

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - SENATUS

MAGDA MACHADO BUSCH

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso
MBA Executivo em Saúde – Turma 1/14
Pós-Graduação lato Sensu, Nível de Especialização
Programa FGV Management

Dezembro/2016

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
CURSO - MBA EXECUTIVO EM SAÚDE

O trabalho de conclusão de curso PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Elaborado por MAGDA MACHADO BUSCH

E aprovado pela Coordenação Acadêmica do CURSO DE MBA EXECUTIVO EM SAÚDE,
foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do programa FGV
Management.

Data, 13 de dezembro de 2016.

Coordenadora Acadêmica

Helidéa de Oliveira Lima

TERMO DE COMPROMISSO

O(a) aluno(a) Magda Machado Busch, abaixo assinado, do Curso MBA Executivo em Saúde, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição ESAE - Curitiba, no período de Setembro de 2014 a Dezembro de 2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Planejamento Estratégico - SENATUS, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 13 de dezembro de 2016.

NOME DO ALUNO

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão aos mestres que nos acompanharam durante todo o MBA, compartilhando de suas experiências e conhecimentos. A Empresa IMMEF – Instituto da Mulher e Medicina Fetal a qual faço parte e que me apoiou durante todo o curso. Ao meu marido por ter sido paciente com minhas ausências sempre me apoiando.

Dedico este trabalho ao meu pequeno Oliver
que está a caminho e fará que uma nova etapa
se inicie em minha vida.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
OBJETIVOS	9
METODOLOGIA.....	9
1 - REFERENCIAL TEÓRICO	9
2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - SENATUS.....	32
2.1 - Estratégia.....	32
2.2 - Ambiente	32
2.3 - Estrutura das Cinco Forças.....	32
2.4 - Cadeia de Valor.....	33
2.5 - Matriz SWOT.....	33
2.5.1 - Ações para potencializar as oportunidades pela empresa SENATUS	34
2.6 – Missão, Visão e Valores	34
CONCLUSÃO.....	36
BIBLIOGRAFIA	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Camadas do ambiente de negócios	11
Figura 2: A estrutura das cinco forças	12
Figura 3: Ciclo de vida da Indústria adaptado	14
Figura 4: Modelo de Cadeia de Valor	16
Figura 5: Modelo SWOT	17
Figura 6: Cultura Organizacional em 4 camadas	22
Figura 7: Cinco Estratégias em Nível de Negócios	26
Figura 8: Direções Estratégicas	28
Figura 9: Matriz de Crescimento/participação – BCG	30

INTRODUÇÃO

A SENATUS - Centro de Convivência - surgiu da necessidade identificada em prestar serviços de socialização e bem estar aos clientes da terceira idade, cuja população vem crescendo no Brasil. Segundo dados do IBGE, a população brasileira é de 201 milhões, sendo 7% deles com 65 anos ou mais. Em 2060 esta população terá ¼ de idosos. Esta estimativa se dá devido ao envelhecimento dos brasileiros, a queda da fecundidade e aumento da expectativa de vida. Nos próximos 20 anos, a população idosa do Brasil poderá ultrapassar os 30 milhões de pessoas e deverá representar quase 13% da população ao final deste período.

A SENATUS Centro de Convivência tem como objetivo promover a socialização para melhorar a autoestima, o bem estar, a qualidade de vida e o prazer de viver aos nossos clientes da terceira idade, com segurança, atenção e respeito, proporcionando aos familiares, tranquilidade.

O Centro de Convivência será formado por pessoas qualificadas e especializadas em atendimento às necessidades dos idosos, com equipamentos adequados a normas de proteção e cuidados aos clientes da terceira idade.

Trabalharemos com atividades físicas, atividades externas, atividades manuais, estimulação cognitiva, grupo terapêutico, terapia individual, eventos, palestras, seminários. Considerando este potencial de mercado, a SENATUS estará posicionada com a estratégia genérica de diferenciação, através de vantagem competitiva de intimidade com seus clientes, entregando valor com soluções completas a um mercado estreito, alicerçado nos segmentos A e B.

Para que a Senatus possa ter o crescimento e retorno esperado pelos seus acionistas foi necessário o desenvolvimento de um Plano de Negócio que contempla seguintes itens: Planejamento Estratégico, Planejamento de Marketing, Análise de Mercado, Gestão de Pessoa e Gestão Financeira. Este trabalho irá abordar o tema do Planejamento Estratégico, levantando através do referencial teórico, quais os elementos essenciais e as formas de elaboração para o plano estratégico.

