



Gestão Estratégica de Cooperativas

Gustavo Fontinelli Rossés



Colégio Politécnico
UFSM

Santa Maria - RS
2015

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Colégio Politécnico da UFSM

Este caderno foi elaborado pelo Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

Equipe de Elaboração
Colégio Politécnico da UFSM

Reitor
Paulo Afonso Burmann/UFSM

Diretor
Valmir Aita/Colégio Politécnico

Coordenação Geral da Rede e-Tec/UFSM
Paulo Roberto Colusso/CTISM

Coordenação de Curso
Vitor Kochhann Reisdorfer/Colégio Politécnico

Professor-autor
Gustavo Fontinelli Rossés/Colégio Politécnico

Equipe de Acompanhamento e Validação
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM

Coordenação Institucional
Paulo Roberto Colusso/CTISM

Coordenação de Design
Erika Goellner/CTISM

Revisão Pedagógica
Elisiane Bortoluzzi Scrimini/CTISM
Jaqueline Müller/CTISM

Revisão Textual
Carlos Frederico Ruviano/CTISM

Revisão Técnica
Gabriel Murad Velloso Ferreira/Colégio Politécnico

Ilustração
Marcel Santos Jacques/CTISM
Ricardo Antunes Machado/CTISM

Diagramação
Leandro Felipe Aguilar Freitas/CTISM
Valéria Guarda Lara Dalla Corte/CTISM

Ficha catalográfica elaborada por Alenir Inácio Goularte – CRB 10/990
Biblioteca Central da UFSM

R828g Rossés, Gustavo Fontinelli
Gestão estratégica de cooperativas / Gustavo Fontinelli
Rossés. – Santa Maria, RS : Universidade Federal de Santa
Maria, Colégio Politécnico : Rede e-Tec Brasil, 2015.
110 p. : il. ; 28 cm
ISBN 978-85-63573-75-9

1. Administração 2. Gestão estratégica 3. Gestão de negócios
4. Planejamento estratégico 5. Cooperativismo I. Título.

CDU 334.73
334.73.02
658.012.2

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,
Bem-vindo a Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

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.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em 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 2015

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

Palavra do professor-autor	9
Apresentação da disciplina	11
Projeto instrucional	13
Aula 1 – Planejamento: conceitos e filosofias	15
1.1 A organização cooperativa e o planejamento como sistema orgânico.....	15
Aula 2 – Planejamento: natureza e importância	29
2.1 As escolas do pensamento estratégico.....	29
Aula 3 – Tipos de planejamento	41
3.1 Planejamento estratégico, tático e operacional.....	41
Aula 4 – O processo de planejamento: ambiente organizacional	51
4.1 Considerações iniciais.....	51
4.2 O ambiente organizacional.....	52
4.3 Ambiente externo – macroambiente.....	54
4.4 Ambiente externo – microambiente.....	59
4.5 Ambiente interno.....	65
Aula 5 – O processo de planejamento: definição de negócio e segmentação de mercado	71
5.1 Definição do negócio.....	71
5.2 Segmentação de mercado.....	74
Aula 6 – O processo de planejamento: missão, visão e valores	81
6.1 Considerações iniciais.....	81
6.2 Missão.....	81
6.3 Visão.....	83
6.4 Valores.....	85
Aula 7 – O processo de planejamento: objetivos e estratégias	89
7.1 Objetivos.....	89
7.2 Estratégias.....	91

Aula 8 – O processo de planejamento: controle a avaliação	103
8.1 Controle e avaliação.....	103
Referências	109
Currículo do professor-autor	110

Palavra do professor-autor

A Gestão Estratégica de Cooperativas constitui-se como uma disciplina fundamental para orientar o trabalho das pessoas que atuam em organizações. Sendo assim, ela deve se propor a analisar o ambiente organizacional e oferecer condições de delinear o planejamento estratégico.

Extremamente relevante, essa disciplina tem como fundamento básico oferecer todo um conjunto de informações essenciais para que você possa entender o significado da gestão estratégica e de que forma ela está inserida no dia a dia das pessoas e das organizações de uma forma geral.

Ao estudar esse material, você perceberá que a gestão estratégica está muito mais ligada ao nosso cotidiano do que nós imaginamos e tem muita importância no dia a dia.

A cada aula, tenho certeza de que você irá perceber claramente isso, pois terá contato com um conjunto amplo de informações que lhe dará suporte para poder entender e utilizar as ferramentas de gestão estratégica nas organizações.

Sendo assim, quero lhe desejar bons estudos, que o conhecimento seja uma constante em tuas metas e, especialmente, que aquilo que você aprenderá aqui será útil para toda sua vida.

Conte comigo!
Prof. Gustavo Fontinelli Rossés



Apresentação da disciplina

A disciplina de Gestão Estratégica de Cooperativas tem como finalidade condicionar o aluno a analisar o ambiente organizacional de uma cooperativa, propondo e orientando o planejamento estratégico.

No transcorrer dos nossos estudos, teremos contato com fundamentos teóricos concretos a respeito do planejamento na forma de conceitos, filosofias, natureza e importância. Nesse ponto, aprofundaremos a discussão a respeito da organização cooperativa e o planejamento como um sistema orgânico, bem como da evolução das escolas do pensamento estratégico.

Ao longo dessa trajetória iremos lhe oferecer condições de ter contato com os tipos de planejamento das organizações, dentre os quais saliento o estratégico, o tático e o operacional. Ao mesmo tempo, você será provocado a percorrer o caminho que envolve o processo e metodologia de elaboração de planejamentos fazendo considerações e compreendendo como são desenvolvidos procedimentos como análise ambiental, definição do negócio, segmentação de mercado, definição de missão, visão e valores, estabelecimento de objetivos, estratégias e ferramentas de controle e avaliação.

Portanto, seja bem-vindo e faça com que o seu sucesso seja fruto do seu trabalho, esforço e dedicação.

Bons estudos!



Projeto instrucional

Disciplina: Gestão Estratégica de Cooperativas (carga horária: 60h).

Ementa: Planejamento e suas definições. Planejamento tático, operacional e estratégico. Processo e metodologia de elaboração de planejamentos.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. Planejamento: conceitos e filosofias	Estudar a organização cooperativa e o planejamento como um sistema. Compreender as relações entre o planejamento e organização.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
2. Planejamento: natureza e importância	Identificar a importância e compreender o processo de evolução das escolas do pensamento estratégico.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06
3. Tipos de planejamento	Compreender conceitos, características e importância dos planejamentos estratégico, tático e operacional.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
4. O processo de planejamento: ambiente organizacional	Entender o significado do ambiente nas organizações. Conhecer os ambientes externos e internos de influência e suas respectivas variáveis.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
5. O processo de planejamento: definição do negócio e segmentação de mercado	Entender o significado e a aplicação da definição do negócio e da segmentação de mercado.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
6. O processo de planejamento: missão, visão e valores	Conhecer os conceitos, significados e a construção da missão, visão e valores.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
7. O processo de planejamento: objetivos e estratégias	Estudar, entender e elaborar objetivos e estratégias organizacionais.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
8. O processo de planejamento: controle e avaliação	Estudar, entender e elaborar ferramentas e controle e avaliação organizacional.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06

Aula 1 – Planejamento: conceitos e filosofias

Objetivos

Estudar a organização cooperativa e o planejamento como um sistema.

Compreender as relações entre o planejamento e a organização.

1.1 A organização cooperativa e o planejamento como sistema orgânico

É de conhecimento popular que as organizações existem desde que o mundo é mundo. Essa afirmação pode ser reforçada, pois desde que as civilizações mais primitivas ocupavam a terra, elas já adotavam técnicas e ferramentas de organização do trabalho para alcançar seu objetivo principal.

Desde a antiguidade, Fenícios, Gregos, Romanos, dentre outras civilizações, o ser humano vem se preocupando em encontrar alternativas à sobrevivência e ao desenvolvimento das atividades organizacionais e econômicas.

Primeiramente, o modelo econômico desenvolvido naqueles povos emergiu da chamada “propriedade de manutenção”, onde as pessoas produziam tudo aquilo que necessitavam para consumo.

Posteriormente, eles passaram a efetuar trocas de produtos com outras pessoas. Naquela época foi possível identificar as primeiras formações de mercado, mesmo ainda sem a existência de moeda de valor.

Estes trechos simplificados da história retratam uma ideia altamente consolidada nas discussões do mundo dos negócios: independentemente do assunto que estejamos tratando, estamos sempre falando em organizações e na forma como estas se estruturam para alcançar seus objetivos.

As organizações podem ser consideradas como organizações sociais. A própria sociedade moderna se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, obter produtos e serviços que necessita, dentre outros.

Durante a maior parte de nossas vidas, somos membros de uma organização: um curso técnico, uma faculdade, uma equipe de esporte, um grupo de trabalho, um grupo religiosa ou outra.



Dessa forma, pode-se dizer que uma organização compreende duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

Importantes elementos, objetivos e recursos são as palavras-chaves na definição de administração e também de organização. Como já foi dito, uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou um conjunto deles.

Um tipo importante de organização e que é alvo de investigação exaustiva de nosso curso é a organização cooperativa. As organizações cooperativas se desenvolvem a partir de uma doutrina que preconiza a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas.



O associativismo cooperativista tem por fundamento o progresso social com base na cooperação e no auxílio mútuo segundo o qual aqueles que se encontram na mesma situação desvantajosa de competição conseguem, pela soma de esforços, garantir a sobrevivência.

Como elementos norteadores para sua gestão, as organizações cooperativas seguem sete princípios de modo a criar uma identidade única nos mercados em que atuam. Os sete princípios do cooperativismo são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Foram aprovados e utilizados na época em que foi fundada a primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, em 1844. Conforme o *site* da Organização das Cooperativas do Brasil (www.ocb.coop.br) os princípios cooperativos são:

- **Adesão voluntária e livre** – as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- **Gestão democrática** – as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis

perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

- **Participação econômica dos membros** – os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: (a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; (b) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; (c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
- **Autonomia e independência** – as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- **Educação, formação e informação** – as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- **Intercooperação** – as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais – força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- **Interesse pela comunidade** – as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Nesse contexto, infere explicitar a emergência desses conceitos mencionados, atrelados ao campo do planejamento e de que forma este influencia na gestão das organizações modernas.

Praticamente, todas as decisões tomadas pelos administradores têm relação direta com o longo prazo e, dessa forma, toda decisão torna-se fundamental pois necessitará de tempo para concretizar-se. Dessa forma, os administradores devem estar habilitados a tomar sistematicamente decisões de longo prazo, uma vez que essas decisões devem garantir o prolongamento das tendências atuais da organização até o futuro, bem como proporcionar que os produtos e serviços comercializados hoje tenham plena aceitação amanhã.

O processo de planejamento compreende agente primário no que tange às atividades globais e estruturais das organizações. Isto posto, a evolução do processo de planejamento está diretamente associada ao contexto do pensamento estratégico como instrumento de construção e desenvolvimento do planejamento como um todo. Elementos como resultados/objetivos, estratégia, análise ambiental, gerenciamento de mudanças e reciclagem, foram os maiores responsáveis por esse processo de mudança.



O planejamento compreende um processo consciente e sistemático de tomada de decisões relativas a objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade ou uma organização buscarão no futuro. Convém salientar, que o planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise, mas sim corresponde a um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por seus administradores com suporte do conhecimento e experiência dos colaboradores.

O planejamento compreende técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia).



Assista a um vídeo sobre planejamento em:
<http://www.youtube.com/watch?v=NfcGbPvaLFA>

Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações (implementação) de modo que a organização “caminhe” na direção pretendida, sem desperdício de esforços. Isso permite inferir que ninguém ganha dinheiro apenas porque é esforçado e faz seu trabalho. Na realidade, é preciso também saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultados.

O planejamento tem como objetivo proporcionar a sustentação mercadológica da organização através do estabelecimento de uma direção a ser seguida. É um processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como as atividades e os recursos que permitirão alcançá-los.

Dessa forma, observa-se, claramente, que planejar é tomar, no presente, decisões que afetam o futuro, visando reduzir sua incerteza. Além disso, tem como prioridade a interação otimizada da organização com o seu ambiente, através de formas inovadoras e diferenciadas, uma vez que considera a organização como um todo.

Através do planejamento, a organização consegue estabelecer um fluxo de informações com maior eficiência para os tomadores de decisão. Por oportuno, permite uma interação maior com o ambiente, de modo a tornar a organização proativa e possibilita o comportamento sinérgico das unidades de negócio da organização. Como consequência, a organização pode compensar incertezas e mudanças, focar a atenção aos objetivos, operar economicamente e facilitar o controle.

Cabe destacar que o planejamento atua como uma locomotiva que puxa o trem de ações de organizar, dirigir e controlar. Sem o planejamento, não há condições de organizar as pessoas e os recursos, podendo até não ter uma ideia clara sobre o que precisam organizar. Seguindo esse fundamento, o planejamento torna-se relevante à medida que sua falta cria barreiras e impede a liderança com confiança, ou ainda, impede os seguidores que desenvolvam atividades que agreguem valor para a organização.

As técnicas de planejamento não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado. Além disso, o planejamento não irá indicar como administrar o dia a dia de trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas ideias e a redirecionar suas atividades.



Para melhor entendermos o conceito de planejamento, necessitamos lançar mão da compreensão do mesmo a partir de suas filosofias orientadoras.

A filosofia compreende uma linha de pensamento que tem como finalidade caracterizar elementos específicos sobre determinado assunto e proporcionar informações mais coerentes sobre o mesmo.

No que tange ao processo de planejamento, essas filosofias (satisfação, otimização e adaptação) se fazem presentes nos diversos instrumentos que compõem cada ação. A Figura 1.1 apresenta uma ideia simplificada a respeito das filosofias do planejamento.

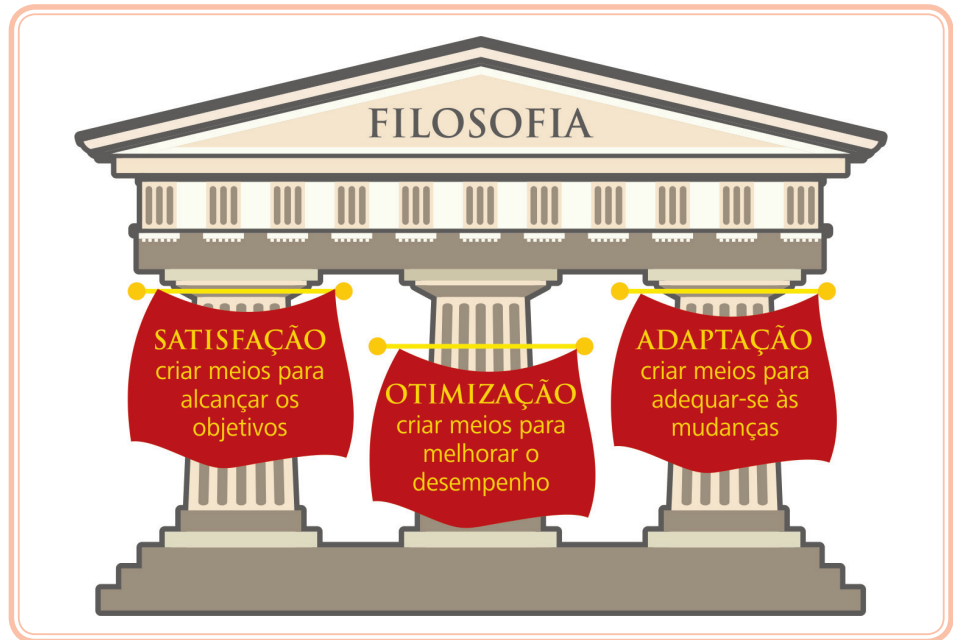


Figura 1.1: Filosofias do planejamento

Fonte: CTISM

A filosofia da satisfação (fazer suficientemente bem, mas não necessariamente tão bem quanto possível) estabelece que os esforços organizacionais devam ser orientados a atender às necessidades e aspirações dos indivíduos. Como toda atividade de planejamento tem início na determinação dos objetivos, esses deverão ser estabelecidos de modo a contemplar as questões organizacionais e individuais. O planejador que segue esta filosofia se mantém fiel às práticas correntes da organização, pois as estruturas sofrem poucas modificações, uma vez que podem surgir conflitos e resistências. Sua preocupação básica está no aspecto financeiro, com ênfase no orçamento e nas suas projeções, pois se supõem que com quantidade suficientemente grande de recursos monetários, os demais recursos – humanos, equipamentos, materiais e serviços – podem ser obtidos facilmente. Tem como principal utilizador aquelas organizações cujo foco é a sobrevivência em detrimento do crescimento e desenvolvimento, porque o ganho em termos de aprendizado é pequeno. Sua grande vantagem é que o processo de planejamento pode ser realizado em tempo menor, com menos custo e capacitação técnica, sendo útil quando se inicia o aprendizado do processo de planejar.

A filosofia da otimização caracteriza-se pela utilização de técnicas de caráter matemático bem como estatístico, com foco em desenvolver as atividades de forma mais que suficiente. Os objetivos são estabelecidos em termos quantitativos e combinados com medidas de desempenho, onde o planejador procura conduzir todo processo através de modelos que procuram otimizar

o processo decisório. Sua grande vantagem está no fato de que o desenvolvimento da informática e tecnologia constituíram os grandes agentes dessa filosofia, pois permitiram a utilização de modelos sistematizados de construção do planejamento.

A filosofia da adaptação compreende atividades de planejamento inovativo, pois seu fundamento contempla que o valor do planejamento não está nos planos produzidos, mas sim no processo de construí-los. Além disso, supõe que a maior dificuldade do planejamento decorre da limitada eficácia administrativa e de controles, e que o componente humano constitui o maior responsável pelas ocorrências que afetam o processo. A filosofia da adaptação procura o equilíbrio da organização (interno e externo) à medida que as situações ocorrem, no qual a organização pode adotar diversificadas respostas aos acontecimentos externos. Esta filosofia, associada ao processo de planejamento, tem como foco facilitar o desenvolvimento e implementação da reengenharia em nível de atividades estratégicas e organizacionais.

Dessa forma, considera-se que essa interação otimizada e em tempo real, entre os vários instrumentos administrativos, é de elevada contribuição para melhorar o processo decisório dos administradores.

Inúmeras são as formas pelas quais o planejamento constitui instrumento administrativo essencial para qualquer organização. Percebe-se, claramente, que a comercialização e a inovação são áreas básicas para a identificação dos objetivos do planejamento, uma vez que necessitam estar ligados à realizações, visando ao fazer e não às boas intenções.

