

AJ 22653-1

www.agazeta.com.br

A GAZETA

VITÓRIA (ES) DOMINGO, 7 DE SETEMBRO DE 2003 - PROIBIDA A VENDA SEPARADAMENTE

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES
BIBLIOTECA

GESTÃO EMPRESARIAL


planejamento estratégico

Conveniado FGV



MURAD
Consultoria e Treinamento



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

REALIZAÇÃO



Artigo

Planejar para vencer

O **Planejamento Estratégico** como tema desse primeiro fascículo foi uma escolha natural, devido à prioridade e importância do assunto para os gerentes, executivos, empresários, enfim, para os gestores das organizações (tanto as públicas quanto as do mercado competitivo).

O referencial teórico e as possibilidades práticas do assunto tornam sua síntese um grande desafio, que apresenta ainda a dificuldade adicional de ter que satisfazer às expectativas dos diversos públicos leitores. Para o grande número de pessoas que hoje conduzem equipes e/ou organizações dos mais diversos ramos de negócios, no mercado formal ou informal, o fascículo certamente

será de muita utilidade.

Quanto mais não seja, servirá no mínimo como um despertar, um alerta ou o início de uma atividade e de um conhecimento de grande importância nesses tempos turbulentos. Para todos, afinal, ter um plano, por mais modesto e simples que seja, é sempre melhor que não ter plano nenhum. E o planejamento estratégico é uma das atividades que quanto mais praticada mais refinada e produtiva se torna, desde que apoiada em regras e conceitos básicos que aqui serão encontrados.

O pensamento estratégico, base do planejamento é uma prática que pode ser

aperfeiçoada pelas pessoas de qualquer ramo de atividade, desde que dediquem tempo e disciplinem o processo. Afinal de contas, quem inicia um negócio, ou recebe a incumbência de gerenciá-lo, deve dominar os principais pontos de atenção necessários à sua sobrevivência. Pelo nosso lado queremos com essa iniciativa ajudar no crescimento das pessoas, das organizações e do país.

José Ailton Baptista da Silva

TQM - Técnicas de Qualidade e Marketing Ltda.

www.tqm.com.br

tqm@tqm.com.br

'Método da cumbuca' para aprendizado em grupo

- 1. Forme um grupo de no máximo 6 pessoas (mínimo de 4). Escreva os nomes em papéis dobre e coloque na cumbuca.
- 2. Faça um encontro por semana num mesmo dia na mesma hora.
- 3. Providencie para o local do encontro um flip-charter ou folhas nas paredes com figuras, tabelas e resumos do que foi estudado. Se houver possibilidade faça transparências e use retro-projetor (mas não é essencial).
- 4. Todos os membros do grupo estudam uma parte, toda semana. Um dos membros do grupo é sorteado na hora do encontro para apresentar a parte da semana aos outros. Como todos estudam para apresentar, a discussão é geralmente muito boa.
- 5. Caso o apresentador não tenha estudado, a reunião é desfeita. Não se deve sortear ou indicar outro e nem mesmo aceitar voluntários para apresentar. O método é baseado no compromisso de todos estudarem.
- 6. Após o sorteio, o nome retorna à cumbuca. Uma pessoa que apresentar um capítulo numa semana poderá ser sorteado na próxima.

