionam vantagens de preço.
7. **Saúde:** profissionais da saúde - médicos, psicólogos, dentistas. O objetivo é proporcionar uma fonte de ocupação estável.
8. **Habitacional:** viabilização de compra ou construção da casa própria.
9. **Mineral:** trabalhadores como autônomos na extração, manufatura e comercialização de minérios.
10. **Eletrificação e telecomunicações:** prestação de serviços exclusivos ao seu quadro social - eletrificação rural, telefonia rural.

11. Turismo: prestação e comercialização de serviços.

12. Especial: formadas por pessoas relativamente incapazes e que precisam de tutela.

14.1.2 Associações

De acordo com definição do SEBRAE (2009, p.8), uma associação é:

qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Formalmente, qualquer que seja o tipo de associação ou seu objetivo, podemos dizer que a associação é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses e que sua constituição permite a construção de condições maiores e melhores do que as que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos.

Assim, em uma associação, pessoas com objetivos comuns vão buscar formas de conquistar um desempenho favorável para produzir e comercializar seus produtos no mercado.

As vantagens do associativismo vão além dos ganhos advindos da especialização. Principalmente no que tange as MPMEs, a cooperação tende a viabilizar a realização de determinados investimentos em capital fixo; contribui para difusão de inovações; aumenta o poder de barganha com os fornecedores, reduz custos relacionados à estocagem, comercialização e distribuição de mercadorias; permite o atendimento de grandes encomendas; e aumenta a influência política das empresas [...]. A criação de uma identidade cultural da região, por sua vez, contribui para o reconhecimento do produto. Finalmente, a associação entre empresas minimiza problemas de assimetria de informação, contribuindo para o acesso ao crédito (PUGA, 2000, p. 9)

14.1.3 Arranjos produtivos locais

Também conhecidos como *clusters*. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012), arranjos produtivos locais são:

aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores

locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

O Ministério identificou no Brasil mais de 900 arranjos produtivos. A participação em um arranjo produtivo local facilita a interação de micro, pequenas e médias empresas ao mercado, trazendo vantagens como acesso programas de gestão empresarial, de melhoria de processos, produtos, acesso a linhas de financiamento, fortalecendo-as.

Resumo

Nesta aula conhecemos sobre os tipos de parcerias que micro, pequenas e médias empresas podem estabelecer a fim de se tornarem mais competitivas por meio do acesso a formas de agregar vantagens aos produtos e serviços prestados.



Atividades de aprendizagem

- Lewis (1992, p. 5) compara a formação de alianças a um casamento:

Numa aliança os riscos incluem a eficácia com a qual as empresas irão trabalhar em conjunto. Como no caso de um casamento, isso não pode ser previsto com segurança no início. Uma cooperação bem sucedida se apoia na confiança e na compreensão mútuas, que somente se desenvolvem através de esforços ao longo do tempo.

- Com base no que estudamos, como podemos explicar o que Lewis quis dizer?

Aula 15 – Aprendizagem

Nessa aula vamos falar da aprendizagem no processo do planejamento estratégico.

Se a estratégia deve ser traduzida em metas, é preciso administrar estrategicamente.

Enquanto o “Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente” (OLIVEIRA, 1993, p.280), a administração estratégica é um pensar contínuo nos meios de integração da empresa com seu ambiente. O grau de interação entre uma organização e o ambiente varia de acordo com o comportamento estratégico assumido pela empresa perante o contexto ambiental.

Mas precisamos ter cuidado. Mintzberg (1973) vai alertar os gestores de que planejamento não é a solução para os problemas de implantação do pensamento estratégico. A estratégia vai depender da situação, das limitações e deve ser flexível para uma reação imediata ao ambiente dinâmico.

Observe a visão da estratégia de acordo com alguns autores da atualidade:

Tabela 15.1: Estratégia

Autor	Palavra-chave
Mintzberg	Futuro Decisão Resultados Programação
Ansoff	Negócio atual Tendências Decisão Concorrência Produtos e serviços
Pascale	Seleção de oportunidades Produtos e serviços Investimento de Recursos Objetivos
Chandler	Metas e objetivos de longo prazo Cursos de ação Alocação de recursos
Hampton	Vantagem da empresa em relação aos desafios do ambiente Adaptação da empresa ao ambiente

Fonte: Maximiano (2004)

Você pode perceber que, independente da abordagem, todos eles estão apoiados no modelo já estudado e na necessidade do profundo conhecimento dos ambientes empresariais. Nesse momento, então, passamos a falar de aprendizagem.

Isso porque, ao precisar responder rapidamente à complexidade das mudanças dos ambientes, a empresa deverá combinar o planejamento estratégico com os conhecimentos e habilidades dos funcionários da organização.

Não é possível criar estratégias que garantam a competitividade sem a presença de um processo permanente de aprendizagem organizacional. Para planejar, gestores e funcionários das áreas de vendas, marketing, finanças, recursos humanos, tecnologia, produção, logística devem combinar seus conhecimentos e habilidades para avaliar a situação atual da empresa e definir até onde é possível chegar, para então selecionar a melhor estratégia competitiva.

Planejar demanda diálogo e comprometimento entre todas as áreas da empresa

15.1 Aprendizagem organizacional

A elaboração da estratégia é influenciada pela habilidade da empresa de aprender. Precisamos compreender como e porque aprendemos. Assim, podemos afirmar que a aprendizagem acontece durante o processo de planejamento.

Veja como Moresi (2001, p. 39) define a aprendizagem organizacional:

é um processo contínuo e interativo referente à capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente.

Ou seja, é um processo por meio do qual as ideias de um funcionário ou grupo de funcionários ficam acessíveis a todas as pessoas que trabalham na organização. Desta maneira, aprendem com base na experiência coletiva.



Henry Mintzberg: canadense, nascido em 1939, é professor de Gestão na McGill e considerado um dos maiores especialistas mundiais em estratégia. Para ele, "a estratégia não se planeja, constrói-se".

Henry Mintzberg afirma que, sendo o ambiente competitivo muito complexo, isso dificulta o uso de estratégias preconcebidas. Ele propõe a adoção de estratégias que emergem a partir das experiências bem-sucedidas no passado. Para ele, "é um processo de tentativa e erro na medida em que a organização se adapta ou aprende" (MINTZBERG, 2001, p. 14). Então, sem aprendizagem, dificilmente um gestor conseguirá modificar sua estratégia de forma a responder rapidamente à mudança no ambiente.

15.2 Conhecimento

Todo o conhecimento presente nas rotinas de trabalho, na produção dos produtos e serviços, relacionamento com clientes e fornecedores deve ser armazenado, organizado e disseminado da empresa. Todos esses processos devem estar organizados, preferencialmente, de maneira informatizada.

O conhecimento está sob duas formas: **tácito** e **explícito**.

O **conhecimento tácito** está ligado ao indivíduo. Está na cabeça da pessoa, foi adquirido ao longo da vida, envolve as experiências e não é propriedade da empresa.

O **Conhecimento explícito** é obtido por meio da informação e pode ser transmitido, está nos manuais, nos livros, nos bancos de dados e na internet. É como aprendemos a dirigir, tocar um instrumento, fazer um relatório.

Mas é o conhecimento tácito o grande gerador de criatividade e solução dos problemas em uma organização. Ele é o chamado *know-how*, o modo como pessoas fazem as coisas acima da média e, às vezes, nem sabem explicar como o fazem.

Agora, imagine se você como gestor fosse capaz de unir aquilo que você e seus funcionários fazem de melhor com aquilo que aprenderam nos livros, em cursos!!

Observe o diagrama abaixo:



Figura 15.1: Diagrama
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

A figura retrata o que Nonaka e Takeuchi (1995) chamam de espiral do conhecimento. Compartilhamos nosso conhecimento tácito ele se combina

A-Z

Tácito, do latim *tacitus*, quando o conhecimento não pode ser exteriorizado por palavras.
Explícito, do latim *explicitus*, quando o conhecimento está declarado, mostrado, explicado.

com explícito, se amplifica e gera o *know-how* técnico. Esse ciclo começa pelo conhecimento do indivíduo, passa pelo grupo vai estabelecer o conhecimento da organização. Com esse modelo, os autores demonstram que a combinação do conhecimento tácito e explícito dá origem a outras formas de conhecimento.

Assim:

- **socialização:** acontece quando as experiências são compartilhadas;
- **externalização:** acontece quando o conhecimento tácito é registrado. Desta maneira poderá ser compartilhado: documentos, modelos;
- **combinação:** acontece quando um conhecimento externalizado é a outros gerando um novo conhecimento que é externalizado por meio de reuniões, comunicados;
- **internalização:** acontece quando uma pessoa incorpora um conhecimento explícito em seu conhecimento tácito: *know-how* técnico.

Aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho (RUAS et al, 2005, p. 18).