Além disso, somente com uma clara determinação dos objetivos do planejamento, que a organização terá condições de alcançar resultados efetivos e realísticos. Essa determinação é o fundamento das prioridades, estratégias, planos e atribuições de serviços, compreendendo o ponto de partida para a concepção da estrutura e dos cargos que compõem a organização.

De maneira resumida, podem ser descritos como objetivos do planejamento:

- a)** Ser componente de interação entre organização e ambiente.
- b)** Atuar como instrumento de sinergia e congruência de esforços, proporcionando orientação clara e efetiva a todos os envolvidos.



- c)** Oferecer aos indivíduos uma mapa claro e adequado da sua função na organização, bem como responsabilidades, obrigações e direitos.
- d)** Dar consistência ao processo de tomada de decisão.
- e)** Estimular o empenho e a realização com base nos resultados pré-determinados.
- f)** Fornecer a base para os processos de controle, avaliação e tomada de ação corretiva.

A par dessas considerações, evidencia-se que o planejamento necessita respeitar alguns princípios de modo que os resultados obtidos pela sua implementação sejam aqueles determinados.

Os princípios gerais são aqueles que norteiam a totalidade das estratégias e ações desenvolvidas, sendo:



- a)** O princípio da contribuição aos objetivos, ou seja, o planejamento sempre deve visar aos objetivos máximos da organização.
- b)** O princípio da precedência do planejamento, implicando que essa atividade deve ser realizada antes das demais.
- c)** O princípio da maior penetração e abrangência, uma vez que o planejamento pode provocar diversas modificações nas características e atividades organizacionais.
- d)** O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, pois o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Por sua vez, os princípios específicos remetem à consideração dos segmentos ou partes da atividade organizacional. Esses princípios compreendem:



- a)** Planejamento participativo, cuja finalidade está em destacar que o resultado é importante, mas o desenvolvimento do planejamento é a atividade fundamental.
- b)** Planejamento coordenado, uma vez que todas as ações, técnicas e procedimentos devem ser projetados de forma que atuam interdependentemente.

- c) Planejamento integrado, que visa manter coesão entre os diferentes níveis da organização.
- d) Planejamento permanente que devido à mutabilidade ambiental, o planejamento deve ser reconstruído sempre.

Hoje em dia, muitas organizações apresentam dificuldades para aproveitar as oportunidades de mercado, bem como se defender das ameaças. O processo de planejamento como um todo, representa uma ferramenta fundamental para a gestão das organizações dando base para o processo decisório.

Diante desta concepção, definir claramente todos os passos a serem seguidos, é de suma relevância para o alcance dos resultados.

Assim, pode-se destacar a fundamental importância das pessoas dentro do processo de formulação estratégico, pois suas ações se refletem tanto na organização como no ambiente. Para tanto, adequar estratégia, estrutura e ambiente é essencial para direcionar os esforços de todos.

Hoje em dia, é muito fácil compreender as razões pelas quais a administração de uma organização deve ser desenvolvida a partir da formulação de estratégias e, conseqüentemente, do desenvolvimento de um planejamento.

O que é importante salientar é que o planejamento não é definido pelo que faz, mas sim pelo que ele simboliza e significa para a organização na estruturação de sua forma de fazer negócio.

Além disso, se está mais preocupado com o que o planejamento poderia ser em relação ao que ele se tornou de fato. Para tanto, a necessidade não é criar um lugar para o planejamento, mas sim reconhecer o lugar que ele já ocupa.

As definições do que é planejamento são extremamente variadas. No entanto, todas elas dão ênfase à grande importância que o planejamento representa para as organizações.

Assim, pode-se dizer que (a) o planejamento constitui a atividade de pensar no futuro; (b) o planejamento é controlar o futuro; (c) o planejamento é tomada de decisão; (d) o planejamento é tomada de decisão integrada; (e) o planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.



Assista a um vídeo sobre planejamento em:
<http://www.youtube.com/watch?v=L0yX-vgdQGQ>



Diante disso, o planejamento não deve ser visto como tomada de decisão, não como formulação de estratégia e, com certeza, não como administração, ou como a maneira perfeita de fazer qualquer uma dessas coisas. Ele deve ser visto, simplesmente, como o esforço de formalizar partes delas, por meio de decomposição, articulação e racionalização.

No momento em que a organização tem uma definição clara do que é planejamento, é fundamental identificar também a importância dele. Para muitos, as organizações devem planejar para coordenar suas atividades. Isso significa dizer que, no momento em que as decisões são tomadas em conjunto dentro de um processo formal, a organização consegue coordenar melhor os esforços de todos que estão envolvidos no processo.

Quando as diferentes atividades da organização são realizadas de forma desconcentrada e desordenada, o problema normalmente é atribuído à falta de um planejamento.

Além disso, as organizações devem planejar, no sentido de assegurar, que o futuro seja levado em consideração. Isso permite que a organização se estruture de maneira mais eficiente, no sentido de preparar-se para o inevitável, antecipar o indesejável e controlar o controlável.

Por outro lado, as organizações devem planejar-se de modo a serem mais racionais, fato este que explica porquê, no momento em que o gestor toma decisões de modo formal, ele pode garantir um melhor desempenho em relação ao fato de decidir de maneira não-formalizada.

Vale acrescentar, que as organizações devem planejar para poderem controlar suas atividades, no intuito de identificar as possíveis falhas nos processos em desenvolvimento.



Assista a um vídeo sobre
planejamento em:
[http://www.youtube.com/
watch?v=oaBAPsmDFis](http://www.youtube.com/watch?v=oaBAPsmDFis)

Após a análise do que é e para que serve o planejamento, parte-se agora para a definição do que é estratégia. A estratégia compreende um plano, um padrão, uma posição ou até mesmo uma perspectiva que tem como objetivo básico dar o curso de ação para o futuro. Compreende o que a organização fará de modo a atender os seus objetivos.

A não compreensão desses conceitos, certamente pode desorientar a organização na condução do seu negócio e o desenvolvimento dos processos em geral. O que fica de certo é que a integração eficiente e eficaz entre planejador,

planejamento e estratégia é de suma importância para o desenvolvimento atual da organização, bem como preparar a base organizacional para enfrentar as adversidades do futuro.

Por esse motivo a formação do processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, como o objetivo de planejar a fim de produzir os melhores resultados possíveis.

Resumo

Nessa aula, foi possível compreender os principais conceitos que envolvem o planejamento. O planejamento significa o ato ou efeito de planejar, criar um plano para alcançar um determinado objetivo. Esta palavra pode abranger muitas áreas diferentes. É essencial na tomada de decisões e execução dessas mesmas tarefas. Essa aula dedicou-se a apresentar ainda questões pontuais a respeito dos princípios, filosofias e características desse processo enquanto instrumento de gestão organizacional.

Atividades de aprendizagem



1. Planejar é:

- a) Construir um plano de gestão de rotina.
 - b) Uma mera declaração de intenções, de desejos ou boas intenções.
 - c) O resultado de um processo de análises, definindo os objetivos e as estratégias para que as metas sejam alcançadas.
 - d) Pensar uma ideia básica e com isso realizar uma atividade visando solucionar um problema ou alcançar um objetivo.
 - e) Nenhuma das respostas.
2. Planejar implica antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir conforme o previsto. Assim, analise as seguintes afirmativas sobre o planejamento e assinale com V as verdadeiras e com F as falsas.
- () A realização do planejado ocorre de forma linear e não por um processo de aproximações sucessivas.

- () As três dimensões básicas do processo de elaboração do planejamento são: realidade, finalidade e plano de mediação.
- () O ciclo do planejamento é elaborar e realizar interativamente o que implica a avaliação, tanto no processo, quanto num momento de conjunto e não apenas no fim.
- () Quanto maior o nível de participação no processo de planejamento, menores as chances de realização do planejado.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência **correta**:

a) V, V, F, F.

b) V, F, V, F.

c) V, F, F, V.

d) F, V, V, F.

e) F, V, F, V.

3. Dos itens a seguir, trata-se de um princípio específico do planejamento:

a) Princípio da contribuição aos objetivos.

b) Princípio da precedência do planejamento.

c) Princípio da maior penetração e abrangência.

d) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.

e) Planejamento participativo.

4. Assinale a característica que se refere à filosofia da adaptação:

a) Fazer suficientemente bem, mas não necessariamente tão bem quanto possível.

- b)** O planejador que segue esta filosofia se mantém fiel às práticas correntes da organização, pois as estruturas sofrem poucas modificações, uma vez que podem surgir conflitos e resistências.
- c)** É o uso de técnicas de matemática e estatística, de modelos de simulação e de pesquisa operacional.
- d)** A estratégia consiste num conjunto de regras de decisão com o objetivo de orientar as ações.
- e)** Procura o equilíbrio da organização (interno e externo) à medida que as situações ocorrem, no qual a organização pode adotar diversificadas respostas aos acontecimentos externos.

Aula 2 – Planejamento: natureza e importância

Objetivos

Identificar a importância e compreender o processo de evolução das escolas do pensamento estratégico.

2.1 As escolas do pensamento estratégico

Essa aula tem como marco referencial teórico o livro “Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico”, publicado em 2000 pela Editora Bookman e escrito por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel.

Henry Mintzberg, autor de vários livros clássicos, incluindo *Mintzberg on Management* e *The Rise and Fall of Strategic Planning*. É professor de *Management Studies* na *McGill University* e professor de gestão estratégica no *Insead* (França).

Bruce Ahlstrand, autor de *The Quest of Productivity* e co-autor de *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*. É professor de gestão estratégica na *Trent University*, Ontario (Canadá).

Joseph Lampel atua na *University of St. Andrews* (Escócia). É membro fundador do *Institute for Research on Emergent Policy Process* e *Senior Research Fellow* do *International Project in the Management of Engineering and Construction*.

Este livro tem como finalidade básica descrever e analisar os principais aspectos relativos às escolas do processo estratégico através da criação de um roteiro profundo e detalhado pela chamada “selva da administração estratégica”.

No entanto, para uma melhor compreensão desse processo, torna-se fundamental a realização de diferentes estudos sobre os vários tópicos desse tema a fim de proporcionar um melhor entendimento do processo como um todo.

Por este motivo, estudar e compreender as características principais de cada uma das escolas é fundamental para proporcionar o suporte para o desenvolvimento da estratégia organizacional com eficiência e eficácia.

Todas as postulações contidas neste livro servem de orientação para o administrador na sua tomada de decisão, onde são feitas considerações extremamente relevantes no que tange ao processo estratégico das organizações.

A ideia inicial parte da descrição de uma fábula entre os cegos e o elefante. Cada um desses cegos tocava uma das partes do elefante e comparava essa parte a alguma outra coisa utilizando a imaginação. Isso ocorre não ao acaso, mas para comparar como que os administradores (nós) são os cegos e o elefante é a estratégia.

Aqui o processo de estratégia é dividido em dez escolas consideradas como sendo “escolas de pensamento” onde cada uma delas destaca aspectos relevantes e de suma importância a respeito da estratégia.

Diante disso, serão apresentadas cada uma das dez escolas a seguir:



- a) **Escola do *design*** – construção da estratégia a partir de um processo de concepção.
- b) **Escola do planejamento** – construção da estratégia a partir de um processo formal.
- c) **Escola do posicionamento** – construção da estratégia a partir de um processo analítico.
- d) **Escola empreendedora** – construção da estratégia a partir de um processo visionário.
- e) **Escola cognitiva** – construção da estratégia a partir de um processo mental.
- f) **Escola de aprendizado** – construção da estratégia a partir de um processo emergente.
- g) **Escola do poder** – construção da estratégia a partir de um processo negocial.

- h) Escola cultural** – construção da estratégia a partir de um processo coletivo.
- i) Escola ambiental** – construção da estratégia a partir de um processo reativo.
- j) Escola da configuração** – construção da estratégia a partir de um processo de transformação.

Estas dez escolas podem ser divididas em três grupos. As três primeiras são de natureza prescritiva, ou seja, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As seis escolas seguintes consideram as etapas específicas do processo de formulação de estratégias, tendo menor preocupação com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas de fato. Por fim, a última escola se desenvolve pela combinação das demais, em busca da integração das partes do processo.

Além disso, para uma melhor compreensão do processo é fundamental analisar os 5 Ps para a estratégia. (a) A estratégia é um plano, ou seja, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. (b) A estratégia é um padrão, ou seja, é a consistência ou manutenção do comportamento ao longo do tempo. (c) A estratégia é uma posição, isto é, a localização dos produtos dentro dos mercados. (d) A estratégia é uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. (e) A estratégia é um truque, ou seja, uma manobra específica utilizada no sentido de enganar um oponente ou concorrente.

Ainda, dentro dessa qualificação de estratégia, pode-se dizer que a estratégia atua como base para a fixação da direção, ela focaliza o esforço, define a organização e também provê consistência, tudo isso, em função das suas características básicas.

Antes de aprofundarmos a discussão, apresenta-se a Figura 2.1, para promover um esboço visual das escolas do pensamento estratégico, bem como algumas de suas principais contribuições teóricas.



Figura 2.1: Escolas do pensamento estratégico

Fonte: CTISM



A **escola do *design*** tem como propósito a construção da estratégia a partir da adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Ou seja, a estratégia mais eficiente será aquela vista como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma organização em seu ambiente.

Através da avaliação externa, a organização identifica as oportunidades e ameaças, bem como os fatores chave de sucesso. Pela avaliação interna, a organização trabalha para identificar as forças e fraquezas, além das competências distintivas. Após isso, a organização avalia cada variável com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento das estratégias, bem como avaliar quais terão melhor utilidade de acordo com a estrutura ambiental.

Dentro do processo de avaliação da estratégia, a organização deve trabalhar quatro pontos fundamentais: consistência em relação a objetivos e políticas, consonância em relação ao ambiente e suas mudanças, criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva e viabilidade de aplicação.

A escola do *design* apresenta um conjunto de premissas que servem de base para direcionar o pensamento dos administradores. (a) A formação da estratégia deve ser um processo de pensamento consciente, ou seja, a ação deve fluir da razão, onde as estratégias eficazes surgem de um processo de pensamento humano rigidamente controlado. (b) A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal, ou seja, do estrategista. (c) O modelo de formação da estratégia deve ser mantido simples

e informal. (d) As estratégias devem ser únicas e as melhores resultam de um processo de *design* individual, pois o fator relevante é a situação específica e não qualquer sistema de variáveis genéricas. (e) O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva, ou seja, dando pouco ou nenhum espaço para visões incrementalistas ou estratégias emergentes. (f) As estratégias devem ser explícitas e mantidas simples. (g) Somente depois de as estratégias únicas, explícitas e simples serem desenvolvidas é que elas podem ser implementadas.

As principais críticas desse modelo estão ligadas, principalmente, aos aspectos relativos ao processo de avaliação dos pontos fortes e fracos, da determinação de que a estrutura segue a estratégia, da formação da estratégia explícita, através da promoção da inflexibilidade e, também, da separação entre formulação e implementação da estratégia, dando a ideia de separação entre pensamento e ação.

Em se tratando das concepções da **escola do planejamento**, as estratégias resultam de uma dinâmica de controle e consciência de planejamento formal, a partir de diferentes etapas, onde cada uma é construída a partir de *checklists* e suporte de técnicas, cuja a responsabilidade por todo o processo está centralizada no executivo principal.



Essa escola trabalha também o desenvolvimento de um modelo básico de planejamento estratégico, onde há uma série de estágios a serem seguidos pelos administradores: fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia, operacionalização de estratégia e finalmente a programação do processo como um todo.

Além disso, a escola do planejamento trabalha a ideia do planejamento de cenários competitivos, que correspondem a perspectivas diferentes a respeito do futuro. Por outro lado, essa escola trabalha também a importância fundamental do controle estratégico para o sucesso da estratégia e conseqüentemente do planejamento em si.

A **escola do posicionamento** embora aceitasse a maior parte das premissas subjacentes às escolas do *design* e planejamento, bem como seu modelo fundamental, acrescentou algumas concepções importantes.



Procurou enfatizar a importância das estratégias, não apenas do processo pela qual elas foram formuladas e, também, abriu o lado prescritivo da área e investigações substanciais, pelo fato de focalizar o conteúdo da estratégia.

As concepções dessa escola afirmam que poucas estratégias-chave, como posições de mercado, são desejáveis, em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros.

A formação da estratégia continua sendo visto como um processo controlado e consciente. No entanto, houve um acréscimo no sentido de essa escola focalizar mais na seleção de posições estratégicas genérica, ao invés de focalizar no desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns ou na especificação de conjuntos coordenados de planos.

Dentro dessa visão destacam-se as seguintes características dessa escola: estratégias são posições genéricas, comuns e identificáveis no mercado; o mercado é econômico e competitivo; a formação da estratégia se dá mediante a seleção dessas posições genéricas; os analistas são fundamentais para o desenvolvimento do processo.



A **escola empreendedora** focaliza não só o processo de formação da estratégia exclusivamente no líder único, mas também, focaliza o mais inato dos estados e processos, onde se destacam intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério.

Entende-se que a ideia principal está imbricada na visão, sendo uma representação cognitiva, criada com base nas concepções do líder. Esta visão serve como inspiração e, também, como senso daquilo que precisa ser feito, ou seja, uma ideia guia.

Nesta escola a organização torna-se sensível aos ditames desse indivíduo (líder) e o ambiente, se não é exatamente subserviente, torna-se o terreno no qual o líder manobra com alguma facilidade, no sentido de dirigir a organização em um nicho protetor.

Diante de todas essas concepções é fundamental que o líder tenha capacidade suficiente para ver atrás, acima, abaixo, além, adiante, ao lado e através, no sentido de focalizar a visão como forma de pensamento estratégico.

Assim, podem ser destacadas algumas características fundamentais dessa escola: a geração da estratégia é dominada pela busca ativa de novas oportunidades e por constantes saltos para frente, face à incerteza; na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal; o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora. Além disso, a chamada liderança visionária é fundamental para a eficiência do processo.

Por fim, as principais críticas referentes a essa escola giram em torno do fato de ela mostrar a estratégia como sendo inteiramente focada no comportamento de um único indivíduo.

A **escola cognitiva** vê o estrategista como sendo autodidata: eles desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente através de experiência direta.