Atividade proposta pelo Professor Falconi

REGULAMENTO CONCURSO GESTÃO EMPRESARIAL

- 1- O Concurso Gestão Empresarial, do Jornal A Gazeta, é válido para todo o Estado do Espírito Santo, no período de 07 de setembro a 05 de novembro de 2003. O resultado final será apresentado até o dia 18 de dezembro de 2003.
- 2- Para concorrer, o interessado deverá desenvolver um artigo de no máximo 4 mil caracteres sobre um dos temas dos cadernos que serão publicados a cada domingo, de 07 de setembro a 26 de outubro de 2003.
- 3- Os temas dos cadernos são os seguintes: Planejamento Estratégico, Gestão de Qualidade, Ferramentas da Qualidade, Gestão de Pessoas, Benchmarking, Balanced Scorecard, Marketing e Gestão Financeira.
- 4- Após a publicação de cada caderno, o participante terá até 10 dias para enviar o artigo referente ao tema da semana.
- 5- Para o envio do artigo, será obrigatório o preenchimento do cadastro disponível no seguinte endereço: www.gazetaonline.com.br/gestaoempresarial.
- 6- O conteúdo acadêmico de cada fascículo será preparado pela TQM Consultoria, em parceria com o jornal A Gazeta.
- 7- A cada caderno, será selecionado o melhor artigo, eleito através de comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M.Murad/FGV, pela TQM Consultoria e outros.
- 8- O autor do artigo selecionado receberá automaticamente uma bolsa de estudos parcial da M.Murad/FGV de 25% em um dos seus cursos de MBA em Vitória-ES para 2004 e participará com os outros 7 (sete) selecionados da apresentação final. O vencedor da apresentação final receberá um upgrade da sua bolsa parcial para uma bolsa de estudos integral. As bolsas de estudos (integral e parciais) são pessoais e intransferíveis e deverão ser utilizadas nos cursos oferecidos pela M.Murad/FGV em Vitória, durante o ano de 2004.
- 9- O resultado com os 8 (oito) selecionados será divulgado no dia 21 de novembro de 2003.
- 10- A apresentação final com os 8 (oito) selecionados acontecerá no auditório da Rede Gazeta entre os dias 08 e 12 de dezembro e contará com uma comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M.Murad/FGV, TQM Consultoria e outros profissionais da área de Educação. Para a apresentação final, os 08 selecionados deverão realizar apresentação oral e poderão utilizar recursos áudio-visuais.
- 11- O resultado do vencedor da apresentação final que receberá a bolsa de estudos integral será divulgado até o dia 18 de dezembro de 2003.
- 12- Poderá concorrer a bolsas parciais e integral de estudos da M.Murad/FGV, o candidato que possuir curso superior completo ou em formação com o término em 2003.
- 13- A decisão do júri será sempre soberana, não cabendo recursos contra ela.
- 14- Não poderão participar funcionários da Rede Gazeta e respectivos pais, irmãos, filhos e cônjuges.
- 15- O ganhador autoriza, desde já, o uso de seu nome, imagem e som de voz em mídia impressa e eletrônica na comunicação do resultado, sem ônus para a empresa promotora.
- 16- Só poderão participar pessoas residentes no Estado do Espírito Santo.

Conveniado FGV

 Consultoria e Treinamento


 FGV
 management

A GAZETA 751

Pequeno histórico

A pesar de relativamente novo para a administração, o termo estratégia é antigo e tem sua origem no idioma grego, onde a palavra "strategos", no sentido comum quer dizer a arte dos generais ou o papel dos mesmos na liderança de um exército. Platão usou o termo estratégia significando a "Faculdade de saber como fazer a guerra". Para Péricles já significava habilidades gerenciais e para Alexandre era o emprego de força para sobrepujar os opositores e criar um sistema de influência e controle.

Substituindo termos militares por administrativos, a palavra estratégia serve hoje perfeitamente para as finalidades da guerra comercial, de sobrevivência, de crescimento ou de lideranças das organizações.

Para os fins empresariais o planejamento é um processo que em última instância visa tornar a em-

presa mais eficaz (fazendo as coisas certas) e mais eficiente (fazendo certo as coisas).

Planejar é privilégio do ser humano, quando o pensamento racional precede a ação. A serviço das organizações o planejamento está ligado à forma pela qual as pessoas enxergam o futuro, antevendo situações, pensando em possibilidades, e preparando planos.

O planejamento estratégico para fins exclusivamente empresariais surgiu nos Estados Unidos por volta de 1960, com a finalidade de aumentar a competitividade das empresas.

Hoje, a complexidade e o ritmo das mudanças nas organizações exigem permanente atenção para a criação e implementação das estratégias e planos, daí a necessidade de atualização permanente das competências gerenciais, dentre as quais a de bem planejar é fundamental.



MAIS DEFINIÇÕES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

■ É o conjunto de processos, técnicas e métodos de análise, escolha de objetivos e prospecção do futuro utilizado em uma organização. (Castor, B.V. e Suga, N.)

■ É o processo que proporciona sustentação metodológica para se

estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (Oliveira, D.P.R.)

■ É um meio para atingir um fim. (Gracioso, F.)

■ É o processo de ajudar a empresa

a selecionar e organizar os negócios de maneira que se mantenha saudável. (Kotler, P.)

■ É a tentativa de reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios propostos para a empresa. (Pina, V.M.D.C.)

ALGUMAS DEFINIÇÕES

ESTRATÉGIA - É um processo para a descoberta e percepção das oportunidades futuras, a habilidade para energizar a organização e a capacidade de superar os concorrentes, sem correr grandes riscos.

Hammel e Prahalad

É a determinação de metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Alfred Chandler

É o conjunto de objetivos, finalidades ou metas e as políticas e planos mais importantes para a realização dessas metas, declaradas de modo a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar, e o tipo de empresa que é ou deverá ser.