Resumo

Nessa aula, vimos que a aprendizagem organizacional é um processo contínuo que vai fazer com que a empresa se aproprie e gere novos conhecimentos tanto individuais quanto organizacionais, a fim de desenvolver competências gerenciais que as auxiliem na solução de problemas.



Atividades de aprendizagem

- *Know-how* é um termo em inglês que significa "saber como". O *Know-how* de uma empresa é o conjunto de conhecimentos práticos que lhe proporciona vantagens competitivas. Mas além do *know-how*, uma empresa também deve possuir o "*know-why*". Pesquise e descubra o que é o *know-why* e porque ele é essencial para que as empresas gerem vantagens competitivas.
-
-

Anotações



Aula 16 – Mudança

Nesta aula, vamos falar sobre mudança e como ela pode impactar de forma positiva ou negativa na implantação da administração estratégica.

16.1 Resistência às mudanças

Planejar é projetar um conjunto de ações a fim de alcançar objetivos definidos, com o conhecimento da situação atual da empresa e de seus ambientes. Mas para competir, planos de ação e cronogramas não são suficientes.

Para tanto, são necessários líderes, como vimos na aula 10, e também funcionários capacitados e motivados.

Uma das maiores dificuldades para a implantação da administração estratégica está na resistência às mudanças. As pessoas podem não entender o que deve ser feito.

Para Stoner (1999) a resistência à mudança se dá por três fatores:

- a cultura organizacional;
- os interesses pessoais;
- as percepções individuais dos objetivos.

Toda empresa possui uma **cultura organizacional**. Ela pode ser definida como “o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 296).

A cultura nada mais é do que a forma tradicional de pensar e fazer as coisas, as normas informais, não escritas que orientam o comportamento dos funcionários de uma empresa em seu dia-a-dia. Esses aspectos informais são difíceis de compreender e também de mudar.



Figura 16.1: para onde ir?

Fonte: carloshenriquecadinha.blogspot.com.br



Assim, implantar a administração estratégica pode representar aos funcionários uma ameaça. Mudar o jeito de fazer as coisas ameaça o **status quo** individual, gerando medo e incerteza. E quando esse medo é compartilhado por todos os funcionários, a resistência aumenta.

É preciso que toda a equipe perceba a mudança como uma evolução positiva. Motta (1998) aponta as causas da resistência como:

- medo do futuro;
- medo do sacrifício que a mudança impõe;
- acomodação - *status quo*;
- medo do passado – experiências passadas que não deram certo.

E como lidar com isso?

As organizações precisam encontrar formas de lidar com as pessoas, seus interesses e percepções. Somos um diferente do outro, temos comportamentos e atitudes diferentes, e se não houver uma percepção positiva de que a mudança é interessante para cada um, a implantação de uma administração estratégica vai falhar.

Dentro dessa cultura, está aquilo que chamamos de **clima organizacional**, ou a atmosfera psicológica da organização. Essa atmosfera demonstra o moral, os níveis de satisfação e motivação dos funcionários. Ele envolve os fatores estruturais - tecnologia adotada, políticas da empresa, metas, regulamentos – e os fatores sociais: atitudes e comportamento permitidos. Quando este clima não é saudável, a empresa adoece.

Para mudar a cultura e o clima organizacionais, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional propõe algumas capacidades que a empresa deve desenvolver (CHIAVENATO, 2004).

- Adaptabilidade:** capacidade de resolver problemas, flexibilidade para poder reagir às exigências do meio ambiente.
- Senso de identidade:** conhecimento e compreensão do passado e do presente. Compartilhamento dos seus objetivos com todos os funcionários da empresa.

c) **Perspectiva exata do meio ambiente:** capacidade de analisar e diagnosticar o meio ambiente.

d) **Integração entre os participantes.**

Mudar significa passar de uma situação atual para outra diferente. Isso implica ruptura, transformação e impactos no clima organizacional. A DO acredita que, durante o processo de mudança, as principais causas do surgimento das resistências, segundo Ferreira, Reis e Pereira, (2001) são:

- **Insegurança:** o funcionário não se sente capaz de aprender novas tarefas;
- **Ameaça:** o funcionário percebe que a mudança pode prejudicar seu cargo ou os benefícios adquiridos;
- **Predisposição natural:** todos nós temos uma predisposição à resistência a mudar;
- A **consciência** de que existem pontos falhos na proposta de mudança;
- A **falta de comunicação:** sem uma comunicação eficaz, funcionários interpretarão as informações de formas diversas;
- **A forma como é desenvolvido o processo:** sem maiores preocupações com a conscientização e participação dos elementos envolvidos. Pode significar prejuízos, atrasos, sabotagens etc.

Diante disso, já podemos perceber uma série de ações que podem ser tomadas a fim de que nossa administração estratégica seja implantada com sucesso. Ao unirmos os pensamentos acima, devemos então, antes de mais nada, implantar um projeto de mudança.

Vejamos o processo que a escola do Desenvolvimento Organizacional propõe:



Figura 16.2: Desenvolvimento organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor



A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu a partir de 1962, decorrente das ideias de vários autores, a respeito do ser humano, da organização e do ambiente em que estes crescem e se desenvolvem. Seu conceito está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa à mudança.

- **Diagnóstico:** nessa etapa, o gestor deve identificar os problemas. Uma pesquisa de clima organizacional pode ajudá-lo. É uma fase onde são levantados dados que vão fornecer informações sobre a atual situação da empresa em relação ao clima que pode se instaurar quando da mudança.
- **Plano de ação:** é a estratégia de mudança. Deve conter metas, prazos, técnicas de intervenção e os funcionários alvo.
- **Intervenção:** As técnicas de intervenção são atividades de conscientização, conhecimento dos valores e objetivos da administração estratégica. Podem ser usadas técnicas como dinâmicas de grupos, reuniões, treinamentos, implantação da administração por objetivos (APO).
- **Controle e avaliação de resultados:** comparação do desempenho antes e depois do processo de mudança. Podem ser avaliados fatores como aumento da produtividade, perdas, rotatividade de pessoal, horas extras, lucratividade.

A comunicação eficaz sobre os motivos e a necessidade da mudança é fundamental. Funcionários bem informados poderão comprometer-se com o processo, fortalecendo a cultura e assumindo os novos valores da organização. Eles são os responsáveis pela execução das operações, das tarefas, comunicam-se e interagem entre si. Para aceitar a mudança, precisam conhecer a sua razão para que não se sintam ameaçados.

Resumo

Vimos que a resistência à mudança é causada por vários fatores, e que não há como evitá-la. A empresa é formada por pessoas com objetivos individuais, percepções, interesses e sentimentos diversos. Cabe então ao gestor, encontrar formas de mostrar a todos os envolvidos na mudança que ela trará benefícios a todos os envolvidos.



Atividades de aprendizagem

- Leia a afirmação a seguir: “Uma corrente será tão forte quanto mais forte for seu elo mais fraco, ou um comboio será tão veloz quanto mais veloz for seu vagão mais lento”. (BOOG, 1999, p. 57).



Aula 17 – Cadeia de valor

Nesta aula falaremos sobre a Cadeia de Valor a fim de compreender o papel das atividades desempenhadas pelas organizações na estratégia

17.1 Cadeia de valor de Porter

Cadeia de Valor são atividades primárias e de apoio dentro uma empresa que vão agregar valor aos produtos e serviços vendidos para os clientes e pelos quais a empresa recebe pagamento. “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores” (PORTER, 1989, p.33).

Vimos que a vantagem competitiva é o valor que uma empresa cria para seu cliente, valor esse que pode estar nos custos ou no diferencial em relação à concorrência.

Ou seja:

- desempenhar as suas atividades com maior eficiência para conquistar vantagem competitiva pelo menor custo, ou;
- Diferenciar o produto ou serviço oferecendo ao consumidor algo que o faça querer pagar um preço maior pelo valor oferecido, conquistando vantagem competitiva pela diferenciação.

Para tanto, a organização deve desempenhar suas atividades de forma a contribuir para a oferta desse valor. A **figura 17.1** nos mostra a divisão da cadeia da seguinte forma (PORTER, 1993):



Figura 17.1: Cadeia de Valor
Fonte: Porter (1989)

17.1.1 Atividades primárias

As atividades relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços.

- Logística interna ou de entrada: recepção, armazenamento e distribuição das entradas ou inputs aos produtos.
- Operações: transformação das matérias-primas em produtos, embalagem, montagem;
- Logística Externa ou de saída: estoque, pedidos, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores;
- Marketing e Vendas: comercialização, comunicação do produto, força de vendas;
- Serviço: pós-venda.

17.1.2 Atividades de apoio ou de suporte

As atividades que vão apoiar a execução das atividades primárias.

- Infraestrutura: gestão, rede de relacionamentos, planejamento, qualidade, contabilidade, finanças;
- Gestão de Recursos Humanos: atividades de contratação, treinamento, remuneração, motivação;

- Desenvolvimento Tecnológico: tecnologia para a melhoria dos produtos ou processos de trabalho;
- Aquisição: compra de matérias-primas e outras entradas ou inputs.