Diante dessa forma de pensamento, esta escola trabalha a cognição de diferentes formas: cognição como confusão; cognição como processamento de informações; cognição como mapeamento; cognição como realização de um conceito e, ainda, cognição como construção.

Esta escola pode ser considerada como uma escola de pensamento em evolução sobre a formação da estratégia. Assim, são destacadas suas principais premissas. (a) A construção da estratégia se dá pela lógica cognitiva, sob o prisma das concepções do estrategista. (b) As estratégias emergem como perspectivas e dão forma a maneira pela qual as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente. (c) Essas informações fluem de todos os tipos de filtros antes de serem decodificadas e, são interpretações a partir da análise de como o mundo é compreendido. (d) Há uma dificuldade na realização das estratégia e, por isso, quando são realizadas ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo, sendo difíceis de mudar quando não são mais viáveis.

Finalmente, a escola cognitiva destaca a necessidade básica de compreensão da mente humana, assim como compreensão do cérebro humano, no intuito de facilitar a compreensão do processo de formação da estratégia.

A **escola do aprendizado** trabalha a ideia de que os estrategistas procedem de forma a aprender constantemente ao longo do tempo.



O aprendizado é um processo contínuo e este aprendizado pode se dar de diversas formas dentro da organização. Pode-se acompanhar a evolução da escola do aprendizado através de diferentes formas: através do incrementalismo desarticulado, do incrementalismo lógico, do empreendimento estratégico, da estratégia emergente e da compreensão retrospectiva.

Para tanto, se faz necessário compreender os aspectos básicos de suporte da escola do aprendizado. (a) O elevado grau de complexidade e imprevisibilidade do ambiente, dificulta o controle deliberado. Além disso, a formação da estratégia precisa traduzir-se como uma sequência de atividades de aprendizado,

onde formulação e implementação tornam-se indistinguíveis. (b) Embora o líder também deva aprender, em geral é o sistema coletivo que aprende. (c) O aprendizado se dá de forma emergente, com ênfase na compreensão da ação. (d) O líder tem como função conduzir o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

No entanto, o processo de aprendizado contínuo pode conduzir à desintegração da estratégia, podendo prejudicar o desenvolvimento das atividades pelo fato de os problemas estarem ligados à inexistência da estratégia, ou de estratégia perdida, ou de estratégia errada.



A **escola do poder** se caracteriza pela formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis de determinados interesses.

As relações de poder cercam as organizações no sentido de proporcionarem inspirações. Portanto, para uma melhor compreensão desse processo é fundamental fazer uma distinção entre dois segmentos dessa escola: o poder micro e o poder macro.

O poder micro lida com o jogo de política, de poder ilegítimo, dentro da organização, trabalhando especificamente com processos de administração estratégica. Dentro desse poder, as estratégias são formuladas a partir de um processo político.

Já o poder macro, tem como finalidade básica trabalhar as diferentes formas que a organização pode usar o poder. O poder macro trabalha as questões ligadas ao controle externo por organizações, a análise dos interessados, as manobras estratégicas e a formulação corporativa da estratégia.

As principais premissas dessa escola estão ligadas aos seguintes aspectos. (a) A formação da estratégia se dá mediante poder e política. (b) As estratégias emergentes podem assumir a forma de posições e meios como uma espécie de ilusão. (c) O poder micro vê a formação da estratégia como a interação de vários aspectos onde não há uma predominância por um período significativo. (d) O poder macro vê a organização como provedora do seu bem estar, através de mecanismos diferenciados de gestão.

A **escola cultural** trabalha a ideia fixa de que a estratégia se forma a partir de um processo muito focalizado na força social da cultura, muito suportada pela escola do poder.



Tem como premissas fundamentais. (a) A construção da estratégia é caracterizada por uma lógica de interação social, focado nas crenças e nas interpretações individuais de cada um dentro da organização. (b) Crenças são adquiridas através de um processo de aculturação ou socialização, reforçado por uma doutrina mais formalizada. (c) Os membros descrevem somente parte das crenças que sustentam a organização. (d) A estratégia tem sua perspectiva suplantada por intenções coletivas e refletida por recursos e capacidade da organização. (e) A cultura e a ideologia não encorajam a mudança estratégica, mas sim a mudança de perspectiva.

A definição da cultura de uma organização exerce grande impacto em diferentes aspectos internos, como no estilo de tomada de decisões, na resistência às mudanças, na superação desta resistência, nos valores dominantes e nos choques de cultura.

No entanto, a maior dificuldade desta escola está focalizada no ponto em que ela pode desencorajar as mudanças necessárias, pelo fato de que ela favorece a administração da consistência, pois a cultura é pesada, estabelecida e firmada em seus propósitos.

Enquanto as demais escolas focalizam suas ações em diferentes aspectos, considerando o ambiente como mais um dentre muitos fatores de impacto, a **escola ambiental** vê esse ambiente como ponto inicial de desenvolvimento da estratégia.



As principais premissas da escola ambiental são: (a) O ambiente, através de suas forças, é o ponto central do processo de geração da estratégia. (b) Existe uma clara necessidade de reagir a esses fatores externos. (c) A liderança atua de forma passiva no sentido de visualizar o ambiente, garantindo uma adaptação adequada pela organização.

Para a escola ambiental, trabalhar itens como estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade, são fundamentais para o desenvolvimento eficiente de uma organização. Além disso, definir claramente as formas básicas de adaptação é fundamental para a garantia de perpetuação.

A maior dificuldade desta escola está no ponto em que as dimensões do ambiente normalmente são abstratas, dificultando a seleção de posições específicas de atuação no mercado.



Para a **escola da configuração**, uma organização pode ser percebida com uma espécie de configuração de suas características em um determinado período. A partir disso, ela adota uma determinada forma de estrutura a partir das inferências percebidas de um tipo específico de contexto, fazendo com que a mesma se ajuste a determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.

Os chamados períodos de estabilidade são, ocasionalmente, interrompidos por alguns processos de transformação, o que quer dizer, correspondem a um salto quântico para outros tipos ou formas de configurações.



Assista a um vídeo sobre as 10 escolas de Mintzberg em:
<http://www.youtube.com/watch?v=HFJN97j0si8>

Nessa configuração, o ideal está em fazer com que a administração estratégica preze pela estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo.

No entanto, é preciso reconhecer a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar este processo de ruptura sem destruir a organização.

A construção da estratégia caracteriza-se por uma ideia conceitual e formalmente planejada, pelo aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente para a formação de estratégias.

As estratégias assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir, mas cada uma delas adequada a cada situação.

Resumo

Nessa aula, foi possível oferecer uma dimensão mais ampla na qual todas as escolas são importantes para o processo de formação e implementação das estratégias organizacionais.

No entanto, para que esse processo seja desenvolvido com máxima eficiência e eficácia, não basta ao administrador adotar um modelo de uma única escola, mas sim trabalhar todos os conceitos fundamentais de todas as escolas, pois cada uma delas propõe formas diferentes de encarar esse processo estratégico, sem deixar de lado as concepções anteriores.

Por este motivo, faz-se necessário acompanhar este processo de evolução e as dimensões específicas de cada uma das escolas, bem como as questões ligadas à complexidade, integração, controle, mudança, escolha e pensamento.

Para tanto, é fundamental trabalhar os conceitos de cada escola isoladamente, e a partir daí mapear as irregularidades e dividir o processo, a fim de que se possa visualizar o todo através da integração destas partes.

Atividades de aprendizagem



1. Segundo Henry Mintzberg, são dez as escolas de pensamento estratégico: *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Relacione as colunas e assinale a alternativa com a sequência correta.

Escolas	Ideia central
(A) <i>Design</i>	() Construção da estratégia a partir de um processo emergente em que o sistema coletivo é que aprende.
(B) Planejamento	() Construção da estratégia a partir de um processo reativo de meio-ambiente, que se apresenta para a organização como um grupo de forças contra as quais ela precisa reagir.
(C) Posicionamento	() Construção da estratégia a partir de um processo de concepção, onde o controle permanece nas mãos do executivo principal que mantém o processo de maneira informal e simples.
(D) Empreendedora	() Construção da estratégia a partir de um processo de análise para relacionar-se com posições de mercado e de forma reconhecível.
(E) Cognitiva	() Construção da estratégia a partir de um processo de transformação que interrompe períodos de estabilidade.
(F) Aprendizado	() Construção da estratégia a partir de um processo de transformação que interrompe períodos de estabilidade.
(G) Poder	
(H) Cultural	
(I) Ambiental	
(J) Configuração	

- () Construção da estratégia a partir de um processo visionário definido pelo executivo como uma percepção da direção que a cooperativa deve seguir no longo prazo; aí é que reside o seu ponto fraco devido à concentração no comportamento de um único indivíduo.
- () Construção da estratégia a partir de um processo mental como forma de enxergar conceitos, mapas, esquemas e estruturas.
- () Construção da estratégia a partir de um processo coletivo baseado nas crenças e interpretações comuns a todos os membros da organização.
- () Construção da estratégia a partir de um processo de negociação por meio do exercício da influência para negociar estratégias favoráveis a certos interesses. Sua limitação é deixar de lado os aspectos culturais e o exercício da liderança.

a) B, D, C, E, J, F, H, G, I, A.

b) E, I, B, C, H, A, D, F, J, G.

c) E, J, D, C, G, F, H, B, I, A.

d) F, I, A, C, J, B, D, E, H, G.

e) J, I, H, G, F, E, B, C, D, A.

Aula 3 – Tipos de planejamento

Objetivos

Compreender conceitos, características e importância dos planejamentos estratégico, tático e operacional.

3.1 Planejamento estratégico, tático e operacional

Como já mencionado anteriormente, planejar significa estabelecer planos, métodos e processos que irão guiar ações e objetivos, deixando em segundo plano o empirismo nas decisões administrativas. Tais procedimentos são as linhas mestras que definirão: O que? Quando? Quem? e Como? fazer as coisas. Em outras palavras, planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer, eliminando o hiato entre onde se está e onde se quer chegar.

Para Almeida (2000, p. 13) “o planejamento é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

No entendimento de Bateman e Snell (1998, p. 121) “planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Quando se refere ao planejamento, é fundamental ter visão de que este acontece em partes que são oriundas dos diferentes níveis das organizações e, como o planejamento é uma função administrativa relevante, se faz necessário sua utilização nos três níveis organizacionais. Sendo assim, existem três tipos de planejamento, conforme aplicado na organização – estratégico; tático; operacional.



Assista a um vídeo sobre tipos de planejamento em:
<http://www.youtube.com/watch?v=0JBVQbkSbDA>



Figura 3.1: Níveis organizacionais e tipos de planejamento

Fonte: CTISM

O planejamento estratégico, relativo ao **nível institucional ou estratégico**, envolve tomar decisões sobre objetivos e estratégias de longo prazo, ou seja, é o processo de planejamento formalizado e de longo prazo empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais. Compreende, também, diretriz formulada, pela administração de topo, para supervisionar interesses e operações compostas por mais de uma linha de negócios. Os planos estratégicos envolvem as partes principais da organização, no qual os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo.

Sendo assim, as principais questões nesse nível são: (a) Em que ramos de negócio a organização deve se engajar? (b) Quais são os objetivos e as expectativas para cada negócio? (c) Como devem ser alocados os recursos para alcançar os objetivos?

Os objetivos estratégicos constituem os orientadores principais, tendo relação direta com a sobrevivência a longo prazo, com o valor e com o crescimento e desenvolvimento organizacional. Ao desenvolver objetivos estratégicos as organizações precisam decidir onde desejam estar em algumas áreas: mercado existente; inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; lucratividade; desempenho e desenvolvimento da administração; desempenho e atitudes dos colaboradores; responsabilidade pública.

Algumas características do planejamento estratégico:



- É projetado a longo prazo ou, pelo menos, envolve um prazo maior que os outros tipos de planejamento.

- Está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente e, portanto, sujeito à incerteza quanto aos eventos ambientais.
- Devido ao fato de lidar com a incerteza tem suas decisões baseadas principalmente em julgamento e não em dados.

Uma vez que os objetivos e planos estratégicos sejam estabelecidos, tornam-se a base do planejamento empreendido pelos administradores táticos e operacionais. Isso permite inferir que os objetivos e planos ficam mais específicos e envolvem períodos de tempo menores à medida que o planejamento caminha do nível estratégico para o operacional.

Por sua vez, o planejamento tático, considerado de **nível intermediário**, traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte definida da organização, geralmente uma área funcional como *marketing* ou produção. Ou seja, é o processo de planejamento formalizado e de médio prazo empregado para se definir e atingir os objetivos de cada departamento em separado.

Cabe salientar que os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico. O planejamento tático ou da unidade de negócio envolve a administração dos interesses e das operações de um negócio específico, lidando com questionamentos do tipo: (a) Como o negócio irá competir dentro do seu mercado? (b) Que produtos/serviços deve oferecer? (c) A que consumidores deseja servir? (d) Quais serão as técnicas e procedimentos de produção e estoques? (e) Como os recursos serão distribuídos dentro do negócio?

Este tipo de planejamento busca determinar que abordagem o negócio deve utilizar com relação ao seu mercado, e como deverá se conduzir devido aos recursos disponíveis e condições de mercado.

Assim, é possível identificar algumas características do planejamento tático:

- É de prazo mais curto (médio prazo) que o planejamento estratégico.
- É de amplitude mais restrita, pois enquanto o planejamento estratégico tem foco na totalidade da organização, o tático se detém apenas a parte dela (departamento/unidade de negócio).



- É um processo permanente e contínuo dentro da organização, pois não se esgota na simples montagem de um plano de ação.

Em sua essência, o planejamento operacional, referente ao **nível operacional** tem como finalidade estabelecer os procedimentos e as atividades específicas necessárias aos níveis inferiores da organização. É o processo de planejamento formalizado e de curto prazo empregado para se definir e atingir os objetivos mais imediatos.

Sua responsabilidade é desenvolver planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras como lotes de produção, roteiros de entrega e requisitos de recursos humanos. Este tipo de planejamento cria um arcabouço para a administração de funções – como finanças, pesquisa e desenvolvimento e *marketing* – de modo que elas possam apoiar a estratégia de nível de departamento/unidade de negócio.

O planejamento operacional expõe algumas considerações relevantes como: comunicar metas de curto prazo, descrever ações necessárias para alcançar metas de curto prazo e criar um ambiente que estimule o alcance das mesmas. É fundamental que os administradores de nível operacional participem da definição e do desenvolvimento das estratégias primárias com a finalidade de minimizar conflitos e aumentar as chances de alcance dos resultados.

Algumas características do planejamento operacional:



- É o planejamento realizado nos níveis mais baixos da organização (operacional) e refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas nesse nível.
- É de caráter imediato, ou seja, focaliza apenas o curto prazo.
- Tem abrangência restrita ou local, abordando apenas uma tarefa ou uma operação.
- Estabelece as tarefas e operações com bastante detalhamento.
- É o tipo de planejamento que apresenta os menores riscos com relação à incerteza, por sua menor abrangência e menor prazo de execução.

De forma a sintetizar as ideias apresentadas aqui, o Quadro 3.1 procura oferecer um comparativo entre os tipos de planejamento, especificando características como prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidade.

Quadro 3.1: Comparativo entre os tipos de planejamento			
Discriminação	Estratégico	Tático	Operacional
Prazo	Longo	Médio	Curto
Amplitude	Ampla	Média	Restrita
Riscos	Grandes	Médios	Pequenos
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Média	Média	Muita

Fonte: Oliveira, 2003, p. 49

Para que o processo de planejamento seja definido com eficácia e executado com eficiência, faz-se necessário a sua orientação para o desenvolvimento de uma vantagem que proporcione maior competitividade para a organização no que se refere à disputa de mercado com os competidores. Dessa forma, Porter (1986) destaca que a definição da vantagem competitiva possibilita um melhor direcionamento das ações organizacionais frente ao mercado.

De modo a operacionalizar o funcionamento desses tipos de planejamento de forma otimizada e integrada, faz-se necessário atentar-se às diversas armadilhas que surgem no desenvolvimento desse processo.

Além disso, é importante destacar que não basta apenas estruturar o planejamento de forma correta. Também é fundamental que todas as pessoas dentro da organização estejam conscientes de suas responsabilidades.

No tocante ao processo de planejamento, destacam-se alguns pontos de fundamental relevância para que esse processo seja desenvolvido da forma mais adequada possível, a fim de que se tenham os melhores resultados. Por esse motivo, trabalhar questões como comprometimento, mudança, políticas e controle são imprescindíveis para o sucesso.

A armadilha mais conhecida sobre o planejamento diz respeito ao comprometimento. Na grande maioria das situações, fica evidente que a falta de compromisso das pessoas para com o seu trabalho compromete em muito a implementação eficiente do planejamento e, conseqüentemente, o alcance dos resultados.

Quando se fala em comprometimento pessoal, se refere às pessoas como um todo dentro da organização. Não basta somente o comprometimento daquelas



Assista a um vídeo sobre tipos de planejamento em:
<http://www.youtube.com/watch?v=CKWVyZn96xg>

que definem os objetivos, estratégias e metas, mas também daquelas que colocam em prática os processos organizacionais já definidos.

Na verdade, se os planejadores são tidos como os donos do processo e se tomam conta da integração dos planos de diferentes subunidades, pode-se concluir que eles tiram o controle sobre a estratégia das próprias pessoas que devem fazê-lo. Isso abala o comprometimento das pessoas tornando-se cada vez pior a partir do momento em que a definição dos processos é mais centralizada, fazendo das pessoas meros implementadores.

Por esse motivo, quanto mais descentralizado for o processo e, maior for a liberdade para execução do processo, pode-se dizer que maior será o comprometimento de todos no cumprimento das obrigações.

No entanto, o planejamento não deve ser estruturado somente pensando no comprometimento. Ele deve ser desenvolvido a partir de uma cultura de mudança contínua, onde as pessoas e os processos tenham flexibilidade suficiente de modo a amenizar situações-problema.

Quanto mais inflexível forem planejamento e planos, mais difícil é a aceitação da mudança, bem como a geração do comprometimento pessoal. Por esse motivo, priorizar a flexibilidade é fundamental para o processo de mudança.

Quando a organização muda, ela procura fazê-la através de formas distintas. No entanto, é fundamental destacar que essa mudança seja planejada e estruturada de forma a orientar as pessoas dentro da organização. A mudança planejada pode ocorrer de forma incremental, genérica ou voltada para o curto prazo.