Keneth Andrews

São as políticas e decisões fundamentais, adotadas pela gerência, que causam impactos importantes sobre o desempenho financeiro.

Robert Buzzel e Bradley Gale

Significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seu concorrentes, da maneira mais eficaz.

Kenichi Ohmae

Implementação do Planejamento Estratégico

Existem inúmeras metodologias, cada uma composta por diversas etapas, para a implementação do planejamento estratégico. Apesar disso, existem pontos comuns em quase todas, de modo que podem ser selecionadas algumas etapas básicas. Estas poderão ser progressivamente utilizadas, de acordo com as características próprias de cada organização e dos resultados conseguidos. O desenvolvimento dos trabalhos na prática dependerá da disciplina e do tempo utilizados, devendo-se evitar que outros interesses e preocupações diárias, que estão presentes em todas as empresas, interfiram no processo, competindo pela atenção dos gerentes e executivos. Irão influir em todo o processo de implementação o estilo da gestão, a cultura e o clima organizacional bem como o porte e o ramo de atividades da empresa, de modo que considerações sobre estes aspectos devem servir para a análise de cada etapa.

A familiarização com os conceitos irá permitir a evolução e o aprofundamento progressivo do uso das metodologias, que poderão ser buscadas de acordo com o interesse e conveniência das organizações.

Simplificadamente as metodologias devem responder às seguintes perguntas das empresas/organizações:

- Onde estamos?
- Para onde iremos?
- Como faremos isto?
- Quanto custará?

A adaptação dessas perguntas às realidades de cada organização tem como pressuposto que as empresas sempre estarão em estágios distintos de evolução e posicionamento no mercado, além de se diferenciarem no tipo de suas operações, estilo

gerencial, porte, forma de organização e natureza da estrutura de capital.

As grandes organizações quase sempre possuem metodologias e equipes próprias ou se utilizam de consultorias especializadas para suas atividades de planejamento estratégico.

Para as demais organizações apresentamos uma estrutura efetiva em 10 passos, que dá o suporte necessário para a tomada de decisões estratégicas.



- 1-Declaração da missão
- 2-Estabelecimento da visão
- 3-Esclarecimento das crenças, valores e princípios
- 4-Levantamento dos fatores críticos de sucesso
- 5-Diagnósticos interno e externo
- 6-Determinação dos objetivos
- 7-Elaboração das estratégias
- 8-Preparação dos planos de ação
- 9-Execução dos planos de ação
- 10-Acompanhamento e controle

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PASSO A PASSO

Para responder às seguintes perguntas das empresas:

Onde estamos?
Para onde iremos?

Como faremos isso?
Quanto custará?

1 - Declaração da missão

- É a razão de ser da empresa
- Por que existe
- Quem somos
- Qual nossa função na sociedade

2 - Estabelecimento da visão

- O que seremos no futuro
- Como queremos ser vistos
- Onde estaremos

3 - Esclarecimento das crenças, valores e princípios (Filosofia da Empresa)

- Em que acreditamos
- Como faremos negócios
- Qual será nossa conduta
- Nossa ética empresarial

4 - Levantamento dos fatores críticos de sucesso

- Quais as características, condições variáveis que podem ter impacto significativo sobre o sucesso de nossa organização, sob os aspectos concorrencial, comercial, legal, social, político, cultural e tecnológico.

5 - Diagnóstico interno e externo

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Pontos fortes	Pontos fracos
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças

6 - Determinação dos objetivos

- Listar os objetivos a serem alcançados
- Identificar o período de planejamento
- Quantificar
- Ser realista
- Desafiar o desempenho

7 - Elaboração das estratégias

- Levantar em conta todas as etapas anteriores
- Visar proporcionar maior valor ao cliente
- Buscar se diferenciar da concorrência

8 - Preparação dos planos de ação

- Avaliar os custos
- Preparar instruções claras
- Definir o que, quem, onde, como, quando e porque

9 - Execução dos planos de ação

Dar especial atenção à execução das estratégias definidas. As falhas nesta etapa são responsáveis pela maioria dos fracassos.

10 - Acompanhamento e controle

- Definir uma frequência para verificar se as ações estão sendo executadas
- Meça o progresso e o desempenho
- Confira os gastos
- Analise as informações obtidas
- Corrija os erros

Previsão de resultados

O aumento do desempenho empresarial é possível por meio da elaboração e da implementação do planejamento estratégico.