Quando uma empresa consegue desempenhar essas atividades, chamadas por Porter (1989) de estratégicas, de maneira melhor e mais barata que os concorrentes, ganha vantagem competitiva.

Veja como os autores Shank e Govindarajan (1993, p. 13) definem a cadeia de valor como: “o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor”. Quando identificamos essas atividades de criação de valor estamos encontrando os Fatores Críticos de Sucesso – FCS.

17.2 Fatores Críticos de Sucesso - FCS

Os FCS são as variáveis que, indevidamente gerenciadas, poderão causar um impacto negativo sobre o desempenho de uma empresa e consequente manutenção de sua vantagem competitiva. Ao elaborar o Planejamento Estratégico, o gestor deverá elencar seus FCS como os processos chave da estratégia, identificando as necessidades para a manutenção e melhoria desses processos

Como o ambiente apresenta frequentes mudanças, os FCS deverão sistematicamente revistos e monitorados. Conforme as demandas de mercado, esses fatores podem ganhar mais ou menos importância, e ainda novos poderão surgir.

A pergunta aqui é: o que, dentro de sua empresa, não pode falhar?

Fatores Críticos de Sucesso são as condições fundamentais para que a instituição tenha sucesso. Apesar de serem internos, é o mercado que os define. Seu entendimento é primordial para o gerenciamento das ameaças que influenciam os objetivos e metas.

Com isso, pretendemos demonstrar que não basta escolher uma estratégia. É preciso pensar que há uma sequência de atividades, que vão desde a origem de recursos até o seu descarte, e que vão sustentar o posicionamento estratégico de uma empresa.

Se você permitir que cada setor ou departamento da empresa trabalhe isoladamente, acabará por criar barreiras interdepartamentais. Essas barreiras ignoram o fluxo de trabalho. Cada qual passa a cuidar apenas de seu setor e não percebe que suas saídas são entradas de outro setor, ou processo.

Se todos os envolvidos na empresa trabalharem de forma isolada, teremos os problemas de um departamento sendo transferidos para outro, até que esses cheguem ao cliente.

Desta maneira, o modelo da cadeia de valor de Porter tem por objetivo levar o gestor a identificar os seus principais fluxos de processos, aqueles que possuem relevância estratégica para que possam ser estudados, analisados, redesenhados. O foco é encontrar as fontes de diferenciação ou potencial redução de custos.

Criar valor para o cliente sem exceder custos.

Como identificar os processos críticos que vão influenciar nos Fatores Críticos de Sucesso?. Com base na Cadeia de Valor, analise as atividades de cada grupo de atividades e busque responder as seguintes perguntas:

- a)** Qual o papel deste processo para a entrega de valor?
- b)** Que FCS ele influencia?
- c)** Ele é essencial?
- d)** Que recursos são necessários para sua execução?
- e)** Que pessoas são necessárias?
- f)** Que informações são cruciais?

O objetivo é identificar os recursos de cada processo que vão determinar determinam sua eficácia. Após levantadas essas informações, escolha os críticos, aqueles que realmente afetam o desempenho da organização e as possíveis causas para sua ineficiência, aquilo que pode dar errado. Converse com os funcionários operacionais de cada processo. Pesquise as práticas de mercado. Melhore, sempre. Lembre-se do PDCA!



Aula 18 – Processo de decisão

Nessa aula vamos apresentar o passo-a-passo para a elaboração do Planejamento por meio do processo de tomada de decisão.

Diariamente, e a todo momento, estamos tomando decisões. “Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade” (CHIAVENATO, 2004, p. 254). É um de escolha processo de uma entre várias alternativas para as ações a serem realizadas.

Decisões são escolhas orientadas para determinado objetivo e o alcance deste objetivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão. É necessário prever os efeitos futuros da escolha e considerar os reflexos que ela pode causar no presente e no futuro.

Para decidir é preciso **racionalidade**. Normalmente, as decisões tomadas com base na intuição e nas experiências anteriores. Chiavenato (2004, p. 254) vai dizer que a “racionalidade significa a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende. Para tanto, deve-se focalizar os objetivos que temos em mente para assim tomar a decisão”.

A adoção da racionalidade na decisão faz com que o gestor:

- Busque as informações relevantes;
- Adote indicadores que o auxiliem a enxergar alternativas;
- Identifique aquela alternativa que traga as menores consequências negativas.

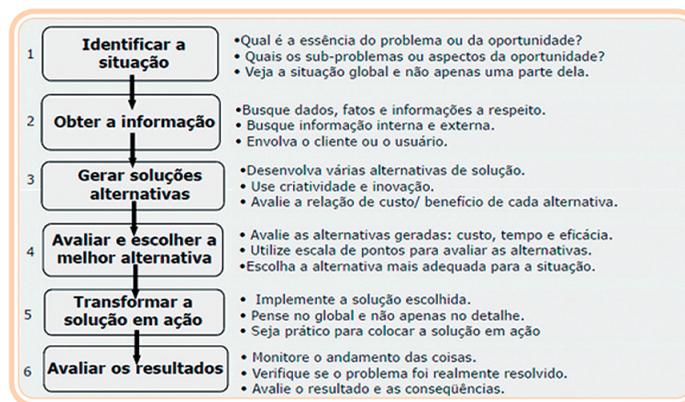
18.1 O processo decisório

O processo de decisão constitui-se de seis etapas:

- Identificação do problema e prováveis causas;
- Obtenção de informações sobre o problema;

- Geração de soluções ou alternativas de ação;
- Avaliação e escolha das alternativas;
- Implantar a solução;
- Avaliar os resultados obtidos.

Cada etapa do processo decisório influencia e afeta as demais. Observe as seis etapas do processo decisório conforme Chiavenato (2004):



As seis etapas do processo decisório

Fonte: Chiavenato (2004, p. 257)

Ao tomar decisões, o gestor deve levar em consideração: o comportamento dos consumidores, reação da concorrência, apoio ou resistência dos funcionários envolvidos, entre outras. Por isso, cada decisão pode trazer: certeza, risco e incerteza.

Em condições de certeza, a decisão foi tomada com pleno conhecimento de todas as consequências. As condições de risco acontecem quando são conhecidas as probabilidades de risco associadas a cada alternativa e as condições de incerteza ocorrem quando a tomada sem bases de informações. Há ainda aquelas decisões que são tomadas em condições de competição, ou seja, quando as alternativas são determinadas pela concorrência.

As decisões se dão nos três níveis organizacionais

- **Nível Estratégico:** dois a cinco anos;
- **Nível Tático:** alguns meses até dois anos;
- **Nível Operacional:** algumas horas, dias.

18.2 Tipos de decisão do administrador

São dois os tipos de decisão que um gestor pode tomar segundo Chiavenato (2004):

- a) **Decisões programadas:** São as decisões de rotina, repetitivas e frequentes. Por serem rotineiras, as alternativas são facilmente identificadas, pois já estão disponíveis nas regras e procedimentos da empresa;
- b) **Decisões não programadas:** São as decisões tomadas diante de problemas incomuns. São decisões que serão tomadas pela primeira vez, por isso são complexas.

Decisões programadas	Decisões não programadas
<ul style="list-style-type: none">▪ Baseadas em dados adequados▪ Baseada em dados repetitivos▪ Tomadas em condições estáticas e imutáveis▪ Sob condições de previsibilidade▪ Baseadas na certeza▪ Podem ser computacionais	<ul style="list-style-type: none">▪ Baseadas em dados inadequados▪ Baseada em dados únicos e novos▪ Tomadas em condições dinâmicas e mutáveis▪ Sob condições de imprevisibilidade▪ Baseadas na incerteza▪ Devem ser tomadas sob julgamento pessoal

Os diferentes estados da natureza

Fonte: Chiavenato (2004, p. 263)

Observe na **figura 18.1** a seguir, quantas variáveis estão presentes no ato de decisão:

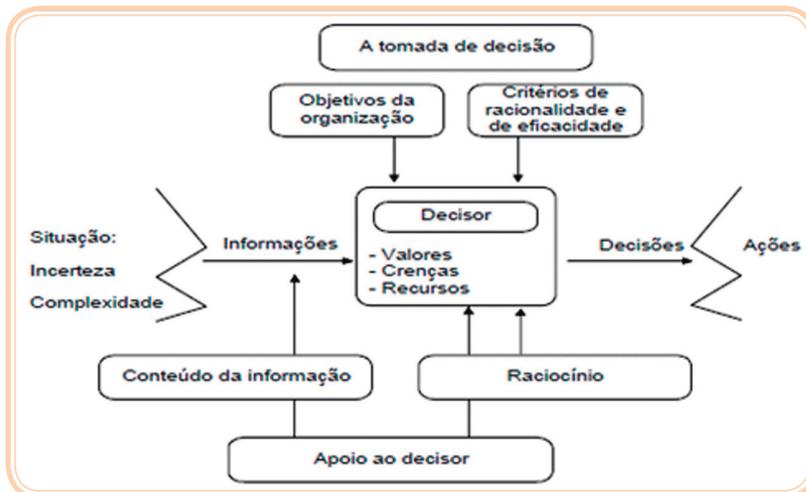


Figura 18.1: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor

Fonte: Freitas (1993, p.74)

Ao tomar uma decisão, você como gestor vai se defrontar com uma série de fatores que, se não avaliados, fará com que a probabilidade de escolher a alternativa errada aumente consideravelmente.