Ainda dentro das considerações a respeito das armadilhas do planejamento, parte-se, agora, para a análise da formação das políticas organizacionais como fundamento básico de desenvolvimento.

Ao estabelecer as políticas, é fundamental que se tenha bem claro que estas servirão de orientação para as pessoas no desenvolvimento de suas atividades. Por esse motivo, definir objetivos, metas, formas de planejar as políticas, entre outros, são fundamentais para o processo em si.

Para tanto, a organização deve fundamentalmente trabalhar o controle do processo de planejamento estratégico como um todo. Definir as formas pelas quais a organização irá acompanhar suas atividades é fundamental no processo

de desenvolvimento da visão e aprendizado estratégicos. Por esse motivo definir os padrões de controle no sentido de confirmar o que está sendo feito corretamente e corrigir aqueles processos em desacordo ao planejado.

Por fim, o que se pode afirmar é que os problemas sempre existirão. Basta que o gestor tenha capacidade técnica e prática, a fim de solucionar esses problemas de modo que seus resultados sejam os melhores possíveis.

Resumo

Nessa aula, foi possível apresentar algumas considerações relevantes acerca dos tipos de planejamento e como estes interferem na atividade organizacional. Importantes elementos para a gestão organizacional, os planejamentos estratégico, tático e operacional emergem como peças de um quebra-cabeça organizacional com a finalidade de delinear, estruturar e detalhar todas as atividades a serem realizadas pela organização com vistas a alcançar seus objetivos. O planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a organização deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. O planejamento tático é o planejamento realizado no nível intermediário da organização e ocupa-se, entre outras coisas, com a alocação de recursos. Integra a estrutura da organização para fazer frente aos desafios estratégicos, desdobrando os objetivos institucionais em objetivos departamentais. Por fim, o planejamento operacional é a formalização dos objetivos e das estratégias a serem desenvolvidas pelos baixos níveis de gerência.

Atividades de aprendizagem

1. O planejamento pode ser estratégico, tático ou operacional. Com relação a isso, analise as opções a seguir e assinale a que estiver correta:
 - a) O planejamento operacional não pode ser revisto ou alterado por ser de curto prazo.
 - b) O planejamento estratégico é feito para curto prazo e trata, prioritariamente, das ações relacionadas à execução das tarefas cotidianas.
 - c) O planejamento tático deve ser elaborado pelos gerentes de áreas e ter como referência o planejamento estratégico.



d) Em organizações com poder centralizado, o planejamento tático é feito para longos prazos, geralmente, de três a cinco anos.

e) Nenhuma das alternativas.

2. Quanto ao planejamento estratégico, assinale a afirmativa **incorreta**.

a) O planejamento estratégico é um processo intelectual e consiste em estruturar e esclarecer os meios pelos quais a organização visa atingir seus objetivos.

b) A missão é a razão de ser da organização, refletindo os seus valores, sua vocação e as suas competências.

c) As ameaças e as oportunidades do ambiente externo devem ser consideradas no planejamento estratégico da organização.

d) O planejamento estratégico não se aplica aos gestores de níveis intermediário e operacional da organização.

e) Todas estão incorretas.

3. Um processo sistemático de planejamento estratégico pode ser compreendido como uma sequência de análises e decisões, que compreendem as seguintes etapas: análise da situação estratégica presente na organização, análise do ambiente ou análise externa, análise interna e definição do plano estratégico. Faz parte da análise da situação estratégica a:

a) Verificação de linhas de produtos e serviços que a organização fornece e que definem seu negócio.

b) Identificação de oportunidades e ameaças que cercam a organização.

c) Identificação de pontos fortes ou fracos dentro da organização.

d) Definição de objetivos estratégicos por parte dos gestores e colaboradores.

e) Avaliação de desempenho segmentada de acordo com as áreas funcionais da organização.

4. Observe as afirmações abaixo acerca do planejamento:

I - Planejar é definir, antecipadamente, o que deve ser feito para atingir determinados objetivos.

II - O planejamento estratégico envolve toda a organização e se estende a longo prazo.

III - O planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional (um departamento ou uma divisão) e se estende pelo curto prazo.

Está correto o que se afirma em:

a) I somente.

b) I e II somente.

c) II e III somente.

d) Todas as alternativas.

e) Nenhuma das alternativas.

5. Assinale a alternativa que apresenta somente alguns tipos de planejamento operacional:

a) Produção; financeiros; *marketing*; recursos humanos.

b) *Balanced scorecard*; análise SWOT; análise organizacional; análise ambiental de Porter.

c) Procedimentos; orçamentos; programas; regulamentos.

d) Conservador; otimizante; adaptativo; programação.

e) Global; setorial; temporal; comportamental.

Aula 4 – O processo de planejamento: ambiente organizacional

Objetivos

Entender o significado do ambiente nas organizações.

Conhecer os ambientes externos e internos de influência e suas respectivas variáveis.

4.1 Considerações iniciais

Para que possamos entender como se desenvolve o processo e metodologia de elaboração de planejamentos, faz-se necessário, antes, visualizar qual é a sua ideia central.

O processo de planejamento tem início pela análise ambiental, onde são identificadas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, com a finalidade de determinar cenários, tendências e descontinuidades.

O passo seguinte é a definição do negócio da organização representando seu âmbito de atuação.

Posterior a isso, a organização precisa identificar em qual mercado deseja atuar, cuja ferramenta de gestão é a segmentação.

Definidos isso, o próximo passo remete a construção da missão, da visão e dos valores organizacionais como elementos norteadores principais.

Por fim, a organização precisa estabelecer quais serão seus objetivos prioritários, quais serão as estratégias necessárias para alcançar tais objetivos, bem como, quais serão as ferramentas de controle e avaliação para acompanhar o desenvolvimento do processo.

A Figura 4.1 dá ideia visual do que foi descrito até então.



Figura 4.1: Processo e metodologia de planejamento

Fonte: CTISM, adaptado do autor

A partir de agora, iremos descrever cada um desses itens do processo e metodologia de elaboração de planejamentos de forma a aprofundar as discussões necessárias ao entendimento da construção e implementação desse processo.

4.2 O ambiente organizacional

O ambiente em que as organizações atuam proporciona a elas extremas vantagens, como também apresentam enormes riscos. As mudanças que ocorrem com extrema e intensa rapidez fazem com que elas tenham que se adaptar com extrema agilidade a novas situações.



A análise ambiental é a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. Essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente.

A importância da análise ambiental se salienta devido às necessidades que as organizações têm de conhecer o ambiente que as cercam. É necessário que a organização conheça muito bem o ambiente, não só aquele em que ela irá atuar, mas também o todo, pois só assim ela pode desenvolver suas atividades de maneira eficaz. É através dessa análise que se poderá identificar ameaças e oportunidades importantes que não podem ser deixadas de lado.

Todas as organizações estão sujeitas às influências do ambiente e, por isso, sua análise é fundamental para que a gestão possa ser orientada para o alcance dos resultados. É através da análise ambiental que se consegue definir os diferentes cenários competitivos.



Costuma-se dividir o ambiente em duas partes: em primeiro lugar considera-se o ambiente externo, dividido em macroambiente e microambiente; em segundo lugar considera-se o ambiente interno, ou seja, a organização, com suas características, potencialidades e limitações.

Enfim, é o ambiente que influencia como a organização deve funcionar, além de determinar as mudanças necessárias, a fim de alcançar seus objetivos gerais e específicos.



Figura 4.2: Ambiente organizacional

Fonte: CTISM

4.3 Ambiente externo – macroambiente

O macroambiente é constituído por um conjunto bastante amplo de condições e fatores que influenciam e são influenciados pelas diversas organizações existentes no mercado.

Inúmeras oportunidades e ameaças surgem desse macroambiente em constante mutação e as organizações devem ser extremamente hábeis na identificação das diversas variáveis que compõem esse ambiente. As oportunidades e ameaças são encontradas pela influência de tendências. Uma tendência é uma direção ou sequência de eventos que vêm ocorrendo ao longo do tempo e que promete durabilidade.



As variáveis tecnológicas, político legais, econômicas, sócio culturais, demográficas e físicas são aquelas que compõem este ambiente.

4.3.1 Ambiente tecnológico

A tecnologia é, sem dúvida, uma das forças que mais tem influência na vida da sociedade organizacional ao longo dos tempos, pois todas as organizações se deparam com a inadequação tecnológica ou até mesmo com a obsolescência. A tecnologia tem um impacto muito grande sobre essas organizações, obrigando-as a se adaptarem às constantes mutações que ocorrem. A tecnologia é encarada como um desafio para as novas organizações, que veem a inovação como sendo a sua principal estratégia de sobrevivência e de obtenção de uma boa posição no mercado. A manutenção dos investimentos em tecnologia dentro das organizações pode, ainda, proporcionar uma redução nos custos do processo produtivo, possibilitando maiores retornos financeiros. A tecnologia proporciona à organização a possibilidade de efetuar um maior controle interno, através do monitoramento de suas atividades.

Pode-se destacar, ainda, o papel da tecnologia como criadora e/ou destruidora de mercados e oportunidades. Muito se tem comentado a respeito da tendência de que a tecnologia contribua para reduzir o mercado de trabalho. Afinal, algumas atividades podem ser otimizadas pelo uso da tecnologia.

Em contrapartida, a tecnologia pode acarretar problemas para a organização no aspecto da sua utilização de maneira inadequada. Além disso, a descoberta de uma nova tecnologia, que traga benefícios ao concorrente, torna a perda de mercado uma situação quase certa.

São inúmeras as oportunidades obtidas a partir da tecnologia, pois esta permite que uma organização esteja sempre buscando novas formas de produzir, bem como novas formas de conhecer aquilo que os consumidores em geral desejam. É através da tecnologia que as organizações podem proporcionar uma melhor forma de trabalhar, buscando a máxima eficiência e eficácia produtiva. No entanto, é essa mesma tecnologia que faz com que muitas organizações não obtenham o sucesso esperado, principalmente pelo fato de não conseguirem se adaptar a ela ou, até mesmo, por não estarem atentas às novas tendências que venham a surgir no mercado.

Com isso, pode-se concluir que nenhuma organização pode abrir mão de um mínimo de atualização tecnológica, especialmente no que diz respeito à comunicação, tendo em vista a altíssima competitividade do mercado.

4.3.2 Ambiente político legal

O ambiente político legal influi de maneira constante nas organizações, pois envolve tributos e impostos, bem como impõe um conjunto de leis e obrigações que fazem com que as organizações tenham que se adaptar a elas. É importante que as organizações façam uma verificação constante das políticas, leis e normas, já que estas são obrigatórias e podem favorecer ou prejudicar seus negócios.

A grande maioria das organizações monitora constante e arduamente os aspectos que se referem aos órgãos políticos, legislativos, normativos e fiscalizadores.

As leis que regem os negócios têm três objetivos principais, sendo eles:

- **Proteger as organizações individualmente** – como por exemplo, a legislação brasileira que proíbe o truste, resguardando as mesmas de uma concorrência nociva e desleal das organizações estrangeiras.
- **Proteger os consumidores de práticas de negócio ou comerciais desleais** – defender os consumidores de adulterações de produtos, propaganda enganosa, enganos nas embalagens e preços abusivos.
- **Proteger os interesses da sociedade contra o comportamento desenfreado dos negociantes** – pode significar, em alguns casos, que a qualidade de vida decresceu, mesmo com o aumento do produto nacional bruto.

Além da sua natural orientação para o mercado, as organizações devem estar atentas à sua relação com entes político-legais. Não se trata de uma opção para a organização e sim uma obrigação, que pode ser revertida de maneira favorável se considerados os direitos que a organização capitaliza a seu favor.

4.3.3 Ambiente econômico

O ambiente econômico pode ser considerado, talvez, como o mais importante para a organização. As diversas análises desse ambiente é que determinarão o tipo de produto e de estratégias a serem utilizadas dentro de um nicho de mercado adotado pela organização. A adoção de uma estratégia ou produto/serviço corretamente acarretará no sucesso da organização, ao passo que uma decisão precipitada determinará o seu fracasso.

As mudanças econômicas recentes têm proporcionado às classes menos favorecidas um acesso maior aos bens de consumo anteriormente inatingíveis. Entre estes bens, podem ser destacados os produtos alimentícios, que obtiveram uma disseminação maior entre todas as classes da população. Isso proporcionou um maior volume em suas vendas, mas por outro lado, com a queda da inflação, as margens de lucro diminuíram de maneira bastante considerável.

As organizações devem estar sempre atentas às taxas de inflação, pois uma elevação dos preços pode gerar consequências muito graves e, na maioria dos casos, a renda do consumidor, que influencia a probabilidade deles adquirirem algo, não acompanha essa alta de preços.

Outro fator relevante é o da instabilidade da moeda nacional em relação ao dólar. Para qualquer organização, esse fator é de suma relevância, fato este comprovado pelas relações existentes entre organizações e o mercado internacional.

Aqui vale destacar a atual crise econômica mundial, cujas consequências afetam consideravelmente a economia brasileira e, conseqüentemente as organizações nacionais e faz com que elas tenham que adotar estratégias diferenciadas para que os riscos não se tornem ameaças e acarretem mais prejuízos para todos.

O mercado, em função de todos estes fatores, apresenta níveis elevados de inadimplência, fazendo com que todas as organizações deem atenção especial à concessão de crédito.

Hoje, também, se tem os olhos voltados para a situação do mercado financeiro, principalmente do mercado da bolsa de valores e dos índices das organizações de tecnologia. As organizações procuram, constantemente, monitorar indicadores específicos da saúde econômica, a fim de dar uma sustentação aos seus planos de negócio para as próximas decisões a serem tomadas.

4.3.4 Ambiente sócio cultural

As organizações são, ao mesmo tempo, organizações sociais e unidades econômicas e, por isso, estão sujeitas às pressões sociais e a influências do meio sócio cultural onde se situam.

Os fatores sócio culturais que mais repercutem nas atividades das organizações são: cultura geral do país e comunidade onde estão localizadas, estrutura do orçamento familiar em relação a despesas com bens e serviços, atitude das pessoas frente ao trabalho, seus ideais e quanto ao seu dinheiro e poupança. Ainda deve-se destacar a homogeneidade e a heterogeneidade das estruturas raciais e linguísticas da região em que a organização está inserida.

Em qualquer lugar que se observar, o nível de exigência dos consumidores é extremamente alto, devido ao maior acesso às informações e à grande competitividade, o que faz com que as organizações valorizem cada vez mais os seus clientes.

Atualmente, as pessoas estão dedicando um tempo menor e apresentando um menor grau de confiança nas organizações. Isso faz com que seja necessário encontrar novas formas de conquista e confiança dos consumidores, revendo formas de comunicação e propaganda, na tentativa de construir imagens mais positivas junto a eles.

A tendência cada vez mais evidente da responsabilidade social das organizações faz com que elas deem especial atenção a isso, pois é mais provável que os clientes potenciais venham a comprar de uma organização que demonstra preocupação com o bem-estar deles.

Deve-se compreender, ainda, a visão das pessoas sobre si mesmas, os outros, as organizações, a sociedade, a natureza e o universo. Os produtos a serem vendidos pelas organizações devem, além de corresponderem aos valores principais e secundários da sociedade, atender às necessidades subculturais diferentes dentro da sociedade.

No entanto, a dificuldade de desenvolver um determinado produto, de acordo com a cultura de uma determinada comunidade, pode se constituir numa ameaça constante às organizações.

4.3.5 Ambiente demográfico

O ambiente demográfico é muito importante, pois envolve a população em geral que, por sua vez, representa o mercado consumidor. Ele consiste num estudo de um conjunto de características diversificadas a respeito dessa população, como por exemplo, o tamanho, a distribuição geográfica e etária, a densidade, as taxas de natalidade e mortalidade, dentre outros.

O mercado não é dimensionado tão somente pelo tamanho da população, mas, principalmente, pelas mudanças populacionais. O crescimento populacional e as mudanças nas estruturas das populações devem ser considerados pelas organizações em seus planos e estratégias, visto que uma organização pode analisar seu mercado atual e prever seu mercado potencial futuro em função dessas variáveis.

Uma outra oportunidade para as organizações está nos dados de migração. Enquanto alguns lugares perdem população, outros se tornam mais atraentes com a conclusão desse processo. Isso possibilita que as organizações utilizem estratégias variadas, a fim de estimular esses “novos clientes” a adquirirem seus produtos.

É óbvia a influência do homem sobre o mundo que o cerca, provocando profunda modificação sobre todas as demais condições ambientais. Dessa forma, se compreende a grande importância dos estudos demográficos. No entanto, a dificuldade de identificar a marca da organização com determinado(s) grupo(s) social(ais), faz com que a mesma, perca um tempo precioso na escolha de qual grupo atender.

4.3.6 Ambiente físico ou natural

Sob um ponto de vista mais restrito, o ambiente físico ou natural inclui as condições físicas e geográficas, bem como a sua utilização pelo homem. Há alguns anos o fator ecologia e outros fatores, como energia e clima não eram considerados importantes.

Dois aspectos vieram recentemente mudar essa situação. O primeiro foi a compreensão do equilíbrio ecológico e os efeitos das atividades humanas nesse equilíbrio, trazendo benefícios de um lado e degradação do outro. O

segundo é a mudança da mentalidade e das atitudes quanto aos prejuízos naturais que a industrialização descuidada pode causar.

Em muitas cidades do mundo, a poluição do ar e da água atingiu níveis considerados perigosos, causando muita inquietação em relação à destruição da camada de ozônio e com o efeito estufa resultante disso.

Outro aspecto a ser levado em conta pelas organizações é o clima específico da região em que elas estão localizadas. Muitas vezes, ele atua como uma ameaça para as organizações, pois aspectos como a umidade, o calor e o frio podem comprometer a estrutura física do produto. Por mais que as organizações procurem manter a produção a uma temperatura ambiente, elas devem levar em conta que os processos de estocagem e de transporte são fatores determinantes no que se refere à manutenção da qualidade de seus produtos.

Por outro lado, mesmo não havendo uma legislação criteriosa no país quanto à questão da eliminação de resíduos, as organizações devem ter uma preocupação quanto a esta questão. Explica-se isso, visto que esses resíduos podem trazer malefícios para o meio ambiente e pessoas, principalmente no que se refere aos resíduos resultantes do processo de fabricação.

Além de todas essas barreiras, a crise energética e a possibilidade de “apagão” em algumas regiões do país fez com que o governo adotasse medidas drásticas relativas a essa situação, tornando necessária uma conduta mais proativa das organizações no que se refere ao desperdício, obrigando-as a se comprometerem a adotar novas políticas de economia de energia.