A busca da eficácia do processo deve ser uma constante, visando conseguir uma estratégia que forneça estabilidade para o crescimento e orientação coerente para as ações.

Algumas características observadas nas estratégias bem sucedidas podem servir de base para as organizações, empresas/pessoas que estão se iniciando no processo:

- Metas simples e claras
- Análises completas do ambiente competitivo
- Avaliação realista e objetiva dos recursos necessários à consecução da estratégia
- Implementação completa de todas as ações previstas
- Atenção permanente aos resultados esperados



Inteligência Competitiva e Gestão da Informação

São assim chamadas as metodologias que permitem o aprimoramento do ambiente e que quando sistematizadas, conduzem à tomada de decisão. São processos de transformação de dados esparsos em conhecimento estratégico. Além de conhecimento sobre produtos, serviços e tecnologia envolvem também o monitoramento de informações externas à empresa e que afetam seu mercado e se estendem pelos campos econômicos, políticos, legais, etc.

Inclui-se na inteligência competitiva os mais diversos tipos de informação, tais como sobre o cliente, o mercado, os competidores, os produtos, serviços, e a tecnologia, tornando-se parte integrante da gestão estratégica.

A adoção de estratégias apropriadas à organização, num dado momento, exige a manutenção de um monitoramento e avaliação contínuos das atividades competitivas, para se evitar surpresas.

Estudar tudo que possa posicionar melhor a empresa no mercado e torná-la mais competitiva, mantendo continuamente uma parte da atenção para o lado de

fora é uma das razões para o desenvolvimento da inteligência competitiva.

Uma estrutura de informações é necessária para a organização conseguir um aprimoramento contínuo e contar com respostas rápidas às oportunidades e ameaças do ambiente externo, o que leva à gestão da informação. A liderança econômica está sendo transferida para o lado dos que administram o conhecimento. Logo é fundamental para as organizações liderar a inovação, o que se enquadra nas responsabilidades do planejamento estratégico. Um dos objetivos da gestão da informação é identificar a necessidade de informação, ensinar a organização a aprender (aprender a aprender) e adaptar-se às mudanças do ambiente competitivo. Uma organização inteligente cresce e se desenvolve com a criação ou aquisição, armazenamento, análise e uso de informações adaptadas ao seu ambiente de negócios.

Rentabilidade de um ramo de negócios ou de uma empresa

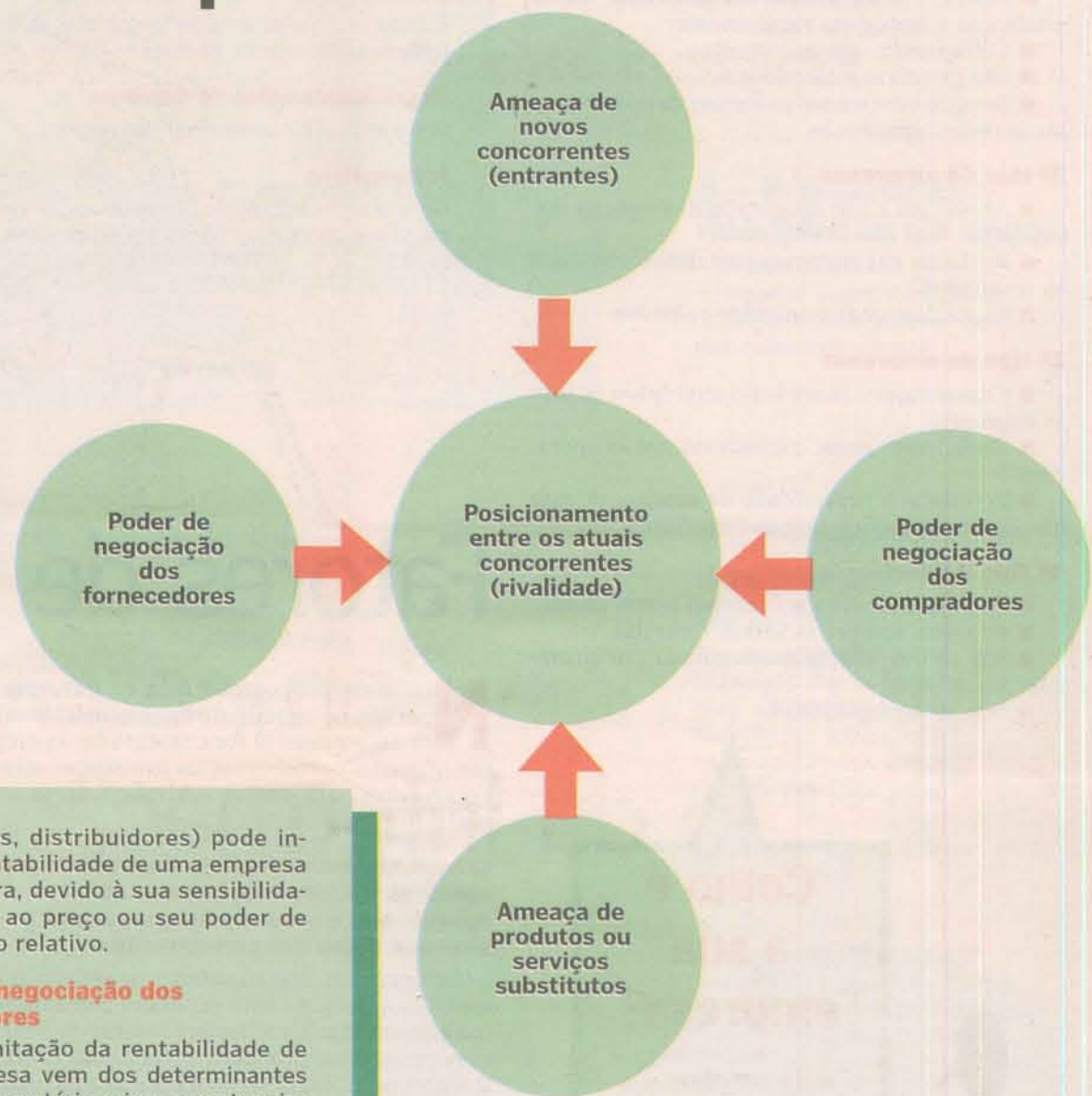
Entrear, sair ou permanecer em um negócio envolve muitas considerações, em especial aquelas referentes à lucratividade e vantagem competitiva.