Para nos auxiliar na escolha da melhor alternativa, existe uma ferramenta chamada **Diagrama de Ishikawa**.

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido pelo nome de “Diagrama Espinha-de-Peixe” (pela sua forma parecida com as espinhas de um peixe) ou “Diagrama de Causa e Efeito” tem sua origem no Japão, sendo Kaoru Ishikawa o seu idealizador e é muito utilizado para a identificação, estudo e análise das possíveis causas de um problema. Conforme Paixão e Shima (2009) o diagrama busca apresentar de forma gráfica o feito e as possíveis causas da alternativa. “Interessante notar que quanto mais uma causa está distante do problema na representação gráfica, mais primária ela pode ser, portanto, deve merecer maior atenção” (PAIXÃO e SHIMA, 2009, p.40).

Para cada problema ou efeito existem várias causas e elas devem ser listadas e agrupadas em categorias. São usadas 6 categorias:

Na área operacional - denominadas de 6M: métodos, mão-de-obra, materiais, máquinas, medias e meio-ambiente.

- **Máquina:** máquinas, equipamentos, instalações;
- **Método:** procedimentos, rotinas, técnicas;
- **Material:** insumos, matérias-primas, peças, etc.;
- **Mão-de-Obra:** funcionários;
- **Medida:** medidas;
- **Meio ambiente:** fatores ambientais como luz, som, poluição e preservação do meio ambiente.

Na área administrativa - denominadas “5Ps”: pessoal, procedimentos, planta ou arranjo físico, políticas e processos.

- **Procedimentos:**

- Definição do problema de forma clara, sua extensão, onde e quando ocorre. Traduzir em uma frase curta;
- Fazer um **brainstorm** sobre as possíveis causas do problema;
- Representar o diagrama conforme ilustrado na figura abaixo, fazendo a identificação das categorias de causas principais nos retângulos;
- As causas apontadas no *brainstorm* devem ser colocadas em suas respectivas categorias, ligadas por uma seta ao eixo principal. As causas secundárias e sub causas também devem ser listadas. Atentar que uma causa pode estar presente em mais de uma categoria.

- **Análise:**

- As causas mais frequentes devem ser evidenciadas para uma análise mais apurada;
- A repetição de causas em mais de uma categoria pode evidenciar que se trata de causa importante;
- O agrupamento de várias causas em uma determinada categoria pode indicar problemas nessa categoria, merecendo uma espinha de peixe específica;
- A existência de uma causa com várias sub causas evidencia potenciais efeitos em cascata.

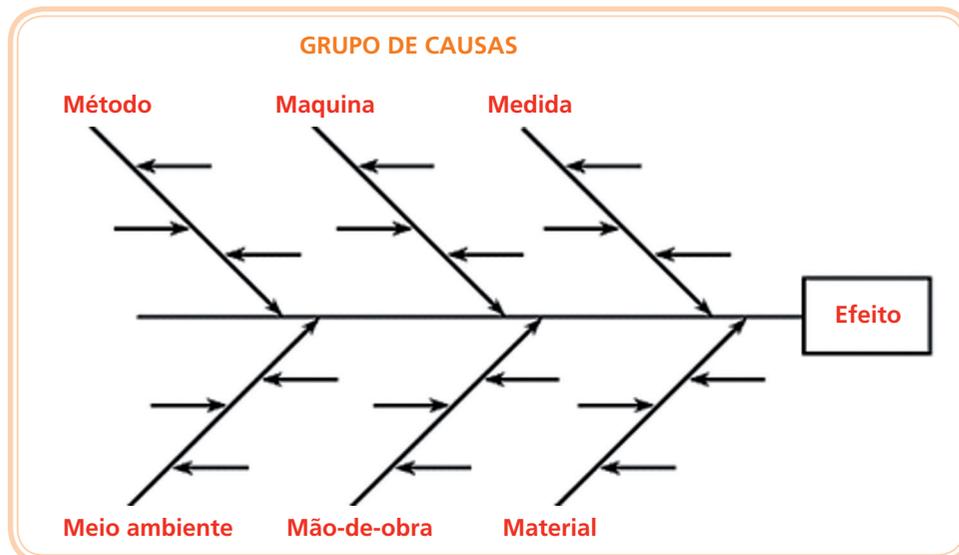


Figura 18.2: Diagrama espinha-de-peixe

Fonte: www.coachingsemrodeios.wordpress.com

Resumo

Tomar uma decisão é um processo de escolha do curso de ação para se de-
frontar com um problema ou oportunidade, composto de vários elementos
e quase sempre segue uma racionalidade limitada e ocorre em ambientes
de certeza, risco ou incerteza, fazendo com que o gestor possa assumir de-
cisões programadas ou não-programadas. Conhecemos também, uma im-
portante ferramenta para nos auxiliar no processo de tomada de decisão: o
diagrama de Ishikawa.



Atividades de Aprendizagem

- Identifique um problema no seu trabalho. Monte um diagrama, elen-
cando as possíveis causas e alternativas de solução. Descreva aqui seus
achados.

Aula 19 – Estratégia no varejo

Nessa aula, vamos falar do varejo e como o pensamento estratégico deve se desenvolver nessas organizações. O Planejamento estratégico deve permear indústrias, comércios e empresas prestadoras de serviços, independente de seu porte.

19.1 Estratégia e o varejo de produtos e serviços

O ramo varejista sofre intensa competição devido à pressão das grandes lojas de departamentos, hipermercados, lojas de conveniência, franquias, lojas online, shopping centers, entre outros. As grandes redes varejistas acabam por influenciar a queda de preços, aumentam as opções de escolha para os consumidores, saturam os mercados, fatores esses que acabam por diminuir a lucratividade dos pequenos varejistas.

Mas o pequeno varejista tem uma vantagem sobre esses gigantes: a flexibilidade na adoção de estratégias, a velocidade de mudança e a habilidade em personalizar a oferta de serviços.

Vimos na aula 14 uma forma de enfrentar essas pressões: o associativismo. A formação, por exemplo, de centrais de negócios, possibilita a compra conjunta, promoções e divulgação em parcerias, treinamentos, cursos, entre outras estratégias.



Figura 19.1: associativismo

Fonte: <http://abrasellondrina.com.br>

19.2 Varejo

Parente (2000, p. 22) define o varejo como “a atividade que engloba o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

O problema. É que as mudanças nos mercados trazem mudanças nos consumidores, o que faz com que essa variável externa seja de indispensável controle e monitoramento pelo gestor estratégico.

Fatores como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, envelhecimento da população, mudanças nos perfis das famílias, busca por qualidade de vida e acesso à informação, fazem com que os consumidores cada vez mais fiquem mais exigentes, mais informados e mais críticos.

Com Código de Defesa do Consumidor, a preocupação com o atendimento dos clientes aumentou. Nunca o varejo teve tanto que entender necessidades e expectativas de seus consumidores. Assim, ganha a empresa que oferecer maior valor.

Vimos que valor é o que se paga pelo que se leva. Que benefícios o consumidor está comprando e a que custo. Para o cliente, o valor é a diferença entre o benefício que o produto oferece e o custo para adquiri-lo.

O prêmio irá para as empresas que inventarem novas maneiras de criar, comunicar e transmitir valor a seus mercados-alvos (KOTLER, 1999, p.26).

Os consumidores buscam cada vez mais alternativas de compra que lhes proporcionem conveniência e experiências prazerosas, demonstram menor fidelidade para marcas de produtos, procuram maximizar a relação benefício/custo em suas decisões de compra e valorizam as soluções personalizadas. (PARENTE, 2000, p.132)

19.2.1 Principais tipos de varejo de acordo com Kotler (1998)

1. Varejo com loja:

- **Lojas de especialidade:** linha restrita de produtos;



Figura 19.2: Loja de variedades

Fonte: www.marianguimaraesemblog.blogspot.com

- **Lojas de departamento:** varias linhas de produtos;



Figura 19.3: Loja de departamento

Fonte: www.jacovenko.wordpress.com

- **Supermercados:** autosserviço, projetados para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza domestica;



Figura 19.4: Supermercado

Fonte: www.bemparana.com.br

- **Loja de conveniência:** funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade;



Figura 19.5: Loja de conveniência

Fonte: www.redesantistadepostos.com.br

- **Loja de descontos:** possui mercadorias padrão vendidas a preços mais baixos;
- **Varejista off-price:** sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeitos vendidos a preços inferiores aos de varejo;



Figura 19.6: Loja de descontos

Fonte: www.conscienciapoliticadf.blogspot.com



Figura 19.7: Outlet

Fonte: www.cidadesaopaulo.olx.com.br

- **Superloja:** oferece o que os consumidores costumam comprar como produtos alimentícios, não alimentícios, bazar, eletrônicos, vestuário, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, concerto de sapatos e pagamentos de contas. Possuem em média quatro mil m² e 30 *check-outs*.