4.4 Ambiente externo – microambiente

Também conhecido como sistema central de *marketing* ou ambiente de tarefa, o microambiente compreende o meio específico em que a organização opera. Ele envolve outras organizações, instituições, grupos e indivíduos com quem uma determinada organização mantém um relacionamento que possibilite a sua operação, de modo a propiciar benefícios mútuos.

É de suma importância, para o sucesso da organização, que ela saiba reconhecer as diversas oportunidades que venham a surgir, como também se defender das ameaças que aparecerão. Por isso, é que as organizações necessitam de informações sobre os personagens-chaves que compõem esse ambiente tão importante.



Fornecedores, intermediários de mercados, concorrentes, clientes e públicos compõem esse ambiente.

4.4.1 Fornecedores

Os fornecedores são peças-chave do desenvolvimento organizacional. Eles são parceiros da organização no que se refere ao processo de evolução estratégica da mesma. Este componente do microambiente corresponde ao mercado de suprimentos de entradas e insumos necessários às operações da organização.

A qualidade e a disposição dos fornecedores de uma organização têm um grande impacto no seu sucesso. Fornecedores que entregam produtos de má qualidade, com atrasos, difíceis de contatar ou sujeitos a greve, oferecem limitações consideráveis para uma organização. No entanto, muitas organizações preferem permanecer com esses tipos de fornecedores devido ao fato de que seus produtos são mais baratos, deixando de desenvolver um relacionamento satisfatório a longo prazo.

No entanto, bons fornecedores são poucos hoje em dia e, os existentes já atendem à concorrência ou estão incapacitados de atender a novos clientes. Por esse motivo, as organizações costumam trabalhar com um número muito pequeno de fornecedores, ou seja, querem fornecedores que forneçam um sistema-componente completo. Isso tudo, permite que esses fornecedores sejam mais exigidos em termos de qualidade do insumo e, ao mesmo tempo, que reduzam os preços desses insumos à medida que passa o tempo.

O objetivo disso tudo é ver a organização e seus fornecedores como um “sistema integrado de fornecimento de valor”, que possa superar a concorrência na satisfação das exigências do mercado-alvo.

É por esse motivo que as organizações devem se manter atualizadas quanto à capacidade, empenho e aos problemas de seus fornecedores. Ao gerenciar um sistema para detectar sinais e antecipar problemas de qualidade ou de capacidade de fornecimento, a organização pode evitar o embaraço de deixar de atender a seus compromissos com seus clientes.

4.4.2 Intermediários de mercado

Os intermediários compreendem aquelas pessoas ou organizações que se interpõem entre os produtores e os consumidores. Ao decidir por adotar um intermediário, o produtor deve vê-lo tanto como um cliente quanto um parceiro. Também vale ressaltar que o produtor precisa compreender suas

necessidades, objetivos e operações e deve oferecer condições comerciais e apoio que despertem o entusiasmo e a fidelidade do intermediário. O uso de intermediários caracteriza o uso de organizações de distribuição física, atacadistas e varejistas.

A distribuição física envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e produtos finais a partir de seus pontos de origem aos seus pontos de utilização, para satisfazer as necessidades do cliente, visando a um resultado. A maioria das organizações tem se preocupado com o custo total da distribuição física, e os especialistas acreditam que podem ser obtidas maiores economias nesta área.

O atacado inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para compradores que utilizarão estes para revenda ou no uso industrial. No entanto, vale destacar que os fabricantes e agropecuaristas não são atacadistas, devido ao fato de estarem envolvidos na produção.

Importância do atacado: maior capacidade de atingir os compradores; oferece informações sobre os compradores; reduz as perdas potenciais ao assumir os riscos do negócio; informações sobre setores e produtos; reduz os custos monetários de tempo e esforço pelo oferecimento de uma variedade de bens; melhora a seleção de produtos, ao informar os varejistas sobre os produtos mais adequados aos usuários finais.

O varejista é aquele que vende bens ou serviços para os consumidores finais. Após comprarem produtos de fabricantes ou atacadistas, eles dedicam-se exclusivamente ao atendimento do público final. Um varejo ou uma loja de varejo é qualquer organização cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidades ou pequenos lotes. Embora usualmente se pense em varejistas como comerciantes intermediários que possuem lojas, qualquer organização que utilize esta forma de venda, seja um fabricante, um atacadista ou um varejista, todos estarão praticando o varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, telefone ou máquina automática) ou onde são vendidos (em uma loja, na rua, ou na casa do consumidor).

Importância do varejo: colocam os produtos à disposição do consumidor final; coletam e divulgam dados sobre os consumidores e seu comportamento de compra; assumem riscos na compra de produtos perecíveis; promovem os produtos dos fabricantes; oferecem serviços eficientes na distribuição física;

colocam produtos à disposição no momento e no lugar em que os consumidores desejam comprá-los; facilitam as compras ao aceitar cartões de crédito ou oferecer planos de pagamento e venda de produtos em pequenas quantidades; tornam conveniente ou prazerosa a experiência de comprar; oferecem variedade de marcas para que os consumidores possam fazer comparações; fornecem serviços especiais como entrega ou alterações/consertos nos produtos.

Assim, o uso de intermediários proporciona o aumento da eficiência da distribuição de bens da organização, por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis a todos os mercados-alvo da mesma.

4.4.3 Concorrentes

Concorrentes são organizações que competem entre si por um mesmo mercado ou por vários mercados. O concorrente mais imediato da organização é aquele que mais se parece com ela, ou seja, fornece para o mesmo mercado-alvo e utiliza o mesmo *mix* de *marketing*.

As organizações têm que “ficar de olho” em todos os concorrentes que são potencialmente perigosos. Para que uma organização conheça bem sua concorrência, ela precisa estudar os objetivos, as estratégias, os pontos fortes e fracos e os padrões de resposta da mesma.

O objetivo único da análise dos concorrentes é ajudar a desenvolver uma vantagem competitiva, no intuito de ofertar algo ao mercado que tenha um desempenho superior. Isso pode ser obtido a partir da oferta de maiores benefícios aos clientes em geral.

As organizações concorrem entre si a fim de obterem recursos necessários para se desenvolverem, bem como conquistarem os mercados para a colocação dos seus produtos e/ou serviços. Os concorrentes disputam tanto as entradas quanto as saídas de uma organização.

Podemos identificar três tipos de concorrência: a genérica, por forma de produto e a organizacional cujos exemplos são mostrados a seguir.

A concorrência genérica é o tipo de concorrência que está sempre presente, pois ela vem de outras categorias de produtos que tem por função satisfazer a mesma necessidade dos consumidores. Tomando como base as organizações do segmento alimentício, observa-se que não há este tipo de concorrência, porque não existe nenhum outro produto capaz de substituir os alimentos que são essenciais à sobrevivência.

Já a concorrência por forma de produto é o tipo de concorrência que ocorre entre versões específicas do produto, ou seja, dentro da mesma linha. Exemplo: iogurtes, leites, achocolatados, barras de cereais, chocolates em barra, bolachas, bombons, etc.

Por fim, a concorrência organizacional: é o tipo de concorrência que aparece entre organizações que fabricam o mesmo tipo de produto, ou seja, que atendem ao mesmo mercado. Exemplos: Piá, Santa Clara, Nestlé, Elegê, Batavo, Unilever, Mococa, Parmalat, entre outras.

Para as organizações é importante que elas saibam o máximo possível sobre o mercado, no intuito de adotar estratégias que viabilizem a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, melhor que seus concorrentes. É por isso que as organizações procuram englobar o maior conjunto possível de informações sobre a concorrência no caso de um confronto direto. Isso permite uma análise mais eficiente das estratégias de ataque a serem adotadas.

É importante prever a disputa de concorrentes existentes, novos ingressantes, produtos substitutos, fornecedores e compradores numa base global.

4.4.4 Clientes

Os clientes são aquelas pessoas ou organizações que adquirem os produtos da organização no intuito de satisfazer as suas necessidades e desejos, ou seja, são os entes que absorvem as saídas resultantes da atividade organizacional.

No entanto, antes de determinar os clientes, as organizações devem estabelecer o mercado-alvo em que elas irão atuar. Do ponto de vista do *marketing*, atender a uma parte do mercado é mais eficiente, pois é mais fácil determinar as necessidades e os desejos dele. Um mercado-alvo é o segmento específico que uma organização escolhe atender.

Estes mercados-alvo podem ser classificados em:

- a) **Mercados consumidores** – aqueles que utilizam o produto/serviço de maneira pessoal.
- b) **Mercados industriais** – quando o produto/serviço é utilizado na transformação de outros produtos/serviços.
- c) **Mercados revendedores** – organizações que compram com o objetivo de revender visando o resultado.

d) Mercados governamentais – órgãos governamentais que compram para executar serviços públicos ou transferir para outras pessoas.

e) Mercados internacionais – qualquer cliente de outro país, podendo ser produtor, revendedor ou governamental.

Atualmente, o que as organizações procuram fazer é manter os seus clientes e desenvolver cada vez mais o relacionamento organização-cliente no intuito de proporcionar benefícios para ambas as partes. Por este motivo, as organizações devem definir qual é o seu mercado-alvo e concentrar os esforços nele para obter o retorno planejado.

Também, é relevante que as organizações saibam, realmente, qualificar seus clientes. Para isso, ela deve encontrar um modo claro de avaliar a lucratividade de cada um. Clientes que compram mais, são mais exigentes e, por isso, devem ser trabalhados de maneira diferente daqueles que compram menos. No entanto, é importante que as organizações fixem mais as suas atenções naqueles clientes, que mais cedo ou mais tarde, podem ser transformados em clientes lucrativos.

Em suma, as organizações devem concentrar seus esforços administrativos no intuito de conquistar o maior número de clientes e, a partir disso, trabalhar cada vez mais para fidelizar sua marca na mente dos clientes e procurar agregar, o máximo possível, valor aos mesmos.

4.4.5 Públicos

Correspondem a um grupo distinto que possui algum tipo de interesse ou exerce algum tipo de impacto sobre as atividades da organização. São eles que impõem controles, limitações ou regulamentações às atividades organizacionais, especificando as maneiras pelas quais as organizações deverão guiar suas ações.

É muito importante que a organização esteja sempre atenta às regulamentações que sobre ela são impostas, de maneira a conduzir de forma correta suas atividades.

Algumas organizações, de maneira geral, procuram postar-se de forma coerente e correta frente às determinações que os órgãos regulamentadores exercem sobre ela.

As organizações apresentam sete tipos de público, como por exemplo: público financeiro, imprensa, governo, órgãos de defesa do consumidor, comunidade local, público em geral, público interno.

Por fim, os públicos atuam como influenciadores chaves para o desenvolvimento organizacional e, por isso, as organizações devem estar atentas a todas as alterações que venham a ocorrer nesse segmento, a fim de que não percam tempo nem dinheiro, o que seria extremamente prejudicial.

4.5 Ambiente interno

Corresponde ao nível de ambiente interno da organização, cuja implicação é de caráter imediato e específico na administração da organização.

Tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Precisa ter como referência a comparação a outras organizações do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.



Quando fazemos uma análise interna, esta nos habilita a identificar pontos fortes e pontos fracos no contexto organizacional. Um ponto forte é a diferenciação conseguida pela organização que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente organizacional (variável controlável). Por sua vez, um ponto fraco é uma situação inadequada da organização que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente organizacional (variável controlável).

Na realidade, além dos pontos fortes e fracos da organização, devem-se considerar, também, os pontos neutros que são aqueles que, em determinado momento ou situação, não estão sendo considerados nem como qualidades nem como deficiências da organização. Como o planejamento é um processo dinâmico, estes pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

É fundamental para o sucesso da estratégia da organização que a área de atuação seja escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, ou seja, a organização deve ser “puxada” pelas suas principais capacidades.

Isso absolutamente, não quer dizer que a organização deve abandonar atividades nas áreas em que não está devidamente capacitada. No caso de a organização

ter de realizar atividades em que não haja pontos fortes, o reconhecimento desta fraqueza torna mais fácil o processo corretivo.

É preciso que seja dada a devida atenção a alguns fatores para a definição do ambiente interno da organização, quais sejam:

- **Aspectos organizacionais** – rede de comunicação; estrutura da organização; registro dos sucessos; hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; habilidade da equipe administrativa.
- **Aspectos do pessoal** – relações trabalhistas; práticas de recrutamento; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; rotatividade e absenteísmo.
- **Aspectos de marketing** – segmentação do mercado, estratégia referentes à produto, preço, praça e promoção.
- **Aspectos de produção** – *layout* das instalações da fábrica; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques; uso de subcontratação.
- **Aspectos financeiros** – liquidez; lucratividade; atividades; oportunidades de investimento.



Assista a um vídeo sobre
ambiente em:
[http://www.youtube.com/
watch?v=2dzGbKYxol](http://www.youtube.com/watch?v=2dzGbKYxol)

O diagnóstico do ambiente interno corresponde a uma análise de como a organização se encontra e o quão está preparada para enfrentar os desafios que, naturalmente, surgem nos confrontos com organizações concorrentes.

Por essa razão, a análise deve levar em consideração não só os aspectos mais relevantes ou fortes da organização, como também os aspectos nos quais a organização precisa aprimorar-se ou fortalecer-se, que podem contemplar aspectos como a entrada de novos concorrentes, a desatualização de suas instalações industriais, a briga interna por sucessão, que tende a ocorrer em organizações ditas familiares, entre outros aspectos.

Resumo

Ao final dessa aula, podemos apresentar algumas considerações acerca do ambiente organizacional e a necessidade de sua análise. Nesse sentido, o ambiente em que as organizações atuam proporciona a elas extremas vantagens, como também, apresentam enormes riscos. Ele é composto pelo ambiente externo (macro e microambiente) e pelo ambiente interno. O macroambiente é constituído por um conjunto bastante amplo de condições e fatores que influenciam e são influenciados pelas diversas organizações existentes no mercado. As variáveis tecnológicas, político-legais, sócio-culturais, econômicas, demográficas e físicas são aquelas que compõem este ambiente. Já o microambiente compreende o meio específico em que a organização opera. Ele envolve outras organizações, instituições, grupos e indivíduos com quem uma determinada organização mantém um relacionamento que possibilite a sua operação, de modo a propiciar benefícios mútuos. É composto por fornecedores, intermediários de mercados, concorrentes, clientes e públicos. Por fim, a análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado.

Atividades de aprendizagem

1. Alguns teóricos propõem a divisão do ambiente organizacional em categorias. Considere as afirmações abaixo sobre as categorias que identificam os fatores que influenciam as mudanças que ocorrem nas organizações.

I - As condições econômicas referem-se ao comportamento humano e estudam como as pessoas e as organizações na sociedade se empenham na produção, troca e no consumo de bens e serviços.

II - As condições culturais referem-se à expectativa dos funcionários e dos consumidores e estão expressas na tecnologia aplicada ao processo produtivo.

III - As condições legais referem-se à legislação vigente no País, porém afetam as organizações que atuam no mercado local, já que as organizações exportadoras não precisam obedecer a ela.

IV - As condições demográficas referem-se à taxa de crescimento, etnia, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade da população, contribuindo para análise do mercado atual e previsão de seu mercado futuro.



Está correto o que se afirma em:

a) I somente.

b) I e II somente.

c) I e IV somente.

d) II, III e IV somente.

e) Todas as alternativas.

2. Alguns componentes do ambiente externo são comuns a todas as organizações, variando apenas na forma e no volume de sua influência. Essa afirmativa é válida:

a) Somente no caso de organizações.

b) Em todos os casos, menos nas organizações.

c) No caso das sociedades anônimas.

d) Em todos os casos, sem exceção.

e) No caso de apenas uma organização no mercado.

3. Em geral, para a análise do ambiente ser bem sucedida na organização, deve-se ter como meta:

a) A alta administração deve determinar quais elementos devem ser monitorados.

b) O processo deve ser mantido com pouca avaliação.

c) O processo em si deve ser avaliado.

d) Ela deve ocorrer em todos os níveis do ambiente.

e) Nenhuma das respostas anteriores.

4. Das técnicas a seguir, a que deve ser adotada ao se fazer uma análise ambiental é:
- a) Desenvolvimento de inteligência interna.
 - b) Formulação e monitoramento estratégicos.
 - c) Técnicas de planejamento ambiental.
 - d) Exame do ambiente e previsão ambiental.
 - e) Estrutura analítica completa.
5. Quando se avalia uma organização e sua atuação no mercado, verifica-se que a organização é um sistema inserido em um ambiente sujeito à ação de múltiplas variáveis que atuam direta e/ou indiretamente sobre a mesma. Considerando que a organização está sujeita a uma grande variedade de ações internas e externas, é possível afirmar que uma organização é um sistema:
- a) Probabilístico simples.
 - b) Probabilístico complexo.
 - c) Probabilístico hipercomplexo.
 - d) Determinístico complexo.
 - e) Determinístico hipercomplexo.

Aula 5 – O processo de planejamento: definição de negócio e segmentação de mercado

Objetivos

Entender o significado e a aplicação da definição do negócio e da segmentação de mercado.

5.1 Definição do negócio

Definir o negócio significa determinar o âmbito de ação da organização e a identificação “do que será feito”.

A definição de qual negócio próprio abrir é uma decisão de vida, uma escolha que pode ser para vida toda. Caso tenha dúvida em escolher qual negócio, uma boa dica é imaginar atividades que você tenha muita afinidade e que já tenha tido uma boa experiência profissional.

Importante elemento do processo de planejamento, a definição do negócio compreende o passo inicial desse processo após a análise ambiental. A definição do negócio tem como finalidade orientar as demais etapas do processo de planejamento, oferecendo direcionamento e foco nas atividades relacionadas com o mercado de atuação escolhido pela organização.

O negócio de uma organização corresponde a uma escolha entre muitas alternativas. A definição do negócio não pode ser muito ampla, uma vez que isso pode implicar falta de foco. Também, não pode ter um caráter muito restrito, para não perder as oportunidades.

Essa etapa é essencial na implementação da gestão estratégica competitiva, pois permite ao gestor detectar sinais de mudança, identificar oportunidades, planejar de forma sintonizada as ações organizacionais e criar condições para atitudes proativas.

Uma organização pode ser descrita em termos de sua definição de negócio, que leva a assumir determinados comportamentos que dão base para a formulação de suas estratégias.