Qualquer negócio recebe influências diversas vindas do ambiente, representadas por alterações políticas, desenvolvimento de tecnologias, economia internacional e nacional, bem como está sujeito as mudanças sociais de forma geral.

Uma empresa tem, além de tudo, um conjunto de relacionamentos mais imediatos com seus clientes e fornecedores e de uma forma ou de outra sofre influência dos concorrentes.

A viabilidade econômica de uma empresa é basicamente decorrente da sua agregação de valor em produtos ou serviços, sob o ponto de vista do cliente.

Um modelo relativamente simples mostra como podem ser conduzidas análises de rentabilidade, com vistas ao estabelecimento de estratégias, entre empresas de um mesmo ambiente concorrencial. O modelo, quando de 5 (cinco) forças de Porter é mostrado na figura.



Posicionamento entre os atuais concorrentes (rivalidade)

Na grande maioria dos casos a concorrência entre as empresas é o maior limitador da rentabilidade. O diferencial competitivo entre empresas é decorrente na capacidade de aproveitamento de oportunidades de maneira mais rápida que os concorrentes.

Ameaça de novos concorrentes (entrantes)

Uma das restrições às margens de lucro das empresas já estabelecidas é justamente o perigo das entrantes jogar seus preços para baixo.

Poder de negociação dos compradores

Qualquer comprador, seja ele usuário final ou cliente intermediário (re-

vendedores, distribuidores) pode influir na rentabilidade de uma empresa fornecedora, devido à sua sensibilidade quanto ao preço ou seu poder de negociação relativo.

Poder de negociação dos fornecedores

Essa limitação da rentabilidade de uma empresa vem dos determinantes de custo da matéria-prima ou outros insumos, como por exemplo eletricidade, água, telecomunicações, etc.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

É a principal variável definidora de preços no mercado. A opção final do comprador certamente será a qualidade do substituto.

Michael Porter

Mudanças nas organizações

As implementações das estratégias nas organizações levam à mudanças. Empresas preocupadas com o futuro atuam de acordo com planos de ação produzidos pelo planejamento estratégico. Os procedimentos com relação à mudanças estratégicas significativas, no entanto serão diferentes de empresa para empresa.

1º tipo de empresas

- Absorvem e incorporam as propostas de mudanças estratégicas rapidamente
- Ultrapassam os concorrentes,
- São proativas e inovadoras.
- Sempre buscam novas formas de aperfeiçoamento e de capacitação.