- **Showroom de vendas por catálogo:** ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos.



Figura 19.8: Cartaz do showroom

Fonte: www.oribeautydreams.blogspot.com

2. Varejo sem loja:

- **Venda direta:** venda de porta em porta ou em reuniões domiciliares;



Figura 19.9: Vendedora

Fonte: www.abril.com.br

- **Marketing direto:** venda por catálogo, tele marketing, televisão, compras eletrônicas;



Figura 19.10: Catálogo de vendas

Fonte: www.mulherbeleza.com.br

- **Venda automática:** as máquinas de venda automática;



Figura 19.11: Máquinas de refrigerante

Fonte: www1.folha.uol.com.br

- **Serviços de compras:** é um varejo sem loja que atende a uma clientela específica geralmente funcionários de grandes organizações, a qual, ao se associar a ele obtém o direito de comprar de uma lista de varejistas que oferecem descontos.

19.3 O planejamento estratégico no varejo

O processo de planejamento estratégico no varejo segue as mesmas etapas de qualquer empresa, mas seu foco está na diferenciação que vai permitir ao varejista a distinção de sua oferta dos seus concorrentes como: linhas de produto, serviços, horários de funcionamento, localização, preço, atendimento, ambiente, comunicação (PARENTE, 2000).

Empresas de varejo tomam decisões baseadas nos custos - giro de estoque - e na demanda. Veja os principais objetivos num planejamento estratégico no varejo:

- Volume de vendas;
- Aumento do número de clientes;
- *Tiquet* médio: quantidade total gasta por cliente;
- Grau de satisfação do cliente;
- Posicionamento competitivo;

- Giro de estoque;
- Lucro operacional após IR;
- vendas/m², vendas/funcionário;
- Rotatividade de pessoal.

Mas a maior vantagem competitiva do varejo pode estar na criação de relacionamentos: fidelidade do cliente; relacionamento com fornecedores; localização; entre outros, o que exige desse formato de negócios o investimento em tecnologia e modelos de gestão que levem a empresa a administrarem esses relacionamentos de forma efetiva.

Apesar de estarmos assistindo a expansão dos grandes varejistas no país, ainda há futuro para as lojas que consigam desenvolver um posicionamento de mercado que traga valor ao cliente (PARENTE, 2000).

19.3.1 O setor de serviços

Grande parte das atividades do varejo consiste na prestação de serviços. Esse setor representa aproximadamente mais de 60% do PIB brasileiro. Nos países desenvolvidos, a prestação de serviços chega a 80% do PIB. São mais de 900 mil empresas e quase 16 milhões de empregos. Para Gianesi e Correa (1996) o crescimento deste setor se deve ao desejo dos consumidores por melhor qualidade de vida, maior sofisticação, mais lazer, entre outras mudanças sociais e tecnológicas.

Mas a necessidade da criação e sustentação de vantagens competitivas devido à concorrência acirrada é um dos grandes fatores de aumento do setor de serviços. Esses novos negócios surgem do objetivo das empresas em reduzir custos, tornando os produtos mais competitivos.

A terceirização é uma forma de pensar estratégico. Ao entregar algumas funções da empresa a outras, pequenas e médias empresas podem tornar-se mais ágeis, com custos menores, e passam a focar naquilo que sabem fazer melhor – core business – concentração dos esforços e recursos na área em que a empresa é especializada e, desta forma, melhorando a qualidade do produto, diferencial, pesquisas e sua competitividade no mercado.

Terceirizar é transferir para terceiros a responsabilidade pela execução das atividades secundárias da empresa: *outsourcing*. A terceirização é a “possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa” (MARTINS, 2001, p.23). Um exemplo disso é a contratação de serviços de vigilância.

As áreas de uma empresa que podem ser terceirizadas sem prejuízo ao negócio são, de acordo com Martins (2001):

- **atividades acessórias:** limpeza, segurança, alimentação, manutenção, etc.;
- **atividades meio:** informática, departamento pessoal, contabilidade, jurídico, manutenção de máquinas;
- **atividades fim:** produção, vendas, transporte dos produtos etc.

Mas lembre-se: terceirizar não pode ser pensado como alternativa apenas para a redução de custos. Ela deve fazer parte da estratégia da empresa como forma de aumentar a qualidade, a produtividade e a modernização.

Resumo

Nesta aula compreendemos um pouco mais sobre o varejo e como esse entendimento é importante quando da elaboração de estratégias para empresas desse setor.



Atividades de aprendizagem

- Leia a reportagem a seguir:

Que tal proibirmos a venda de mais produtos e serviços?

Bruno Mello - 20/07/2012

Que a ação da Anatel sirva de exemplo às operadoras envolvidas e de alerta para as companhias que não estão preocupadas com a satisfação dos clientes. A decisão da Anatel de proibir a venda de novas linhas de telefones celulares deveria servir de exemplo para outros setores. Empresas que não têm capacidade de oferecer um produto ou serviço de qualidade mínima e de atender a demanda que elas mesmas incentivam precisam sofrer na pele o que seus consumidores sofrem.



Aula 20 – Estratégia empreendedora

Nesta aula vamos conhecer o papel do empreendedor na estratégia organizacional e algumas características do comportamento empreendedor.

A Administração estratégica lida com as incertezas, com a busca de novos caminhos, novos negócios, formas de analisar o consumidor, meios de combater as ameaças do ambiente externo, acompanhar os concorrentes, enfim, uma constante imprevisibilidade do mercado.

Atualmente, uma das formas para combater essas incertezas está no empreendedorismo. Como a administração estratégica, por meio de seu planejamento, visa criar condições para permanecer no mercado capitalizando oportunidades de negócios, o gestor estratégico deve ter a habilidade de desenvolver estratégias pela liderança de pessoas motivadas e que sejam capazes de gerar mudanças (ANSOFF, 1993).

Ao elaborar planos em consistência com a missão, visão e os objetivos organizacionais (no contexto dos ambientes externo e interno) esse gestor acaba por tornar-se o principal agente de mudança da empresa, o grande gerador da inovação.

Sob o ponto de vista da estratégia, o empreendedor é o elo entre a empresa e seu ambiente externo. Para Mintzberg e Quinn (2001), seu comportamento promove:

- A criação de uma rede de contatos – networking;
- Elaboração de rápidas respostas às situações de crise;
- Rapidez e flexibilidade nas decisões;
- Menor tempo de colocação da inovação no mercado;
- Construção de uma inteligência de negócios – informações que vão auxiliar na constituição de uma vantagem competitiva.

Assim, ser empreendedor não é apenas abrir um negócio. É também criar algo novo e diferente, reinventar a própria empresa (DRUCKER, 1984).

Muitas são as características que um gestor empreendedor possui ou pode desenvolver:

- tomar iniciativa;
- buscar soluções;
- identificar oportunidades;
- criatividade;
- força de vontade e perseverança;
- foco na geração de valor;
- correr riscos calculados;
- mudar;
- liderar.

O pensamento estratégico aliado à gestão empreendedora acaba por gerar na empresa uma cultura de busca permanente de mudanças, inventiva, requer comprometimento, e que avalia constantemente as condições de a empresa reagir rapidamente aos seus ambientes e ainda redefinir suas estratégias.

Para desenvolver esse perfil empreendedor, você deverá conhecer suas habilidades e características do comportamento empreendedor a fim de trabalhar seu desenvolvimento pessoal.

Algumas competências e habilidades de um empreendedor, de acordo com Dornelas (2005), são:

- **Técnicas:** saber escrever, ouvir, falar. Saber como coletar informações, liderar e trabalhar em equipe, ser organizado, ter know-how técnico – conhecimento - da sua área de atuação;

- **Gerenciais:** Conhecer sobre as principais áreas de uma empresa: marketing, finanças, produção. Saber tomar decisões, controlar, negociar;
- **Pessoais:** Ter disciplina, assumir riscos, aberto à mudança, ser inovador, persistente, possuir visão de futuro.

A relação entre a administração estratégica e a capacidade de empreender do gestor pode minimizar os riscos de mortalidade da empresa. O empreendedorismo possibilita a visão da empresa enquanto um sistema – visão sistêmica – e ainda a visão crítica do ambiente competitivo.