Assista a um vídeo sobre definição de negócio em:
<https://www.youtube.com/watch?v=cKNb1QV0VM8>

Nesse sentido, algumas questões emergem como fundamentais para a definição do negócio.



Qual é o negócio da organização?

Quem é o seu cliente?

Onde ela tem sua base de atuação?

Qual a sua vantagem competitiva?

Qual a sua contribuição social?

Para se definir o negócio é fundamental desenvolver um estudo em relação ao espaço que a organização pretende ocupar dentro de seu ambiente de negócio.

No entanto, esse estudo só estará completo a partir do momento que a organização conseguir identificar as necessidades e os desejos do seu mercado-alvo.

A definição do negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes.

Ao definir o negócio, a organização se posiciona através de duas visões: ampla ou restrita. Na visão restrita, a tendência é a visão míope, negligenciando o cliente e concentrando-se no produto. O mesmo não acontece na visão ampla, onde o posicionamento com relação às demandas ambientais serve como suporte para o desenvolvimento de produtos/serviços que atendam ao mercado.

É preciso deixar claro que essas duas visões são necessárias ao processo de definição do negócio. Isso se justifica, pois há a necessidade de orientar-se tanto para as necessidades do mercado, bem como o tipo de produto ou serviço adequado à necessidade desse mercado e coerente com as condições da organização.

O Quadro 5.1, apresenta alguns exemplos de negócio na visão ampla e restrita de algumas cooperativas do Brasil. Estas informações foram retiradas diretamente dos *sites* das cooperativas.

Quadro 5.1: Exemplos de negócio em cooperativas

Cooperativa	Negócio
Cotrijuc	Agronegócio.
Unimed SC	Representar, integrar, coordenar e assessorar as Unimeds.
Cresol	Soluções financeiras.
Cooperativa Piá	Agronegócio e alimentos.
MaxiCoop	Soluções em trabalho e benefícios.

Fonte: Sites das cooperativas exemplificadas

Outra questão necessária ao entendimento da definição do negócio, está presente em que responder “qual é o nosso negócio?”, não é suficiente para o sucesso da organização. É fundamental que se cultive uma orientação estratégica, a fim de se consiga responder: “qual será o nosso negócio?” e “qual deveria ser o nosso negócio?”.

A primeira consiste numa adaptação às mudanças previstas no ambiente e no mercado. A segunda, consiste num processo de acompanhamento das oportunidades de mercado que exercem impacto na finalidade estratégica da organização.

Quando a organização define o negócio com eficiência, ela consegue identificar as oportunidades e neutralizar as ameaças com maior facilidade. Assim, passa a atuar de modo mais competente na sua interação com o cliente.

Benefícios da definição do negócio:

- a) **Ajuda a focar no diferencial competitivo** – a definição do negócio deve estar sempre focada no que o consumidor quer da organização.
- b) **Orienta os investimentos** – no momento de investir em outros negócios, mercados, produtos ou serviços, a organização deve ter bem claro qual é o seu negócio.
- c) **Orienta o marketing** – conhecendo seu negócio, a organização consegue desenvolver estratégias de *marketing* orientadas ao seu mercado.
- d) **Orienta o treinamento** – a preparar sua equipe, a organização deve orientá-los de acordo com o seu negócio, para que todos caminhem na mesma direção.



Isto posto, pode-se considerar que a definição do negócio de uma organização é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente, uma vez que compreende aquilo que a organização explora para atender as necessidades do cliente.

5.2 Segmentação de mercado

O mercado compreende o conjunto amplo de necessidades e desejos humanos.



Assista a um vídeo sobre
segmentação de mercado em:
[https://www.youtube.com/
watch?v=RBvnLFlz0x4](https://www.youtube.com/watch?v=RBvnLFlz0x4)

Como essas necessidades e desejos são diversos, pode-se constituir, em função dessa diversidade, um conjunto de vários segmentos de mercado com necessidades e desejos mais específicos.

Os mercados, de um modo geral, são heterogêneos. Assim, fica muito difícil para uma organização atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados.

Com isso, a organização precisa identificar e traçar o perfil de grupos distintos de compradores que se diferenciam em suas necessidades e preferências (segmentação de mercado), e, depois disso, selecionar um ou mais segmentos nos quais a organização se adequaria a atender (seleção de mercado-alvo) e, para cada segmento, tentar mostrar seus atributos e os benefícios que proporcionam para o consumidor (posicionamento de mercado).

Segmentar o mercado compreende dividi-lo em pequenos grupos de características semelhantes. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados segmentos.

A segmentação é importante, pois ao passo que a organização determina o público que irá atender, ela já determina o tamanho do mercado e as características desse mercado.

O tamanho do mercado da organização é proporcional ao número de segmentos em que ela pretende atuar, ou seja, quanto mais segmentos abranger maior será o tamanho do seu mercado de atuação.

Já as características desse mercado irão depender da filosofia de trabalho que a organização adota e do tipo de produto e/ou serviço que ela irá oferecer.

A segmentação de mercado propõe inúmeras vantagens:

- A concentração de capital e de esforços em geral para aqueles mercados que são potencialmente lucrativos.
- A criação de produtos e/ou serviços que realmente atendam às exigências do mercado.
- Estabelecimento de apelos promocionais que serão mais eficazes para a organização.
- Possibilita a escolha da mídia de maneira mais inteligente e técnica, determinando uma distribuição de recursos mais lógica e melhor entre os diversos veículos de comunicação.



Quadro 5.2: Segmentação de mercado

Bases para segmentação	Crítérios
Demográfica	Sexo, idade, etnia, tamanho da família, renda, ocupação, ciclo de vida da família, entre outros.
Geográfica	Região, concentração populacional, tamanho da cidade ou da área metropolitana, clima, entre outros.
Psicográfica	Estilo de vida, personalidade, classe social, entre outros.
Comportamental	Ocasião de compra, benefícios procurados, condições do usuário, taxa de uso, grau de lealdade, estágio de aptidão, atitude para com o produto, entre outros.

Fonte: Adaptado Kotler, 1998

Após serem determinadas as bases para a segmentação, cabe à organização definir qual delas deve ser utilizada.

É importante ressaltar que não há a melhor forma a ser utilizada, ou seja, todas podem ser usadas, dependendo da necessidade da organização.

Geralmente, as organizações não utilizam somente uma variável de segmentação, mas uma segmentação por multiatributos.

Posteriormente à segmentação de mercado, a organização deve estabelecer critérios para avaliação dos segmentos. Este passo é muito importante, pois demandará à organização decidir quais segmentos podem ser potencialmente atrativos e quais deverão ser descartados.

Para tanto, a organização pode valer-se de três critérios para avaliar os segmentos de mercado, quais sejam:

- a) **Tamanho e crescimento do segmento** – o primeiro passo a ser dado é coletar e analisar os indicadores de vendas do segmento, bem como os indicadores projetados de crescimento de vendas e as margens de resultado esperadas para os vários segmentos. Algumas organizações desejam atender o segmento que apresenta um grande volume de vendas, com elevado índice de crescimento e altas margens de resultado. Porém, vale ressaltar que segmentos com maiores índices de crescimento, nem sempre são os mais atrativos em termos de resultado. Por isso, as organizações devem analisar bem esse aspecto no intuito de não investir seus recursos de maneira errônea. Assim, essas organizações devem selecionar segmentos até menores e menos atrativos, mas que sejam potencialmente mais lucrativos para elas.
- b) **Atratividade estrutural do segmento** – um segmento pode ter tamanho e características de crescimento desejáveis e mesmo assim não ser atrativo do ponto de vista de rentabilidade. Por isso, é relevante determinar a atratividade de um segmento a longo prazo, a partir da análise da rentabilidade de cinco grupos: concorrentes atuais do segmento, novos concorrentes, produtos substitutos, consumidores e fornecedores. A partir dessa análise é possível avaliar melhor o segmento.
- c) **Objetivos e recursos da organização** – mesmo que a segmento seja desejável em todos os aspectos, a organização deve avaliar seus próprios objetivos e os recursos que ela dispõe para investir nesse segmento. Alguns segmentos desejáveis podem ser dispensados, pois não combinam com os objetivos da organização a longo prazo. Ainda que o segmento se ajuste aos objetivos da organização, é importante considerar se ela possui habilidades e recursos necessários para atender bem a este segmento, pois para ter o sucesso esperado é importante que a organização ofereça ao mercado algo de valor superior em relação à concorrência, obtendo assim, uma vantagem competitiva.

A partir do momento em que a organização avalia os possíveis segmentos atrativos, o próximo passo consiste na seleção de quais segmentos serão prioritários para o seu atendimento.

Para tanto, a organização pode valer de três estratégias de seleção ou cobertura de mercado:

- a) **Seleção ou cobertura indiferenciada** – uma organização pode ignorar as diferenças existentes entre os segmentos e partir em busca de um mercado amplo através de uma única oferta. Ela se concentra no que é comum nas necessidades dos consumidores, e desenvolve um produto e um programa de *marketing* que chamem a atenção do maior número de consumidores possíveis. São utilizadas distribuição e propaganda em massa, para dotar o produto com uma imagem superior na mente das pessoas.
- b) **Seleção ou cobertura diferenciada** – a organização opera na maioria do mercado, desenvolvendo programas ajustados a cada tipo de segmento. Possibilita um maior volume de vendas totais do que o *marketing* indiferenciado. No entanto, o *marketing* diferenciado aumenta os custos do negócio, pois modificar um produto no intuito de atender as diferentes necessidades dos segmentos, normalmente implica custos em pesquisa e desenvolvimento, engenharia e custos de produção especiais. Deve-se ter consciência para definir quais segmentos são mais atrativos a partir da análise custo-benefício.
- c) **Seleção ou cobertura concentrada** – aqui, ao invés de buscar uma pequena participação em um grande mercado, a organização se concentra em uma grande participação em mercados pequenos que implicam em maiores resultados. Este tipo de estratégia é utilizado principalmente quando os recursos da organização são limitados. Através do *marketing* concentrado há condições de obter uma forte posição no segmento de atuação, devido ao seu maior conhecimento sobre o segmento, bem como o esforço aplicado no mesmo. Se o segmento for escolhido de maneira eficiente, a organização poderá obter maior lucratividade em seu investimento.

Uma vez que a organização tenha definido seu mercado-alvo, é preciso posicionar o produto/serviço neste mercado. Posicionamento significa conseguir que um produto/serviço ocupe um lugar claro, distinto e desejável, em relação aos produtos concorrentes na mente dos consumidores-alvo.

Para Kotler (1998), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo.

A estratégia de posicionamento é extremamente importante no que tange ao desenvolvimento do composto de *marketing*. Neste caso, faz-se necessário



Assista a um vídeo sobre segmentação de mercado em:
https://www.youtube.com/watch?v=IBglWyd_gd0

identificar possíveis vantagens sobre as quais se possa construir uma posição diferenciada no produto físico, nos serviços agregados, no atendimento ao cliente, ou mesmo uma marca ou imagem da organização.

Resumo

Ao final dessa aula, faz-se necessário apresentar algumas ponderações a respeito do que foi discutido sobre definição do negócio e segmentação de mercado. A definição do negócio tem como finalidade determinar o âmbito de atuação da organização, orientando-a a definir o que será feito. Para isso, ela deve estabelecer suas prioridades em termos de identificação das demandas do mercado, bem como que produtos e/ou serviços são necessários a esses mercados. Definir o negócio é definir os benefícios que irão satisfazer as necessidades e desejos do mercado focado pela organização. Já a segmentação de mercado é a concentração, consciente e planejada, de uma organização em parcelas específicas de seu mercado. A organização opta voluntariamente por concentrar todos os esforços de *marketing* em determinados segmentos de mercados, possivelmente abandonando outros, mesmo que constituam potencial.



Atividades de aprendizagem

1. Com base nos que foi tratado sobre segmentação de mercado e posicionamento de *marketing*, leia atentamente as afirmações a seguir:

I - Consiste na divisão do mercado em grupos de potenciais consumidores com características, comportamentos e necessidades distintos.

II - Envolve a avaliação da atratividade de cada segmento de mercado.

III - Diz respeito às características referentes ao estilo de vida do grupo de consumidores que se pretende atingir, sua personalidade e os valores que cultivam.

IV - Relacionado com a maneira como os clientes/consumidores percebem as alternativas de compra à sua disposição.

As alternativas estão corretamente relacionadas a:

- a) I - segmentação, II - seleção de fornecedores, III - segmentação por grau de interesse e IV - posicionamento.

- b)** I - segmentação, II - seleção de fornecedores críticos, III - segmentação psicográfica e IV - posicionamento.
 - c)** I - segmentação, II - seleção de posição de mercado, III - segmentação socioeconômica e IV - percepção do consumidor.
 - d)** I - segmentação, II - seleção do mercado-alvo, III - segmentação psicográfica e IV - posicionamento.
 - e)** I - posicionamento, II - segmentação, III - segmentação psicográfica e econômica e IV - posicionamento.
- 2.** “A Iluminada” é uma cooperativa que produz luminárias. Ela atende a clientes individuais, vendendo desde luminárias para classes populares até produtos de luxo. A respeito das ofertas da cooperativa ao mercado, analise as afirmativas abaixo.

Ao adotar segmentação de mercado, a cooperativa pode fixar preços diferenciados de acordo com os segmentos considerados, **porque** as características dos clientes em cada segmento de mercado afetam o valor que eles percebem para os produtos da cooperativa.

Analisando as afirmações acima, conclui-se que:

- a)** As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
 - b)** As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
 - c)** A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
 - d)** A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
 - e)** As duas afirmações são falsas.
- 3.** Uma cooperativa de crédito acaba de lançar um pacote de produtos financeiros para atender a jovens de alta renda. Nas campanhas internas de orientação à equipe de vendas e atendimento, o público-alvo é descrito da seguinte forma:
- Idade entre 25 e 39 anos, alta renda, profissionais de nível superior.

- Residentes em grandes centros no eixo sul/sudeste.
- Apreciam alimentos finos, gostam de viagens ao exterior e participam de eventos ligados a arte e cultura.

Os três níveis de segmentação do mercado consumidor, respectivamente, são:

a) Demográfico, geográfico e psicográfico.

b) Econômico, regional e comportamental.

c) Estatístico, espacial e psicológico.

d) Populacional, local e comportamental.

e) Social, regional e por benefício.

4. Definir um negócio significa:

a) Determinar a razão de ser da organização.

b) Definir o público-alvo a ser atendido.

c) Estabelecer metas de avaliação do desempenho.

d) Definir o âmbito de atuação da organização.

e) Criar meios para alcançar os objetivos da organização.

5. Com relação às alternativas a seguir, assinala a **incorreta** quanto aos benefícios da definição do negócio:

a) Permite maior fidelidade com o mercado.

b) Ajuda a focar no diferencial competitivo.

c) Orienta os investimentos.

d) Orienta o *marketing*.

e) Orienta o treinamento.

Aula 6 – O processo de planejamento: missão, visão e valores

Objetivos

Conhecer os conceitos, significados e a construção da missão, visão e valores.

6.1 Considerações iniciais

Tomando-se como base a orientação necessária ao planejamento, é preciso que se tenha claro que o estabelecimento de missão, visão e valores de uma organização é requisito fundamental para a consolidação desse processo de forma plena. Por esse motivo, missão, visão e valores constituem o que se chama de identidade organizacional.

Cada um desses elementos fundamentais do processo de planejamento será melhor abordado a partir de agora.

6.2 Missão

Uma missão constitui uma postura clara, coerente e objetiva dos propósitos e das responsabilidades de uma organização frente aos seus clientes, com a finalidade de responder os seguintes questionamentos: Por que a cooperativa existe? O que a cooperativa faz? Para quem?

Por essas e outras razões, uma missão compreende fielmente a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, é a determinação “de onde a cooperativa quer ir”.

Compreende delimitar a função (ou funções) que a organização deve desempenhar, as necessidades que deve atender, buscando justificar a sua razão de existência.

Importante fundamento do planejamento de uma organização, a missão representa, essencialmente, a chamada “razão de ser da organização”.

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização.

A missão expressa onde e como a organização espera obter resultados através da prestação de um serviço considerado útil e desejado.

É através da missão que uma organização consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar.

Elementos facilitadores para montagem da missão:



Fazer o que? (Qual o nosso negócio?)

Para quem? (Quem é o nosso cliente?)

Onde? (Base, prioridade, estratégia de segmentação)

Como? (Desafio, diferencial)

Com que finalidade? (Grupo de interesse)

Exemplos de missão:

- a) **UFSM** – “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade de modo sustentável”.
- b) **Colégio Politécnico da UFSM** – “Promover a formação integral do cidadão e oferecer-lhe condições de conhecer, desenvolver, difundir e aplicar a ciência e tecnologia”.
- c) **Unimed** – “Gerir com sustentabilidade e competitividade o desenvolvimento pleno, fortalecendo os princípios na valorização do trato médico”.
- d) **Sicredi** – “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.
- e) **Cotripal** – “Realizar o ideal de união, trabalho e desenvolvimento mútuo, preconizado pelos fundadores”.

Características da missão:

- a) É a partida e identifica o negócio.
- b) É a “Carteira da Identidade” da organização.
- c) Identifica quem somos.
- d) Dá rumo à organização.
- e) Foco do presente para o futuro.
- f) Vocação para a eternidade.



De forma simplificada, entende-se que a missão de uma organização deve responder o que esta se propõe a fazer, e para quem.

Além disso, o enunciado da missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da organização perante os seus clientes.

Nesse sentido, considera-se que o propósito missão é um elemento do planejamento de grau significativo e maior que a simples descrição do que é feito internamente; a missão retrata a verdade de que o resultado da cooperativa é maior do que a soma das partes do que é feito.

É importante que, ao estabelecer uma missão, a organização se atente ao motivo principal que deu origem a sua criação, de modo que com o passar do tempo ela continue fiel ao que a gerou. Isso remete até a uma questão de identidade da cooperativa, visto que a missão tem esse poder.

Embora várias organizações possam atuar no mesmo negócio, o que as distingue é justamente a missão que possuem. Ela corresponde exatamente à explicação por escrito das intenções e aspirações da organização.

6.3 Visão

Uma visão organizacional se caracteriza pelo seu propósito e diz respeito a aonde ela quer chegar. Tal visão representa uma projeção futura desejada, servindo como guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.

A visão organizacional se baseia na sua realidade, mas visualizam uma realidade futura. Com base nisso, pode-se dizer que a visão tem como finalidade condicionar a organização a explorar as possibilidades e as realidades desejadas.