2º tipo de empresas

- Absorvem e incorporam lentamente as novas idéias, mas não as esquecem
- Realizam experiências cautelosas e avaliam os resultados.
- Só mudam com resultados palpáveis

3º tipo de empresas

- Captam idéias inovadoras tão rápido quanto as esquecem
- Dedicam-se quase exclusivamente as operações
- Percebem a necessidade de mudanças, mas não criam condições para as transformações

4º tipo de empresas

- Tem dificuldade para receber novas idéias.
- Repetem sempre as velhas fórmulas
- Sua sobrevivência é assegurada por proteções legais
- Não são competitivas

Como é a sua empresa?

Tente classificar sua empresa ou onde você trabalha em um dos tipos acima



TENDÊNCIAS QUE PROVOCAM MUDANÇAS

Tecnologia

Pode provocar perda de competitividade, pela obsolescência dos seus produtos, serviços, processos ou métodos de trabalho.

Concorrência

É cada vez maior e pode forçar a uma modificação na forma de realizar negócios.

Regulamentações do Governo

Pode ajudar ou atrapalhar um negócio.

Informática

Gera a necessidade de reestruturação na capacidade atual e aumenta investimentos.

Política e economia

Tem influência sobre os clientes, empregados e fornecedores. Afeta também os concorrentes.

Modificações no controle ou venda da empresa

Pode trazer posturas e idéias bem diferentes das atuais.

Fatores de sucesso

Nenhuma proposição mágica deve ser esperada no mundo dos negócios. Uma coisa no entanto já foi constatada: as empresas que não perceberam as mudanças não sobreviveram para contar a história. Hoje a fórmula do sucesso é:

Examinar continuamente o ambiente para sentir as transformações que se aproximam, e mudar seus processos internos antes dos concorrentes

As empresas que triunfarão daqui por diante serão aquelas que construirão um patrimônio de conhecimentos que lhe permitirão inovar em seus processos, produtos e serviços. Conhecimento e tecnologia serão a base dos fatores críticos de sucesso no mercado competitivo.

Trabalhar com outras empresas

Centrar-se em suas competências fundamentais e dirigidas ao mercado, criando, mantendo e administrando parcerias e alianças estratégicas.

Examinar e entender o ambiente

Buscar as mudanças que assinalem novos desafios e oportunidades. Explorar seus relacionamentos com os clientes, parceiros, fornecedores e até concorrentes continuamente.

Aprender com a experiência e a informação

Para competir com mais eficácia no futuro, aprender com seus sucessos e fracassos.

Criar soluções inovadoras

No futuro o mercado irá premiar mais a inovação do que o posicionamento, devido a redução nas barreiras de entrada a novos concorrentes.

Adaptar-se ao contexto

Ser capaz de promover a personalização em massa de produtos e serviços, devido ao maior poder dos compradores e maiores exigências do mercado.

Montar uma base cada vez maior de conhecimentos

Desenvolver e manter acessível facilmente uma base de conhecimentos de seus processos, clientes, fornecedores, parceiros, governo, etc.

Compreender a diversidade

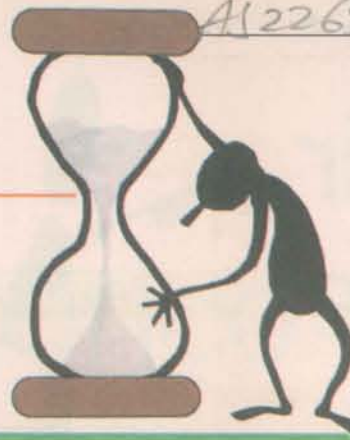
Disponibilizar recursos de informação e tecnologia necessários para adaptar-se aos múltiplos mercados e as diversas necessidades.

Saber selecionar e utilizar recursos

Monitorar constantemente seus recursos. Trabalhar com todos os participantes na cadeia de valor para administrar o custo para o cliente.

Exercício

- 1 - Escolha uma organização que você conheça bem (P. ex.: sua empresa ou onde você trabalha, a escola de seu filho, a Associação na qual você participa, um serviço público, etc.)
- 2 - Escreva a missão dessa organização
- 3 - Proponha para a organização uma filosofia (crenças, valores e princípios)
- 4 - Imagine qual poderia ser uma visão de futuro para a organização. Descreva a mesma de forma sucinta.
- 5 - Especifique alguns objetivos e metas para a organização.
- 6 - Tente identificar os pontos fortes e fracos da organização.
- 7 - Quais são as oportunidades e ameaças do ambiente para a organização?
- 8 - Pense nas estratégias que poderiam ser usadas para atingir os objetivos.
- 9 - Esboce um plano de ação para realizar a estratégia e atingir os objetivos.
- 10 - Tente verificar a coerência do seu exercício com a realidade da organização.