Observe a tabela 20.1 a seguir. Ela apresenta os principais motivos de mortalidade das pequenas empresas no Brasil de acordo com o SEBRAE:

Tabela 20.1: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas			
Categorias	Ranking	Dificuldades / Razões	Percentual de empresários que responderam
Falhas gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto/local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimento gerencial	7%
Causas Econômicas conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações Inadequadas	3%
	11º	Falta de mão de obra qualificada	5%
Políticas públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

Fonte: Sebrae (2012)

- **Falhas gerenciais:** gestores sem capacitação e experiência;
- **Carga tributária elevada:** muitas empresas fecham por não suportarem a elevada carga tributária do país;

A-Z

Arcabouço
é o mesmo que estrutura,
esqueleto.

- **Políticas públicas e arcabouço legal:** políticas públicas e legislação como dificultadores das operações da empresa;
- **Causas econômicas conjunturais:** Variações da economia;
- **Falta de capital de giro:** ausência de ativos circulantes para sustentar as operações do dia a dia;
- **Problemas financeiros:** recursos financeiros limitados aliados a uma administração financeira ineficiente, levando a empresa à insolvência;
- **Falta de crédito bancário:** dificuldade para a obtenção de crédito bancário;
- **Concorrência muito forte:** a incapacidade de buscar por vantagens competitivas frente à forte competitividade;
- **Recessão econômica no país:** momentos de crise econômica;
- **Falta de clientes:** falta de clientes e falta de estratégias para conquista e retenção de clientes;
- **Ponto/local inadequado:** a localização do negócio deve ser adequada ao posicionamento do negócio;
- **Desconhecimento do mercado:** desconhecimento do mercado de atuação;
- **Logística operacional:** erro nas estratégias de custos e de disponibilidade do produto ou serviço para o cliente.

Como você pode observar, estão em primeiro lugar os fatores de gestão da empresa (as falhas gerenciais), seguidas pela falta de clientes que também é uma falha gerencial (um erro de análise de mercado).

Em relação às empresas que estão nascendo, Chiavenato (2008) mostra os motivos que explicam a elevada mortalidade desses negócios apontando as seguintes possíveis causas:

Inexperiência- 72 %	Incompetência do empreendedor Falta de Experiência de campo Falta de experiência profissional Experiência desequilibrada
Fatores econômicos - 20 %	Lucros insuficientes Juros elevados Perda de mercado Mercado consumidor restrito Nenhuma viabilidade futura
Vendas Insuficientes - 11 %	Fraca competitividade Recessão econômica Vendas Insuficientes Dificuldade de estoques
Despesas excessivas - 8 %	Dividas e cargas demasiadas Despesas operacionais
Outras causas - 3 %	Negligencia Capital insuficiente Clientes insatisfeitos Fraudes Ativos insuficientes

Fonte: Chiavenato (2008, p. 15)

Já Dornelas (2005) afirma que dentre as principais causas estão a falta de planejamento, a gestão deficiente, ausência de políticas de apoio, conjuntura econômica e os fatores pessoais, a ausência do comportamento empreendedor. Veja as causas:

Incompetência Gerencial	45%
Inexperiência no Ramo	9%
Inexperiência em Gerenciamento	18%
Expertise Desbalanceada	20%
Negligencia nos Negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
Total	98%
Apenas 2% são fatores desconhecidos	

Fonte: Dornelas (2005)

Vimos no decorrer desse livro, que para que uma estratégia seja bem sucedida, a empresa deve minimizar as ameaças que o ambiente externo impõe e ainda identificar e aproveitar as oportunidades.

A elaboração de um planejamento estratégico é essencial para o sucesso da administração estratégica, mas, para esses autores, o sucesso de qualquer negócio está atrelado às características pessoais do empreendedor e na capacitação gerencial continua.

Resumo

Nesta aula, pudemos perceber que, gerentes com conhecimentos e habilidades empreendedoras poderão aumentar as chances de sucesso da estratégia empresarial.



Atividades de aprendizagem

Leia o texto a seguir de Leonardo Marioto:

Muitos novos negócios são abertos em todo o mundo e a todo o momento, porém estas pessoas, que abrem estes negócios podem ser consideradas empreendedoras? Segundo a visão de Drucker nem todas. Ele nos diz: “novos negócios, porém já existentes”. Nenhuma prática nova, nenhuma criação nova, nenhuma inovação. A sua definição nos traz o ser empreendedor, que não apenas cria uma nova empresa, mas sim uma nova ideia, uma inovação no mercado, um novo diferencial proposto. O empreendedor, logo é um ser inovador, criativo, e conseqüentemente, que assume riscos, mas não só riscos, um conjunto de coisas que o faz deste, o ser empreendedor verdadeiro e concreto. A entrada de uma firma nova no mercado não basta para podermos adequar o termo para os donos desta, ela tem que ser inovadora e criativa, trazer um produto ou serviço novo para a comunidade, isso é o empreendedor. Logo, nesta visão, empresas antigas, já existentes, podem ser consideradas empreendedoras, na medida em que trazem produtos, serviços entre outras coisas, novas para a sociedade.

Agora responda:

1. Como um funcionário pode ser um empreendedor dentro da empresa em que trabalha?

2. Como um gestor empreendedor auxilia o sucesso da estratégia?

Anotações



Referências

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999.

BUSKIRK, Richard Hobart. **Business and Administrative Policy: text, cases, incidents and readings**. New York: Wiley, 1971.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CERTO, S.S. & PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Edição compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. – São Paulo: Editora Campus, 2007.

_____, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2008.

COGGIOLA, Osvaldo **Da Revolução Industrial ao Movimento Operário: as origens do mundo contemporâneo**. Porto Alegre, Pradense, 2010.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER , Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, Ademir Antonio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel Pereira. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIANESI. I.: CORREA. H. **Administração Estratégica de Serviços – operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas. 1996

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**, E.P.U . 1986.

HITT, M. A. *et al.* **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano de 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano de 2000**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2004

_____, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futurama, 1999.

LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC, 1996.

LEWIS, Jordan. **Alianças Estratégicas, estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS, F. G. CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes**. California Management Review, v.16, n. 2, p. 44-55, 1973.

MORENO, R, PACI, R, USAI, S. **Spatial Sillovers and Inovation Ativity in European Regions**. Center Riserche Economiche Nord Sud: Working Paper, 2004.

MORESI, E.A. **Gestão da Informação e do Conhecimento**. In: Tarapanaff (org.) Inteligência Organizacional e Competitiva. Editora UnB, Brasília, DF, 200.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. São Paulo: Qualitymark Editora, 1998

NONAKA, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1993

PAIXÃO, Márcia V. SHIMA, Yasushi. **Gestão por Processos**. Curitiba: SEBRAE, 2009.

PAIXÃO, Marcia V. **Pesquisa e Planejamento de Marketing**. IBPEX, Curitiba, 2008

_____. **A influência do comportamento do consumidor nas estratégias de marketing**. IBPEX, Curitiba, 2011.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de apoio às micros, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan**. Rio de Janeiro: 2000. Disponível em: <www.bnds.org.gov>. Acesso em: out. 2004

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005

SEBRAE. Associação. **Serie Empreendimentos coletivos**. Brasília: SEBRAE, 2009

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. New York: The Free Press, 1993.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planning and measurement in your organization of the future**. Norcross, GA: Institute of Industrial Engineers, 1989.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

STONER, James A F; FREEMAN, R Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

STADLER, Adriano. **Administração do curso de logística**.

_____. **Fundamentos da Administração**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná - Educação a Distância. Curitiba: IFPR, 2012.

Sites

- FIAT. Disponível em WWW.fiat.com.br
- MDIC - Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>
- PETROBRAS. Disponível em www.petrobras.com.br
- SEBRAE. Serviço de apoio à micro e pequenas empresas. Disponível em www.sebrae.com.br.