A visão é a descrição do futuro desejado para a cooperativa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado pelos esforços individuais, da equipe e pela alocação de recursos. A visão deve conter tanto a aspiração, como a inspiração. A aspiração de tornar-se "algo" e a inspiração do porque esse "algo" deve merecer e valer a pena ser concretizado. Deve ser uma frase prática, realista e visível, pois não passará de uma mera alucinação, se ela sugerir ou propor resultados inatingíveis.

Compreende a articulação das aspirações de uma organização a respeito de seu futuro. É algo que se vislumbra para o futuro desejado da organização, pois representa o que a ela quer ser.

A visão envolve os desejos de onde se quer chegar, compreendendo temas como valores, vontade, sonhos e ambição. Assim, como a missão, a visão deve ser claramente definida e divulgada para todos os funcionários.

A visão deve ser algo a longo prazo, pois em um período de tempo mais longo a cooperativa se compromete com metas mais desafiadoras. A visão também precisa ter um conceito bem claro. Assim é importante se criar uma imagem, que seja compartilhada por todos, de onde se pretende chegar.

Para se definir uma visão, precede a necessidade de pensar além das capacidades da organização e também do seu ambiente competitivo. Nesse sentido, é preciso objetivar algo para o futuro, mas que tenha reais condições de acontecer.

Exemplos de visão:

- a) **UFSM** – “Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade de modo inovador e sustentável”.
- b) **Colégio Politécnico da UFSM** – “Ser reconhecido como referência em ensino médio e profissional, em pesquisa e extensão e na formação empreendedora”.
- c) **Cotripal** – “Ser referência de cooperativa de produção”.

d) Santa Clara – “Ser uma organização inovadora e modelo na aplicação dos princípios do cooperativismo”.

e) Cotrisel – “Ser uma empresa cooperativa com excelência na gestão”.

Características da visão:

É o que se sonha para o negócio.

Representa o passaporte para o futuro.

Projeta quem desejamos ser.

Energiza a organização.

É inspiradora.

Focaliza no futuro.

É mutável conforme os desafios.



Dessa forma, pode-se inferir que a visão representa o cenário ideal visualizado pela organização. É a situação que a organização busca, e para onde ela dirige sua criatividade e recursos.

6.4 Valores

Valores significam princípios, elementos norteadores, crenças ou atributos que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões organizacionais.

Os valores, também, podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que:

- Definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores.
- Definem e facilitam a articulação da missão, visão e valores.
- Facilitam a colaboração entre os empregados.



- Facilitam o comprometimento dos empregados com o mercado.
- Facilitam o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade.

Os valores compreendem o conjunto de premissas que norteiam o comportamento e a cultura organizacional.



Assista aos vídeos sobre missão, visão e valores em:

<https://www.youtube.com/watch?v=J3Ysn1WjAKQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=kc8TGlyEso>

<https://www.youtube.com/watch?v=Jw44uqEaoZY>

São aqueles que regem o desenvolvimento estratégico da organização. Os valores devem contribuir de modo que o planejamento tenha um ajustamento permanente em relação às mudanças do ambiente.

Exemplos de valores:

- a) UFSM** – “Comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautado nos seguintes valores: liberdade; democracia; ética; justiça; respeito à identidade e à diversidade; compromisso social; inovação; responsabilidade”.
- b) Colégio Politécnico da UFSM** – “Honestidade; ética; justiça; competência; respeito; educação; cidadania; responsabilidade social e ambiental”.
- c) Unimed** – “Ética e legalidade nas ações; construção permanente do patrimônio moral e intelectual; prática permanente de intercooperação; comprometimento sustentável com o cliente e a sociedade”.
- d) Sicredi** – “Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; eficácia e transparência na gestão”.
- e) Cotripal** – “União; confiabilidade; ética”.

Resumidamente, os valores definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes dos colaboradores. São regras para que, executando a missão, se alcance a visão. Os valores dão o suporte, é o foco da moral e ética da cooperativa.

Resumo

Ao final dessa aula, faz-se necessário apresentar algumas ponderações a respeito do que foi discutido sobre missão, visão e valores. As organizações, independente do tamanho, precisam guiar seus negócios em torno de determinados objetivos. Isso as ajuda na construção de suas identidades e no estabelecimento de metas a serem alcançadas.

O objetivo de se ter uma missão é deixar claro a razão da existência da cooperativa. O da visão é explanar o que ela almeja, ou seja, o que pretende alcançar. O objetivo dos valores é atuar como um divisor de águas para a orientação organizacional. Portanto, a partir do conhecimento da missão, visão e valores de uma organização, é possível traçar um perfil de sua imagem. Todos esses elementos do planejamento precisam ser descritos com bastante objetividade, de forma a indicar a direção em que organização deve atuar. As decisões estratégicas, as atividades, os pensamentos e as ações da cooperativa e de seus colaboradores deverão estar subordinados e norteados pela sua missão, visão e valores.

Atividades de aprendizagem



1. Em uma assembleia com todos os membros de uma cooperativa, visando à definição da missão, dos valores e da visão a serem adotados pela mesma, utilizou-se da metodologia do planejamento participativo com a finalidade de:
 - a) Ter como horizonte a satisfação do cliente.
 - b) Buscar a eficiência naquilo que deve ser realizado.
 - c) Assumir um caráter de projeto organizacional amplo e orientador.
 - d) Envolver processos de atuação voltados essencialmente aos setores.
 - e) Promover padronização de tarefas, de procedimentos e de resultados.
2. A definição da visão, por meio de um processo de planejamento, supõe que os membros de uma instituição pretendem estabelecer:
 - a) A descrição permanente do *status quo* da organização.
 - b) A identidade comum quanto aos propósitos para o futuro.

- c) A superação das diferenças culturais através da polifonia de discursos.
 - d) As regras de controle e a hierarquia institucional.
 - e) Os valores compartilhados para um relacionamento interpessoal harmonioso.
3. A missão de uma organização é considerada um dos elementos norteadores do planejamento estratégico. No âmbito da comunicação institucional, a definição de "missão" corresponde a(ao):
- a) Definição dos propósitos de uma organização e do papel que deverá exercer nas esferas social e comercial.
 - b) Orientação ao *marketing* sobre ações que devem ser adotadas no planejamento tático.
 - c) Estabelecimento de um foco em direção ao modo como a cooperativa deseja ser vista no futuro.
 - d) Mapeamento dos *stakeholders*, a fim de promover a boa-vontade na relação cooperativa-cliente.
 - e) Fornecimento de critérios para a consecução de um *feedback* mercadológico.
4. Para incluir as boas ações na cultura corporativa, uma organização socialmente responsável pode incorporá-las à sua missão, visão e valores. Esses valores representam as(os):
- a) Expressões a respeito do ramo em que a organização atua.
 - b) Formas como a organização será reconhecida no futuro.
 - c) Razões da existência da organização perante a sociedade.
 - d) Propósitos básicos da própria existência da organização.
 - e) Padrões de comportamento institucional da organização.

Aula 7 – O processo de planejamento: objetivos e estratégias

Objetivos

Estudar, entender e elaborar objetivos e estratégias organizacionais.

7.1 Objetivos

Os objetivos são os resultados que a organização pretende realizar. Nesta etapa, deve-se identificar onde a organização quer chegar.

A definição dos objetivos é dependente de etapas anteriores do planejamento, já que, de acordo com as condições internas e externas, pode-se definir o caminho que a organização irá seguir.

Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que a organização pretende atingir. Um objetivo também pode ser definido como o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço de todos dentro da organização.

Dentro dos objetivos é fundamental que sejam estabelecidas as prioridades em relação àquilo que deve ser feito. Sempre que possível, os objetivos e desafios principais devem estar dispostos em escalas hierárquicas, demonstrando quais são os prioritários, quais são os secundários e como foram estabelecidas as prioridades.

Por esse motivo, eles precisam ser transformados em metas, que são fragmentos de um objetivo. As metas permitem melhor distribuição de tarefas e melhor acompanhamento dos resultados parciais.

Os objetivos precisam ser claros, divulgados, entendidos e aceitos por todos os membros da organização. Os objetivos permitem maior amplitude de controle, visto que a tarefa da chefia é simplificada e o planejamento estratégico é mais fácil de ser feito quando os objetivos e desafios são claros e entendidos por todos os profissionais envolvidos no processo.



Assista aos vídeos sobre objetivos em:
<https://www.youtube.com/watch?v=8rIVQTpIDkw>
<https://www.youtube.com/watch?v=gLmgDtjl5zA>

Além disso, devem ser específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores, bem como apresentar suas inter-relações de forma esquematizada.

Outra questão importante a respeito dos objetivos é a necessidade de estarem, adequadamente, relacionados a fatores internos e externos da organização.

Fundamento importante desse processo, faz menção ao fato de que deve-se estar ciente que o funcionamento da organização é assegurado quando as pessoas desempenham o seu papel.

Esse papel compreende em satisfazer ou exceder os padrões de desempenho estabelecidos pelos objetivos organizacionais.

Para tanto, a organização deve proporcionar objetivos de forma que o funcionário consiga estabelecer os seus.

Os objetivos devem fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na organização. Devem, ainda, dar consistência e direcionamento ao gestor na tomada de decisão. Além disso, devem estimular o empenho de todos dentro da organização e fornecer a base para o processo de controle e a tomada de ações corretivas.

Características dos objetivos:



- Viáveis e desafiadores.
- Com prazo determinado.
- Mensuráveis (quantitativamente e qualitativamente).
- Claros, explícitos e concisos.
- Conhecidos e aceitos por todos.

O estabelecimento de objetivos e desafios é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar com a organização, qualquer caminho servirá.

Muitos executivos têm uma visão do futuro de suas organizações que são análogas à visão da criança sobre ela mesma. Quando perguntados sobre o que

desejam que suas organizações se tornem nos próximos anos, simplesmente respondem: “maior”.

A seguir, são apresentados alguns exemplos de objetivos que podem ser delineados de acordo com as áreas de organização.

Quadro 7.1: Exemplos de objetivos nas unidades de negócio

Marketing	Atingir e manter, de maneira lucrativa e ética, uma participação de mercado de 40 %. Iniciar as operações em três pontos de vendas, na região de Santa Maria, no período de 6 meses, mantendo o nível de retorno atual.
Finanças	Atingir e manter um índice de liquidez corrente de 2:1 dentro de um período máximo de 6 meses. Reduzir em 30 % as contas a receber, nos próximos três meses.
Recursos humanos	Reduzir pela metade o índice de rotatividade, em 6 meses. Proporcionar treinamento à área de vendas até final do 1º semestre desse ano.
Produção	Aumentar em 10 % a produtividade média na fábrica II no período de 8 meses. Instalar duas linhas de produção na fábrica I, sem suprimir as atuais, no período máximo de 90 dias.

Fonte: Autor

Com base nas informações apresentadas, pode-se concluir que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras. Eles devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real.

7.2 Estratégias

Para que possa alcançar os objetivos, a organização necessita fundamentalmente, definir os meios específicos a serem utilizados. Estes meios constituem as estratégias organizacionais.

As estratégias organizacionais, normalmente, se desenvolvem a partir de ações deliberadas e intencionadas, bem como de reações necessárias para desenvolvimentos imprevistos e novas pressões competitivas.

É importante destacar que o estabelecimento de estratégias é, fundamentalmente, uma atividade empreendedora voltada diretamente para o mercado.

Por esse motivo, o espírito empreendedor e a evolução constante das estratégias, se fazem fundamentais para a garantia da sua consistência e o alcance dos resultados propostos.



Assista a um vídeo sobre estratégias em:
https://www.youtube.com/watch?v=MsMUkydx_s8

As estratégias podem ser implementadas de acordo com a natureza das organizações, sejam lucrativas ou não. Os tipos de estratégias escolhidas dependerão dos objetivos de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

As estratégias determinam como preparar e aplicar os meios e recursos disponíveis na realização dos objetivos organizacionais. Diz respeito ao poder e a maneira de exercitá-lo no ambiente.



Para que as estratégias sejam formuladas, é necessário focar-se em três aspectos: **a organização**, com seus recursos, pontos fortes e fracos, bem como sua missão, visão, objetivos, entre outros; **o ambiente**, em sua constante mutação, como suas oportunidades e ameaças; e **a integração entre a organização e o seu ambiente** visando à melhor adequação possível.

A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que a alta administração toma decisões que impactam no futuro. As estratégias são motivadas, principalmente, para a solução de problemas organizacionais, bem como pela busca de novas oportunidades.

Como não é possível prever, com clareza, quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva.



A definição das estratégias se dá em quatro níveis distintos: (a) estratégia corporativa – para a organização como um todo, em todos os seus negócios; (b) estratégia de negócios – para cada negócio separado em que a organização atua; (c) estratégia funcional – para as unidades funcionais específicas de cada negócio; (d) estratégia operacional – estratégias ainda mais restritas para as unidades operacionais.

Após serem tomadas as decisões pertinentes às estratégias, a organização passa a priorizar a transformação dessas estratégias em diferentes ações, a fim de se obter os melhores resultados possíveis.

Para que isso possa ser realizado, a organização precisa analisar alguns itens fundamentais: a sua estrutura interna e as competências básicas necessárias ao processo.

Quando se fala em competências básicas, se fala em pessoas. As pessoas são de fundamental relevância para o processo de implementação, pois são

elas que colocam em prática as estratégias da organização. Por esse motivo, identificar as pessoas certas para os lugares certos é um dos fatores críticos de sucesso da implementação.

Para uma definição clara das competências básicas, a organização deve ater-se a alguns aspectos como a identificação do perfil do cargo e do trabalho a ser desenvolvido, do processo de treinamento.

Além disso, a organização deve desenvolver sua estrutura de modo a conduzir o processo de execução bem sucedida da estratégia. É através da estrutura que a organização define critérios referentes à autoridade, coordenação, comunicação, hierarquia, entre outros.

É importante salientar que, a combinação da estrutura com a estratégia, exige que as atividades fundamentais da estratégia e as unidades organizacionais críticas formem a base fundamental da estrutura organizacional.

Para poder oferecer mais informações a respeito das estratégias organizacionais, apresentamos, a seguir, algumas tipologias de estratégias de estudiosos da área.

A primeira delas trata da tipologia de Michael Porter (1986). Porter (1986) afirma que a opção estratégica pode ser a de liderança de custos, a diferenciação ou a de foco (ênfase) nos custos ou na diferenciação.



Assista a um vídeo sobre estratégias em:
<https://www.youtube.com/watch?v=Uz1D0i0MFvg>

		Vantagem competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Escopo competitivo	Alvo amplo	1. Liderança em custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3a. Enfoque em custo	3b. Enfoque em diferenciação

Figura 7.1: Tipologia de Porter

Fonte: CTISM, adaptado de Porter, 1986

A liderança de custos é considerada como a responsável pela popularização da curva de experiência, ou seja, o alcance da liderança no custo total frente aos concorrentes através de uma política funcional, orientada para a minimização dos custos e despesas.

Na diferenciação, a organização procura se destacar com um estilo de produto/serviço inigualável sob diversos aspectos, como exemplo, projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, rede de fornecedores, dentre outros.

O enfoque visa a atingir um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produto ou um determinado mercado geográfico. A organização dirige seus produtos ou serviços para atender um alvo específico de forma mais eficiente e mais efetiva que seus concorrentes.

Para que possa determinar uma dessas formas de estratégia, Porter (1986) reforça a necessidade de uma análise profunda a respeito das forças competitivas de uma indústria.

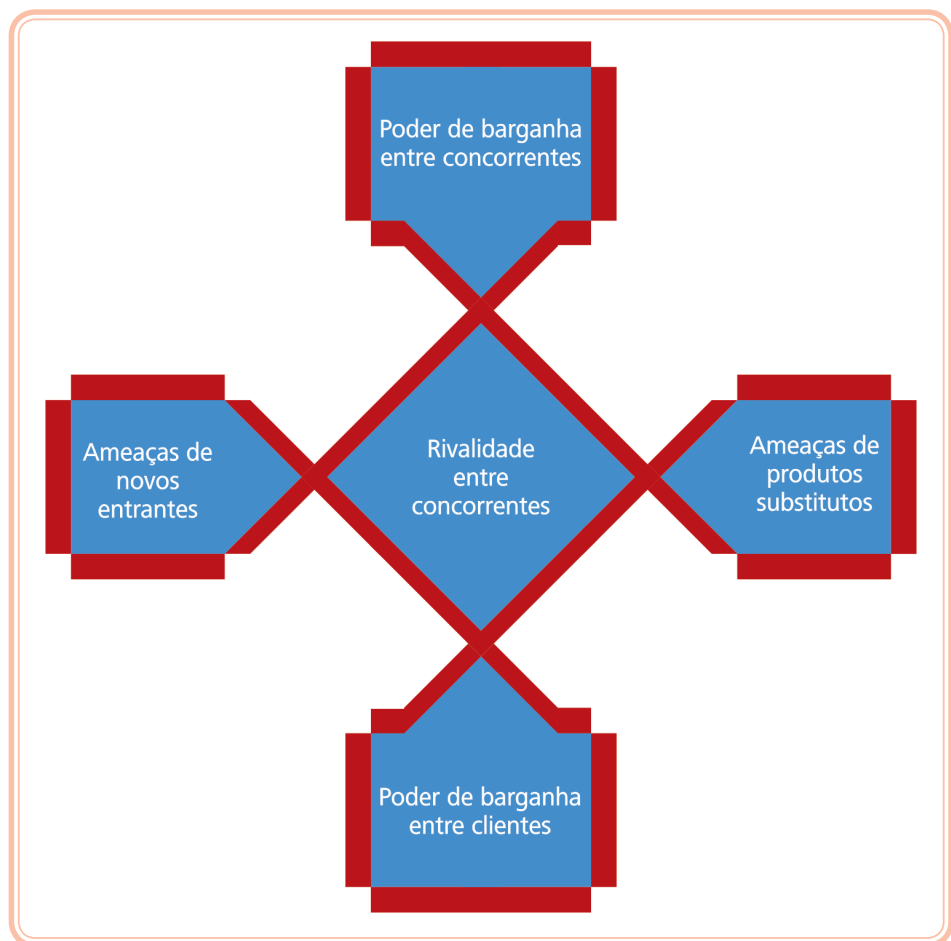


Figura 7.2: Forças competitivas na indústria

Fonte: CTISM, adaptado de Porter, 1986

A **rivalidade entre concorrentes** é considerada como a mais significativa das cinco forças. Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão.