No lugar de uma organização você pode usar sua carreira e definir sua missão, sua visão de futuro (o que você quer da vida), suas crenças, valores e princípios; Quais são seus objetivos, de médio e de longo prazos. Quais são as capacidades que você possui em termos de qualificação, experiência, aptidão, etc. (seus pontos fortes); no que você acha que é fraco ou possui deficiência a ser sanada (seus pontos fracos). Quais oportunidades você vislumbra no ambiente e que podem ser aproveitadas; identifique as ameaças reais; imagine uma ou mais estratégias para sua vida se transformar no que você quer (estratégia de crescimento) ou para mantê-la (estratégia de manutenção).

Faça um plano de ação com datas e como atingir seus objetivos, com base nas suas estratégias.

Alguns erros comuns

- Não ter um líder para conduzir o planejamento e comandar a implementação dos planos.
- Limitar a participação ou elitizar os trabalhos.
- Não levar em conta a cultura da empresa.
- Produzir planos irrealistas ou excêntricos.
- Não criar uma constância de propósitos.
- Não explorar todos os aspectos do ambiente.
- Não reconhecer os pontos fracos existentes.
- Avaliações equivocadas dos recursos e capacidades de realização.
- Esquecer o jogo de poder dentro das organizações.
- Não considerar o comportamento e os sentimentos das pessoas envolvidas nos trabalhos.
- Esquecer ou desvalorizar os concorrentes.

FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



EXCELÊNCIA EM PÓS-GRADUAÇÃO

- A missão do FGV Management é formar executivos de empresas privadas, governamentais e do terceiro setor, levando aos talentos do nosso país instrumental necessário para desenvolver seu potencial e agregar valor às empresas onde atuam, estimulando o desenvolvimento de sua região, nos mais diversos segmentos.
- Graças à experiência acadêmica e profissional dos professores que atuam no FGV Management, nossos cursos aliam teoria e prática de forma equilibrada, possibilitando que conhecimentos adquiridos pelos alunos em sala de aula sejam rapidamente incorporados ao dia-a-dia das empresas.

Cursos de Pós-Graduação - MBA para o 2º Semestre de 2003

Marketing

360h/aula

Logística Empresarial

360h/aula

Gestão Empresarial

372h/aula

Finanças, Auditoria e Controladoria

372h/aula

Gerência de Saúde

372h/aula

OS INTERESSADOS DEVERÃO SOLICITAR MATRÍCULA ATRAVÉS DO SITE: WWW.MMURAD.FGV.BR

(27) 3225-4761

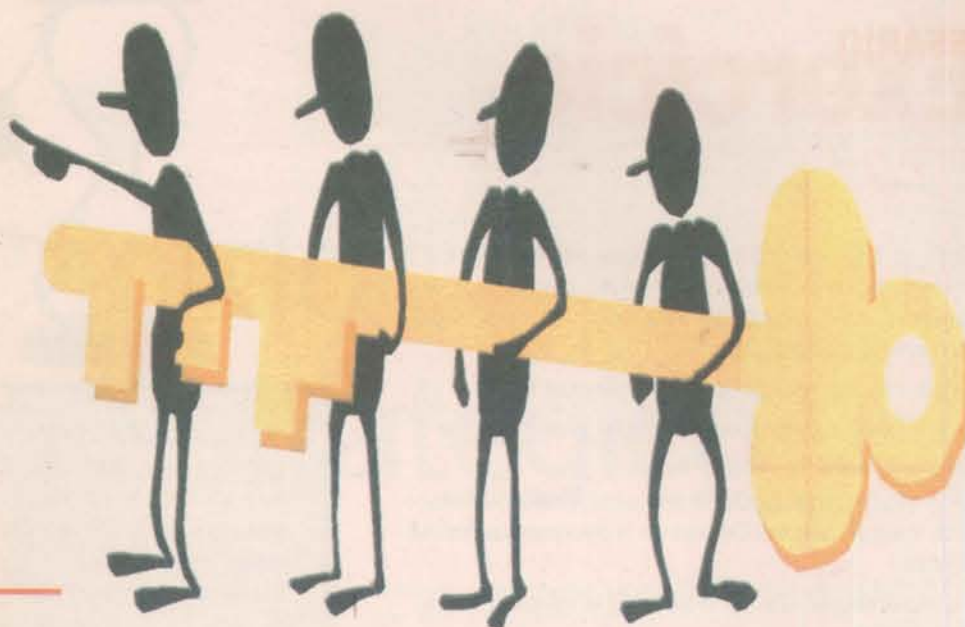
MURAD
Consultoria e Treinamento

Rua Desembargador Sampaio, 193
Praia do Canto - Vitória - ES
fgv.vix@terra.com.br

FGV
management

Como conduzir uma sessão de Planejamento Estratégico

Segundo Sam Deep & Lyle Sussman (1998)



1 - Contrate um Facilitador Competente

- O líder deve ser altamente qualificado em facilitação e não deve ter nenhum interesse adquirido no formato final do plano; de outra forma, o influenciará indevidamente.