Atividades autoinstrutivas

1. Sobre o significado da estratégia podemos afirmar que:

- a) **é a organização dos elementos, recursos e forças disponíveis para atingir determinado objetivo.**
- b) é a razão de ser da empresa; é contar para o mercado o motivo pelo qual existe
- c) é onde a empresa pretende estar em determinado período de tempo
- d) é a declaração dos valores empresariais
- e) está atrelada às metas de vendas da organização

2. São vários os fatores que levaram os estudiosos a buscarem na estratégia militar meios de administrar as empresas. Podemos dizer que um deles foram os Avanços tecnológicos, pois::

- a) trouxeram aumento dos preços dos produtos
- b) impuseram sofisticação aos produtos e serviços
- c) **produziram o aumento dos mercados e o desejo pelo consumo**
- d) Provocaram a redução do tamanho das empresas
- e) aumentaram as dificuldades de produção

3. Podemos definir o Planejamento Estratégico como:

- a) **a capacidade da empresa em projetar e selecionar estratégias para a realização dos seus objetivos.**
- b) um mapa do caminho que deve ser seguido para que a empresa chegue em seus objetivos
- c) informações necessárias para que se inicie o processo de formulação da estratégia.
- d) os princípios básicos, as regras sobre as quais a empresa vai orientar seus negócios e sua gestão.
- e) São regras morais, princípios éticos que vão simbolizar os atos dos gestores e funcionários

4. Assinale a alternativa que contenha etapas do Planejamento Estratégico:

- a) Definição da Missão e Visão, análise da produtividade, formulação dos Objetivos e Metas, Implementação
- b) Definição da Missão e Visão, análise do ambiente interno e externo, definição das Estratégias e Plano de Carreira.
- c) Plano de carreira, análise do ambiente interno e externo, formulação dos Objetivos e Metas, análise de capacidades financeiras.
- d) Formulação dos Objetivos e Metas, definição das Estratégias e Implementação de um Plano de Carreira, análise de capacidades financeiras.
- e) **Definição da Missão e Visão, análise do ambiente interno e externo, formulação dos Objetivos e Metas, definição das Estratégias e Implementação**

5. Valores ou políticas são os princípios básicos, as regras sobre as quais a empresa vai orientar seus negócios e sua gestão. Assinale a alternativa que apresenta algumas das funções das políticas empresariais:

- a) **Proteção contra pressões imediatistas e uniformidade do comportamento**
- b) Uniformidade do comportamento e determinação da razão de ser da empresa
- c) Uniformidade do comportamento e determinação de metas
- d) Continuidade das decisões e determinação de objetivos
- e) Determinação da razão de ser da empresa e do caminho a ser seguido

6. Metas devem ser:

- a) mensuráveis, específicas, temporais, alcançáveis e satisfatórios
- b) missionárias, específicas, temporais, alcançáveis e significativas
- c) mensuráveis, elegíveis, temporais, alcançáveis e significativas
- d) **mensuráveis, específicas, temporais, alcançáveis e significativas**
- e) missionárias, específicas, temporais, alcançáveis e satisfatórias

7. A análise do Ambiente é o monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros. Escolha a alternativa que apresenta uma variável do ambiente externo que pode representar uma oportunidade ou ameaça à empresa:

- a) Funcionários desmotivados
- b) Alta ou baixa do dólar**
- c) Queda das vendas
- d) Baixa lucratividade
- e) Qualidade de atendimento

8. A preocupação com o meio ambiente e com a saúde vem se configurando como uma grande variável de impacto nas empresas. Esses fatores correspondem à variável externa:

- a) Política
- b) Econômica
- c) Sócio-cultural**
- d) Tecnológica
- e) Ecológica

9. Leia a frase a seguir representa: “Promover e valorizar a educação profissional e tecnológica, com base na indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para a formação do cidadão e da sustentabilidade da sociedade paranaense e brasileira, com amparo nos princípios da ética e da responsabilidade social.”. Essa frase representa uma:

- a) visão
- b) missão**
- c) política
- d) estratégia
- e) diretriz

10. Analise as afirmativas abaixo:

- I) na estratégia de enfoque a empresa dirige sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado, o que permite que ela atenda muito bem esse mercado
- II) a estratégia de diferenciação exige que a empresa possua instalações em escalas e esteja continuamente buscando a redução de custos, atingindo grande parcela de mercado.
- III) a liderança no custo exige o desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza

Assinale a alternativa que apresenta as afirmativas corretas:

- a) I e II
- b) II e III
- c) I
- d) I
- e) I e III

11. O processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras: Qual das alternativas a seguir não representa uma dessas definições.

- a) Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- b) **É uma ferramenta gerencial para melhorar o nível de motivação entre a empresas e os seus funcionários.**
- c) É o processo de determinar os objetivos e metas organizacionais e como realizá-los.
- d) É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- e) É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza

12. Sabemos que são três os tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Em relação ao planejamento tático podemos dizer que:

- a) O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

- b) Diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos caminhos a serem seguidos.
- c) é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade à utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados
- d) Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.**
- e) diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução

13.O significado de missão da empresa é:

- a) a razão pela qual a empresa pensa no curto prazo e procura determinar em que tipo de atividade a empresa deverá concentrar-se”
- b) a razão pela qual a empresa finalizou suas atividades e determinou seu valor.
- c) a razão pela qual a empresa existe e procura determinar qual é o seu negócio.**
- d) os objetivos por meio dos quais a empresa transformou suas atividades.
- e) os objetivos por meio dos quais a empresa pretende alcançar um futuro próximo.

14.São princípios ou crenças fundamentais da empresa e servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e tomadas de decisões de todos os colaboradores da organização, para o exercício racional de suas responsabilidades.

- a) Missão.
- b) Visão.
- c) Objetivos.
- d) Valores.**
- e) Tomada de Decisão.

15.A análise SWOT auxilia as empresas a fazerem:

- a) uma previsão do futuro.
- b) uma análise do passado.**

c) o diagnóstico de tendências do mercado

d) uma análise da nova moda

e) um diagnóstico de Dados e Feedback.

16. Pensar estrategicamente, significa pensar no:

a) passado da empresa.

b) presente da empresa.

c) passado e presente da empresa.

d) futuro da empresa.

e) passado, presente e futuro da empresa.

17. Sobre o Processo de Planejamento Estratégico, podemos dizer que ele se dá:

a) no nível Operacional .

b) no nível Institucional .

c) no nível Intermediário

d) no nível tático.

e) no nível produtivo.

18. Em relação aos tipos de Planejamento, assinale a alternativa que apresenta as proposições verdadeiras:

I) O Planejamento Estratégico relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que geralmente afetam somente parte da empresa.

II) O Planejamento Tático relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.

III) Planejamento Operacional relaciona-se com a formalização, principalmente através de documentos escritos da empresa.

a) I

b) I e II

c) III

d) I, II e III

e) II e III

19. Podemos definir o Ambiente empresarial como:

- a) Fatores internos que possuem alguma influência sobre a operação do sistema.
- b) Fatores externos que possuem alguma influência sobre a operação do sistema.
- c) O conjunto de fatores internos e externos que possuem alguma influência sobre as operações.
- d) O conjunto de fatores tecnológicos que podem influenciar o processo de formulação da estratégia.
- e) O conjunto de fatores humanos que fornecem as informações necessárias para que se inicie o processo de formulação da estratégia.
- f) **O conjunto de fatores internos e externos de onde provêm as informações necessárias para que se inicie o processo de formulação da estratégia.**

20. Com relação à visão da empresa, é correto afirmar que:

- a) é a percepção dos desejos e necessidades dos fornecedores e os meios pelos quais a organização poderá satisfazê-los em prol do alcance de seus objetivos.
- b) é o entendimento das necessidades e desejos da organização e os meios pelos quais direciona esforços em prol do alcance desses objetivos.
- c) é a percepção das necessidades dos concorrentes e os meios pelos quais a organização poderá satisfazê-los.
- d) **é o entendimento das necessidades e desejos dos clientes que auxiliará a empresa a construir um mapa do caminho que deve ser seguido para que chegue em seus objetivos**
- e) é o entendimento dos valores dos fornecedores que auxiliará a empresa a construir um mapa do caminho que deve ser seguido para que chegue a seus valores

21. O significado de missão da empresa é:

- a) a razão pela qual a empresa age no curto prazo e em que tipo de atividade deverá concentrar-se.
- b) a razão pela qual a empresa define seus recursos humanos.
- c) **a razão pela qual a empresa existe, a definição de seu negócio.**
- d) as atividades que compõem seu portfólio de distribuição.
- e) as atividades que definem sua área de vendas.

22. São princípios ou crenças que servem de guia para os comportamentos, atitudes e tomadas de decisões de todos os colaboradores em uma empresa:

- a) Missão.
- b) Visão.
- c) Objetivos.
- d) Valores.**
- e) Tomada de Decisão.

23. Em relação às estratégias genéricas de Porter, podemos afirmar que:

- I) Estratégia de diferenciação consiste em atingir a liderança total em um setor, através de uma série de políticas orientadas para atingir este objetivo básico.
- II) Estratégia de liderança pelo custo total consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria.
- III) Estratégia de foco ou enfoque significa focar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos ou um mercado geográfico.

Assinale a alternativa verdadeira:

- a) apenas a alternativa I está correta
- b) as alternativas I e II estão corretas
- c) apenas a alternativa III está correta**
- d) as alternativas I e III estão corretas
- e) as alternativas I, II e III estão corretas

24. Produtos ou serviços Substitutos são uma contínua ameaça aos negócios das empresas. Isso porque são produtos:

- a) iguais e atendem a mesma necessidade.
- b) iguais que atendem a necessidades diferentes.
- c) diferentes e não atendem à mesma necessidade.
- d) diferentes que atendem à mesma necessidade.**
- e) irrelevantes em diferentes mercados.

25. Podemos definir que a Administração Estratégica é:

- a) Um processo sistemático, planejado, administrado e executado pela direção da empresa que vai direcionar toda a organização.**
- b) Um processo sistemático, administrado e executado pelos funcionários da empresa.
- c) Um processo sistemático que visa a melhoria do ambiente de trabalho de dirigentes, gerentes e responsáveis.
- d) Um plano de melhoria contínua para a permanência dos produtos da empresa no mercado.
- e) Um plano de melhoria contínua que busca assegurar a descontinuidade dos produtos da empresa no mercado.