Além de ser necessário observar as atividades das cooperativas concorrentes, a **ameaça da entrada de novos participantes** depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas. Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas cooperativas para concorrerem em determinado setor. Algumas das principais barreiras são: economia de escala; capital necessário; acesso aos canais de distribuição.

O **poder de barganha dos compradores** pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as cooperativas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes quando: as compras do setor são de grande volume; os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação; as margens de resultado do setor são estreitas; a opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Estas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força.

O **poder de barganha dos fornecedores** emerge quando o setor é dominado por poucas cooperativas fornecedoras; os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto; o setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor. Neste caso, cabe à organização identificar a atual relação da cooperativa com seus principais fornecedores.

A **ameaça de produtos ou bens substitutos** são aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. É prudente avaliar este tipo de produto. Geralmente, surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região.

Finalmente, Porter (1986) estabelece algumas dimensões a partir das quais uma cooperativa pode montar suas opções estratégicas:

- Especialização em uma linha de produto e/ou segmento de mercado.

- Identificação da marca, principalmente através de publicidade.
- Integração vertical seja para frente ou para trás.
- Seleção de canais de distribuição.
- Qualidade do produto e liderança tecnológica.
- Políticas de preços e posicionamento de custos, tanto no que se refere à manufatura, distribuição ou serviços associados.
- Serviços associados ao produto, como suporte a projeto, assistência técnica, crédito, entre outros.
- Alavancagem financeira e operacional.
- Relacionamento com a matriz e com instituições governamentais.

Uma segunda tipologia de estratégia é a de Ansoff (1990). As estratégias de Ansoff (1990) são: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação.

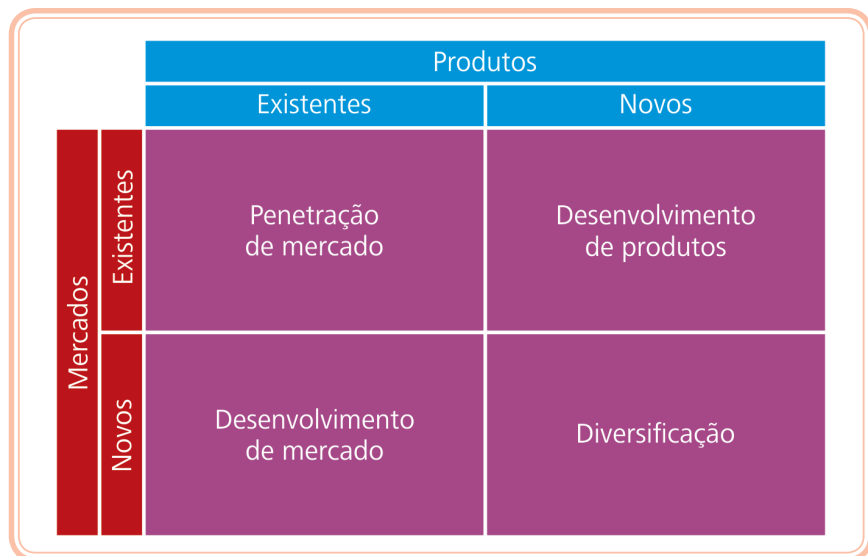


Figura 7.3: Tipologia de Ansoff

Fonte: CTISM, adaptado de Ansoff, 1990

Na concepção de Ansoff (1990), a escolha da estratégia está envolta em um contexto de limitação de recursos, que endereça à diversificação ou não da organização.

O autor defende que a estratégia de diversificação visa garantir o crescimento e os resultados satisfatórios em novos mercados e/ou com novos produtos, pois o ramo da atuação familiar da organização apresenta indícios de saturação.

A organização pode optar pela entrada em novos mercados com novos produtos, adquirir organizações que atuam em outros mercados ou investir na construção de instalações, na compra de máquinas e equipamentos a fim de diversificar seus produtos e/ou mercados.

Uma terceira tipologia é a de Henry Mintzberg e James Brian Quinn. Mintzberg e Quinn (2001) detiveram-se em examinar o processo de formulação da estratégia. Defendem que há três formas não-excludentes de formulação da estratégia: os estilos gerencial empreendedor, o de adaptação e o do planejamento.



Figura 7.4: Tipologia de Henry Mintzberg e James Brian Quinn

Fonte: CTISM, adaptado de Mintzberg e Quinn, 2001

O estilo gerencial caracteriza-se pela extrema centralização das decisões estratégicas da cooperativa. O que norteia este estilo gerencial estratégico é a experiência e a intuição do seu proprietário, que geralmente neutraliza qualquer tipo de participação dos demais dirigentes no estabelecimento dos rumos da cooperativa. A presença do “líder forte” seja o fundador da cooperativa ou mesmo algum dos seus descendentes, é motivado, essencialmente, por um objetivo central.

No estilo gerencial estratégico de adaptação ou “ciência do quebra galho”, a cooperativa reage timidamente às mudanças ambientais, adaptando gradativamente a sua estratégia às alterações surgidas no ambiente externo. A posição da cooperativa frente às mudanças do ambiente externo ocorre de forma defensiva.

O estilo gerencial estratégico do planejamento segue um quadro de referência orientador que possibilita um sentido de direção à cooperativa difícil de ser encontrado nas formas anteriores. A cooperativa que adota este estilo gerencial

estratégico tende a utilizar formas mais adequadas aos seus especialistas. A orientação é seguir um processo sistemático.

Por fim, a última tipologia a ser estudada aqui é a de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. Para Oliveira (2003), de acordo com o cenário vislumbrado pela organização, ela pode fazer a opção por uma dos tipos de estratégia, quais sejam: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Ambientes		Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Externo	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 7.5: Tipologia de Oliveira

Fonte: CTISM, adaptado de Oliveira, 2003

A estratégia de sobrevivência é utilizada nos casos em que o ambiente e a organização encontram-se em situações adversas, ou seja, predominam internamente os pontos fracos e no ambiente as perspectivas são desfavoráveis. Este tipo de estratégia leva à redução dos investimentos e das despesas, podendo até mesmo acarretar a liquidação do negócio.

A estratégia de manutenção dá-se quando a cooperativa identifica um ambiente com predominância de ameaças, porém seus fatores internos são fortes o suficiente para possibilitar a manutenção de sua posição de produto/mercado conquistada até o momento. Há busca da manutenção da estabilidade do produto/mercado, a proteção do nicho conquistado ou a especialização em determinado segmento do mercado.

A estratégia de crescimento ocorre nos casos em que há predominância de pontos fracos, mas que visualizam as crescentes oportunidades existentes no ambiente. Busca-se a inovação, a internacionalização, *joint venture* e/ou a expansão do produto/mercado.

Por fim, na estratégia de desenvolvimento há a predominância de pontos fortes na organização e de oportunidades no ambiente externo. Procuram-se novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a cooperativa domina.

Resumo

Ao final dessa aula, é importante destacar algumas considerações acerca da importância dos objetivos e das estratégias na construção do processo de planejamento. O estabelecimento de objetivos representa uma situação básica para o adequado planejamento estratégico da organização, pois corresponde à identificação dos fins da organização de forma mais palpável para os executivos e colaboradores. De forma simplificada, os objetivos são essenciais à organização na medida em que orientam o trabalho de todos e permitem estabelecer foco nas prioridades organizacionais. Uma estratégia representa o meio que a organização utilizará para alcançar seus objetivos. Desse modo, a estratégia deverá ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original, pois dessa forma constitui-se na melhor arma de que a organização pode dispor para otimizar o uso dos seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar os concorrentes, reduzir suas adversidades e otimizar a exploração das oportunidades de mercado.

Atividades de aprendizagem



1. A maneira mais tradicional de se realizar a análise das “**cinco forças**” é, em cada uma delas, verificar como se comportam os elementos em relação a cada um dos cenários estabelecidos por Porter. Considerando que o objetivo das cooperativas, conforme reforça Porter, é a busca de melhor posicionamento competitivo, o que remete não à forma como a cooperativa deseja ser vista ou percebida no mercado, mas, sim, à forma como ela deseja atuar em relação às forças competitivas em busca de posição de maior rentabilidade diante de uma análise realizada, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas:

I - A importância das cinco forças competitivas deve-se ao fato relevante de a concorrência não ser formada apenas por um grupo seleto de cooperativas que competem no mesmo mercado, mas, sim, por compostos, muitas vezes imperceptíveis, que apenas a análise completa das cinco forças é capaz de definir e distinguir, bem como calcular os riscos que cada parte representa

porque

II - A análise das cinco forças competitivas proporciona uma visão única de competição ampliada e, dessa forma, o estrategista com domínio do processo gerencial consegue identificar uma diferente face da competitividade, podendo colher insumos e ideias, para desenvolver estratégias e ações estratégicas mais eficazes.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta.

- a)** As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
 - b)** As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
 - c)** A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
 - d)** A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
 - e)** As asserções I e II são proposições falsas.
- 2.** Assinale, dentre as opções abaixo, aquela que representa a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente:
- a)** Organização.
 - b)** Planejamento.
 - c)** Direção.
 - d)** Controle.
 - e)** Nenhuma das alternativas.
- 3.** A gestão do desempenho é realizada nas organizações a partir da premissa do controle e da direção administrativa, a fim de garantir o alcance dos objetivos individuais e organizacional. Essa afirmação está:
- a)** Correta.
 - b)** Incorreta.
 - c)** Sem resposta.
- 4.** Tomando como base as decisões relacionadas ao produto, analise as definições de estratégias a seguir, relacionando a segunda coluna de acordo com a primeira.

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| (A) Investimentos que a organização realiza em produtos existentes no mercado em que já atua. | () Estratégia de desenvolvimento de mercado. |
| (B) Lançamento de um novo produto no mercado em que a organização já atua. | () Estratégia de desenvolvimento de produto. |
| (C) Distribuição do produto existente em mercados nos quais a organização ainda não atua. | () Estratégia de diversificação.
() Estratégia de penetração. |
| (D) Lançamento de novos produtos em mercados em que a organização não atua. | |

Assinale a opção que corresponde à sequência de numeração da segunda coluna.

- a)** A, B, C, D.
- b)** B, C, A, D.
- c)** C, B, D, A.
- d)** D, A, B, C.
- e)** D, C, B, A.

Aula 8 – O processo de planejamento: controle e avaliação

Objetivos

Estudar, entender e elaborar ferramentas e controle e avaliação organizacional.

8.1 Controle e avaliação

A palavra controle tem várias conotações e seu significado depende da função ou área específica em que é aplicada: (a) função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo; (b) meio de regulação utilizado por um indivíduo ou organização para acompanhar e balizar o seu desempenho e orientar as decisões; (c) função restritiva de um sistema para manter os participantes dentro dos padrões desejados e evitar desvios; (d) conferência ou verificação; (e) exercício de autoridade sobre alguém.

O controle compreende o processo através do qual os administradores asseguram que as atividades efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas. Na verdade o planejamento e o controle estão tão relacionados que, às vezes, se torna difícil identificar onde um termina e outro começa. Um planejamento representa uma antecipação da ação (que é um conceito passivo até o momento de sua execução). O controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial.

Independentemente do nível organizacional em que se situe, o controle é realizado através de três passos distintos.

Estabelecimento de padrões ou métodos de mensuração do desempenho.

- a) O estabelecimento de padrões depende diretamente dos objetivos, especificações e resultados previstos no processo de planejamento. Um padrão compreende um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência, ou ainda, uma medida que serve de base ou norma para a avaliação de qualidade ou quantidade.



Assista a um vídeo sobre controle e avaliação em:
https://www.youtube.com/watch?v=w_7IJXG8Tlc



Existem vários tipos de padrões utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da organização, tais como:

- **Padrões de quantidade** – como número de empregados, volume de produção, volume de vendas, percentual de rotação de estoques, etc.
 - **Padrões de qualidade** – como padrões de qualidade para a produção, funcionamento das máquinas e equipamentos, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, assistência técnica, etc.
 - **Padrões de tempo** – como permanência média do empregado em um cargo, tempos de produção, tempo de processamento de pedido, etc.
 - **Padrões de custo** – como custo de estocagem de matérias-primas, custo de processamento de pedidos, custo de aquisição de materiais, custos diretos e indiretos de produção, etc.
 - **Padrões éticos** – padrões de comportamento desejados de pessoal.
- b)** Mensuração do desempenho e comparação do desempenho atual com o padrão.

O controle, em qualquer nível, se baseia nas informações obtidas no acompanhamento da execução dos planos de ação ou da operação dos programas previamente estabelecidos. Seu objetivo é manter o desempenho ou os resultados dentro dos limites previstos pelos padrões ou critérios, a fim de garantir o alcance dos objetivos estabelecidos.

Para a comparação dos resultados com os padrões estabelecidos, é necessário que se definam três elementos essenciais:

- **Mensuração** – refere-se à informação sobre o desempenho de alguma unidade da organização, de modo a avaliá-la de acordo com algum critério qualitativo ou quantitativo. Esta mensuração pode ser feita por observação ou através de relatórios.
- **Variância** – é algum grau de desvio ou de afastamento, para mais ou para menos, do desempenho atual em relação ao padrão estabelecido.
- **Princípio da exceção** – significa deixar de lado as ocorrências normais que não requerem ação corretiva, ou seja, aquelas situações que

não exercem influência negativa sobre o resultado que a organização pretende atingir.

- c) Tomada de ação corretiva para ajustar o desempenho atual ao padrão desejado.

As medidas e os relatórios de controle são os meios que indicam quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual ação corretiva deve ser adotada. A ação corretiva é tomada a partir dos dados quantitativos gerados nas fases do processo de controle. As decisões quanto às correções a serem feitas representam a culminação do processo de controle.

Esse processo pode ser realizado a partir dos seguintes passos:

- Estabelecimento, através do processo decisório, de objetivos, políticas, planos, orçamentos, procedimentos, regulamentos, etc. Estas ações desejadas atuam como padrões e proporcionam a base para comparações futuras com o desempenho atual.
- Desempenho real precisa ser verificado e medido por meio de padrões, durante o período em que está sendo considerado.
- Deve ser isolada qualquer diferença entre o desempenho real e o desejado, a fim de se verificar se as atividades devem prosseguir ou se há necessidade de agir corretivamente.
- Quando o resultado está fora de controle, deve ser iniciada a ação corretiva.

O controle está presente em quase todas as formas de ação organizacional. Sua finalidade é assegurar que os resultados das estratégias, políticas e diretrizes (nível estratégico), dos planos táticos (nível tático) e dos planos operacionais, regras e procedimentos (nível operacional) se ajustem o máximo possível aos objetivos estabelecidos.

Diante dessas considerações, podemos considerar que a importância do controle está em identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar a sua reincidência. Além disso, é função do controle fazer com que os resultados obtidos com



Assista aos vídeos sobre controle e avaliação em:
https://www.youtube.com/watch?v=5Psu_qW5FY8

http://www.youtube.com/watch?v=_9vuTRG6-4A

a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos.

Resumo

Ao final dessa aula, é importante destacar algumas considerações acerca da importância do controle enquanto elemento do processo de planejamento. O controle é definido como qualquer processo de direcionar as atividades das pessoas para o alcance das metas organizacionais. Aplica-se a toda organização, sendo que todos os aspectos do desempenho de uma organização devem ser monitorados e avaliados, considerando objetivos e critérios diferentes em cada um dos níveis hierárquicos de controle. Um planejamento representa uma antecipação da ação (que é um conceito passivo até o momento de sua execução). O controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial.



Atividades de aprendizagem

1. O controle visa garantir que os objetivos e as metas da organização sejam atingidos, conforme o planejamento realizado. É um processo cíclico composto de quatro etapas. A utilização de gráficos, tabelas, índices e outros elementos, com vistas a identificar os desvios entre o que foi planejado e o que está sendo executado, corresponde à etapa de:
 - a) Estabelecimento de padrões.
 - b) Aferição do desempenho.
 - c) Comparação do desempenho com padrões estabelecidos.
 - d) Interpretação dos resultados.
 - e) Ação corretiva.
2. Na gestão do processo de controle, os gerentes podem cometer o erro de supor que o valor do controle eficaz fica evidente para os funcionários. **não** é causador(a) de resistência ao controle o(a):
 - a) Foco inadequado.

- b) Controle excessivo.
 - c) Excesso de responsabilidade.
 - d) Premiação da ineficiência.
 - e) Participação excessiva dos funcionários.
3. Em relação à função controle, as seguintes afirmativas estão corretas, **exceto**:
- a) Deve ser entendido como uma função administrativa, como o planejamento, a organização e a direção.
 - b) Pode ser definido como a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de colaboradores para assegurar que os objetivos da organização e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados. É, pois, a função segundo a qual cada administrador, do presidente ao supervisor, certifica-se de que aquilo que é feito está de acordo com o que se tencionava fazer.
 - c) Está pouco relacionado com o planejamento, a direção e a organização.
 - d) Podem ser classificados, de acordo com o nível da organização onde ocorrem, em controle estratégico, controle tático e controle operacional.
 - e) Um possível modelo básico de controle prevê as seguintes três fases: coleta de dados sobre o desempenho, comparação dos dados com um padrão e ação corretiva.
4. A avaliação do desempenho tem várias aplicações e propósitos, dentre os quais:

I - Localizar pessoas com características e atitudes adequadas ao negócio da organização.

II - Indicar se as pessoas estão sendo, adequadamente, recompensadas e remuneradas.

III - Verificar se o tempo de serviço se constitui no melhor critério de promoção.

IV - Propiciar a retroação às pessoas sobre o desenvolvimento de suas tarefas.

O correto está somente em:

- a)** I e IV.
- b)** II e III.
- c)** I, II e III.
- d)** I, II e IV.
- e)** Todas estão corretas.

Referências

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo a vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LOBATO, D. M. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Currículo do professor-autor



O professor **Gustavo Fontinelli Rossés**, atualmente, trabalha como Professor do Magistério Superior no Colégio Politécnico da UFSM, Escola Técnica vinculada à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

É graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), tem MBA em Gestão Organizacional pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e é Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente, cursa Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

No Colégio Politécnico da UFSM, ministra as disciplinas de Introdução à Administração, Práticas de Gestão e, no Curso Técnico em Administração, ministra a disciplina de Planejamento e Projetos. Também ministra as disciplinas de Introdução à Administração, Teoria das Organizações e Planejamento Estratégico no Curso de Graduação em Gestão de Cooperativas.