2 - Marque um retiro de um dia

- Fuja do escritório. Comece às 8 da manhã e reserve o dia de cada um até 8 horas da noite.
- Um bom ambiente favorecerá o desenvolvimento dos trabalhos.

3 - Monte a Equipe de Planejamento

- A escolha dos membros é uma difícil tarefa
- O tamanho ideal para a reunião de grupo é de seis a dez pessoas.

4 - Peça a opinião dos colaboradores antes da reunião de planejamento

- Procure envolver colaboradores e gerentes que não estarão participando da reunião.
- Apresente para o grupo de planejamento as sugestões apresentadas pelas demais pessoas.

5 - Defina a Missão da Empresa

- Por que você existe?
- Em que ramo atua?
- Que produtos ou serviços oferece?
- A que mercado serve?
- Quem são seus clientes?
- Quais são as exigências deles?

6 - Comece uma declaração de Visão Empresarial com suas aspirações.

- Como sua empresa quer ser vista?
- Que sonhos espera realizar?
- Que reputação estabelecerá?
- Onde pretende estar posicionado em seu setor?
- Que padrões de excelência pretende alcançar?

7 - Conclua sua Declaração de Visão da Empresa com seus Valores e Crenças

- As aspirações propõem seu "resultado desejado".
- Valores e Crenças revela "como a empresa chegará lá".
- Os Colaboradores...
- Os Clientes...
- Meio Ambiente...
- Comunidade...

8 - Faça uma Avaliação do Ambiente Externo

- Quais são as principais tendências (políticas, econômicas, tecnológicas, religiosas, sociais, intelectuais, artística) que afetam seus negócios.
- Que tendências representam ameaças?
- Quais representam oportunidades?

9 - Faça uma avaliação Organizacional Interna

- O que você faz muito bem?
- O que faz menos bem?
- Quais são os pontos fortes e as competências que o distinguem?
- Quais são as suas fraquezas e seus defeitos evidentes?
- Você tem algumas vantagens ou desvantagens particulares no mercado?

10 - Faça um brainstorming dos Objetivos de curto prazo

- Segundo as avaliações externas e internas, o que você fará no ano seguinte? Pense em objetivos que respondam à mudança.
- Não se preocupe em obter acordos sobre os objetivos ou em criar muito nesse estágio.

11 - Faça um brainstorming dos Objetivos de longo prazo

- O que deve fazer depois do ano seguinte, a fim de se posicionar melhor para o futuro?

12 - Disponha os Objetivos por Ordem de Prioridade

- Primeiro, procure oportunidades para agrupar e combinar objetivos que digam essencialmente a mesma coisa.
- Segundo, selecione os objetivos que terão impacto mais imediato e maior sobre o sucesso da empresa.

13 - Realize um análise do campo de força de cada objetivo

- Existem alguns motivos pelos quais não está alcançando um objetivo?
- Que forças, fatores ou comportamentos estão agindo contra ele? Descubra o que são, de forma que possa eliminá-los.
- Que forças, fatores ou comportamentos estão agindo a favor do objetivo?
- Pense em formas de aumentar essas forças positivas.

14 - Desenvolva Planos de Ação para alcançar cada objetivo

- Para cada objetivo, que ações minimizarão as forças negativas e maximizarão as positivas.
- Quem da equipe aceitará a responsabilidade de se assegurar de que cada ação ocorrerá?
- Quando e onde ela será cumprida?
- Que recursos serão necessários?

15 - Crie um documento de responsabilidade

- Liste cada ação proposta em ordem cronológica;
- Acompanhe o progresso das tarefas através de reuniões semanais;
- Tome medidas reparadoras, quando necessário.

16 - Passe adiante os resultados da reunião

- Faça um relatório para todos os colaboradores sobre os resultados.
- Compartilhe as declarações de missão e visão criadas.
- Diga-lhes o que podem fazer para ajudar nos planos de ação.

17 - Traga o Facilitador de volta

- Cerca de 4 meses depois da reunião, encontre-se com o facilitador para verificar os benefícios gerais do plano estratégico e se há algo que possa fazer para aumentar seu valor.