26. A análise SWOT é uma sigla que significa:

- a) Humanos, Materiais, Financeiros e Tecnológicos.
- b) Planejamento, Organização, Direção e Controle.
- c) Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades.**
- d) Entrada, Processamento, Saída e Feedback.
- e) Informação, Conhecimento, Dados e Feedback.

27. Em relação à análise SWOT, assinale a alternativa correta.

- a) As variáveis do ambiente interno são as forças e fraquezas.**
- b) As variáveis do ambiente interno são forças e ameaças.
- c) As variáveis do ambiente externo são fraquezas e ameaças.
- d) As variáveis do ambiente externo são forças, e oportunidades.
- e) As variáveis do ambiente interno são ameaças e oportunidades.

28. Uma vez a administração tendo identificado as principais oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa, é possível caracterizar sua atratividade. Assinale a alternativa que mostra um cenário de positivo para a empresa:

- a) baixo em termos de oportunidades e baixo em termos de ameaças.
- b) alto em termos de oportunidades e baixo em termos de ameaças.**
- c) alto em termos de oportunidades e baixo em ameaças.
- d) alto em termos de fraquezas e alto em termos de oportunidades.
- e) alto em termos de ameaças e baixo em termos de fraquezas.

29.29. É a finalidade pela qual todos os esforços da empresa estão direcionados.

- a) Visão.
- b) Abrangência.
- c) Planejamento Estratégico.
- d) Missão**
- e) Valores.

30. A matriz BCG classifica os produtos de uma empresa de acordo com quatro quadrantes. São eles:

- a) Ponto de Interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e Abacaxi.**
- b) Ponto de Interrogação, abacaxi, Vaca Leiteira e Desnatamento.
- c) Vaca leiteira, Abacaxi, Desnatamento e Estrela.
- d) Estrela, Vaca leiteira, Desnatamento e lucrativos.
- e) Abacaxi, lucrativos, investimentos e Vaca leiteira.

31. O BSC – Balanced score card - nos fornece:

- a) indicadores para avaliar a elaboração da missão e visão empresarial.
- b) indicadores para avaliar as ações implantadas para o alcance de metas e objetivos.**
- c) indicadores para avaliar as condições financeiras da estratégia.
- d) uma avaliação de desempenho dos envolvidos na elaboração das metas e objetivos.
- e) uma avaliação dos processos de negócios da empresa.

32. São considerados os quatro enfoques do BSC:

- a) Lucratividade, Serviços Clientes e Processos Internos.
- b) Financeiro, Clientes, Processos internos e crescimento e aprendizagem.**
- c) Financeiro, Lucratividade, Produtos e crescimento e aprendizagem.
- d) Produtos, Rentabilidade, Financeiro e clientes.
- e) Financeiro, clientes e Processos internos e Alianças

33. O ambiente formado pelas variáveis sobre as quais a empresa não tem controle pode ser dividido em Ambiente Externo e Ambiente Operacional ou imediato. São variáveis do ambiente externo:

- a) cliente e concorrência
- b) concorrência e mão de obra
- c) mão de obra e política
- d) economia e política**
- e) fornecedores e economia

34. São variáveis do ambiente interno da empresa:

- a) marketing e recursos humanos**
- b) recursos humanos e mão de obra
- c) fornecedores e finanças
- d) fornecedores e clientes
- e) marketing e mão de obra

35. Reduzir a taxa de reclamações de clientes para 3% até o final de 2013 é um exemplo de:

- a) estratégia
- b) política
- c) objetivo**
- d) política
- e) meta

36. Treinar 100% dos funcionários nos processos de atendimento ao cliente no segundo semestre de 2012 é um exemplo de:

- a) estratégia
- b) política
- c) objetivo
- d) política
- e) meta**

37. São perguntas cujas respostas são exigidas pelo Triângulo Estratégico:

- I) o que nós queremos ser?
 - II) o que nos é permitido fazer?
 - III) O que fomos no passado?
 - IV) o que nós sabemos fazer?.
- a) A alternativa que apresenta as perguntas do Triângulo Estratégico são:
- b) I e II
 - c) I, II e III
 - d) II e III
 - e) I, II e IV
 - f) II, III e IV

38. Quando duas ou mais empresas disputam o mesmo público-alvo, ou o mesmo mercado comprador ou consumidor, algumas estratégias competitivas acabam sendo adotadas, explícita ou implicitamente, mesmo que os donos não tenham condições de explicar. De acordo com Porter, essas estratégias são chamadas de:

- a) Commodities
- b) Preço baixo
- c) **Genéricas**
- d) Específicas
- e) Determinadas

39. Aquilo que uma empresa decide fazer para que, na mente dos clientes ou consumidores, seus produtos ou serviços tenham alguma distinção e mereçam a preferência deles é chamado de:

- a) **estratégia competitiva**
- b) estratégia de preço baixo
- c) diferencial específico
- d) diferencial determinado
- e) commoditie

40. Produtos ou serviços padronizados ou indiferenciados são chamados de:

- a) bens de consumo
- b) commodities**
- c) strategos
- d) bens de conveniência
- e) estratégia competitiva

41. Pequenas empresas dificilmente terão uma estratégia de liderança em custo, pois isso exigiria delas:

- a) custos mais baixos do que os dos concorrentes**
- b) margens de lucratividade mais altas.
- c) baixa escala de produção ou de operação
- d) baixa produtividade
- e) mão de obra barata

42. Adicionar novas facilidades, apresentar nova embalagem, fornecer serviços mais personalizados e aproveitar modas são diferenciais que podem ser agregados em:

- a) marcas
- b) produtos**
- c) empresas
- d) lojas
- e) atendimento

43. Ao escolher um alvo restrito onde, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos, a empresa estará adotando a estratégia de:

- a) diferenciação
- b) liderança em custo
- c) economia de escala
- d) enfoque**
- e) inovação

44. São consideradas estratégias de Recursos Humanos:

- a) segmentação
- b) comunicação
- c) qualidade**
- d) treinamento
- e) liquidez

45. É um exemplo de visão:

- a) Alimentar consumidores e clientes com produtos saborosos e saudáveis, com soluções diferenciadas.
- b) Ser reconhecida por sua competitividade em soluções de agregação de valor e respeito ao crescimento sustentável da cadeia de valor.**
- c) realizar o sonho de nossos fregueses proporcionando a melhor experiência de compra, com um modelo de gestão focado na solidez do negócio, no respeito e na dedicação total aos nossos clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros.
- d) Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.
- e) Comercializar, de forma rentável, produtos das melhores marcas e serviços associados, fidelizando os clientes através da excelência no atendimento.

46. Em relação à estratégia genérica de Enfoque ou Foco, podemos dizer que:

- a) exige que a empresa possua instalações em escalas para atender alguns segmentos de mercado
- b) a empresa dirige sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado, o que permite que ela atenda muito bem esse mercado**
- c) a empresa dirige sua atenção a um serviço que o cliente valoriza

- d) exige que a empresa possua instalações em escalas e esteja continuamente buscando a redução de custos, atingindo grande parcela de mercado.
- e) exige o desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza

47.A análise do Ambiente é o monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Escolha a alternativa que apresenta uma variável do ambiente interno que pode representar um ponto forte ou fraco para a empresa:

- a) Taxa de juros
- b) Máquinas e equipamentos**
- c) Política econômica
- d) Oscilação do dólar
- e) Leis ambientais

48.A definição da missão e visão são etapas do:

- a) Planejamento Estratégico**
- b) Plano de Objetivos e Metas
- c) Plano de formulação de estratégias
- d) Planejamento das capacidades financeiras.
- e) Planejamento de políticas e valores

49.Sun Tzu disse: a guerra é de vital importância para o Estado; é o domínio da vida ou da morte, o caminho para a sobrevivência ou a perda do Império. Ao levarmos esse conceito para as empresas, estaríamos falando sobre:

- a) conquista de terras
- b) conquista de mercados**
- c) conquista de concorrentes

- d) vitória sobre fornecedores
- e) vitória sobre portfólios de produtos

50. De nada adiante elaborarmos planos se não fizermos uma constante checagem de que estão atingindo os resultados pretendidos. Para mensurar e monitorar as ações propostas, os planos deverão possuir:

- a) gráficos
- b) indicadores**
- c) PDCA
- d) prazo
- e) ciclos

Currículo da professora-autora

Marcia Valéria Paixão, professora efetiva do IFPR, é graduada em Letras Inglês, Administração de Empresas, é mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e doutoranda em Administração pela Universidade Positivo de Curitiba. É professora universitária desde 1998, autora de livros, pesquisadora e vice-coordenadora do curso técnico em Administração do Instituto Federal do Paraná.