OBJETIVOS

Esse trabalho tem por objetivo apresentar quais as ferramentas necessárias para elaboração de um planejamento estratégico. Assim como demonstrar a construção de um Planejamento Estratégico para a empresa Senatus.

METODOLOGIA

O presente trabalho será estruturado em dois capítulos acrescidos de introdução e conclusão. O primeiro capítulo trará um referencial teórico que permitirá sustentar o desenvolvimento do estudo de caso. O capítulo dois discorrerá sobre o planejamento estratégico para a empresa Senatus. Por fim serão apresentados os comentários finais na conclusão.

1 - REFERENCIAL TEÓRICO

Para a implantação de uma ideia, de um novo negócio a estratégia é necessária para que a empresa alcance vantagens competitivas a longo prazo e possa com isso atender as expectativas dos acionistas.

Cada autor utiliza uma terminologia diferente para a estratégia que se complementam, segundo JOHNSON (2011) Estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender as expectativas dos stakeholders. Para FERNANDES (2005) a Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

A estratégia também está ligada as escolhas realizadas pela empresa, onde ela quer competir, assim como cita HITT (2008) a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Sendo o processo de administração estratégica o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.

Segundo Muller (2014), apud Barcellos (2002), no mundo empresarial, a estratégia está associada à arte da guerra. Entretanto, antes da estratégia já existia concorrência; esta surgiu com a própria vida. Ao longo dos tempos, a concorrência não demandou qualquer estratégia; tratou-se apenas de seleção natural e sobrevivência do mais apto. E provavelmente a estratégia surgiu como conceito relacionado a operações militares, onde são encontrados elementos que valorizam: recursos limitados, incerteza sobre capacidades e intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das ações a distancia e no tempo, incerteza sobre o controle da situação. Este conceito de estratégia surgiu no final da década de 50, e antes disso havia apenas a projeção do passado no futuro.

Muller (2014) ainda fala do planejamento estratégico, que tem o intuito de traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcança-los. A questão é não saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã. Sendo a administração estratégica o enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

Segundo Muller (2014) a implantação do planejamento estratégico pode ser tratada em 3 fases: identidade organizacional respondendo as perguntas: quem somos? E para onde vamos? A análise do ambiente tornando a visão clara de onde estamos hoje? E o delineamento das estratégias dizendo como chegaremos lá?

A estratégia não pode ser confundida com decisões operacionais, sendo que a estratégia é formulada pelo grupo diretivo da empresa e as decisões operacionais são normalmente em nível gerencial. FERNANDES (2005) explica que as decisões operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo.

Por este motivo é muito importante o alinhamento entre a estratégia e as decisões operacionais, para que as mesmas sejam bem sucedidas, na pratica a estratégia real só pode ser atingida em nível operacional. Sendo de extrema importância que as empresas e seus administradores dediquem-se em criar, adaptar e reformular as estratégias, a fim de definir rumos para a organização a longo prazo, enxergando novas oportunidades e estabelecendo meios e instrumentos de controle para encaminhar a empresa rumo a sua meta.

Existem vários fatores que influenciam a estratégia da empresa, uma delas é o ambiente em que está inserida e seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa. Esse ambiente está disposto em varias camadas: o microambiente, a indústria e ou setores e os concorrentes e os mercados.



Figura 1 - Camadas do ambiente de negócios (JOHNSON, 2011).

JOHNSON (2011) apresenta as camadas do ambiente da seguinte forma: o *microambiente* é a camada mais externa. Consiste no conjunto de fatores do ambiente que causam impactos maiores ou menores em quase todas as organizações. Utilizando a estrutura PESTEL para identificar de que maneira as tendências futuras nos ambientes políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais (ecológicos) e jurídicos são capazes de entrar em conflito com as organizações. A *indústria e ou setor* é constituída de organizações que fabricam os mesmos produtos ou fornecem os mesmos serviços, utilizando a estrutura das cinco forças para melhor compreensão. *Os concorrentes e os mercados* formam a camada mais próxima das organizações, ajudando a identificar os concorrentes mais próximos e os mais distantes através do conceito de grupos estratégicos.

A estrutura das cinco forças, de Porter apud JOHNSON, foi desenvolvida originalmente como um modo de avaliar a atratividade (potencial de lucro) de indústrias distintas. Ela pode fornecer um ponto de partida útil para a análise estratégica mesmo quando o critério do lucro não se aplicar. As cinco forças são: a ameaça de entrada de novos participantes numa indústria; a ameaça de substitutos dos produtos ou serviços da indústria; o poder dos compradores dos produtos ou serviços da indústria; o poder dos fornecedores na indústria; e o alcance da rivalidade entre concorrentes.

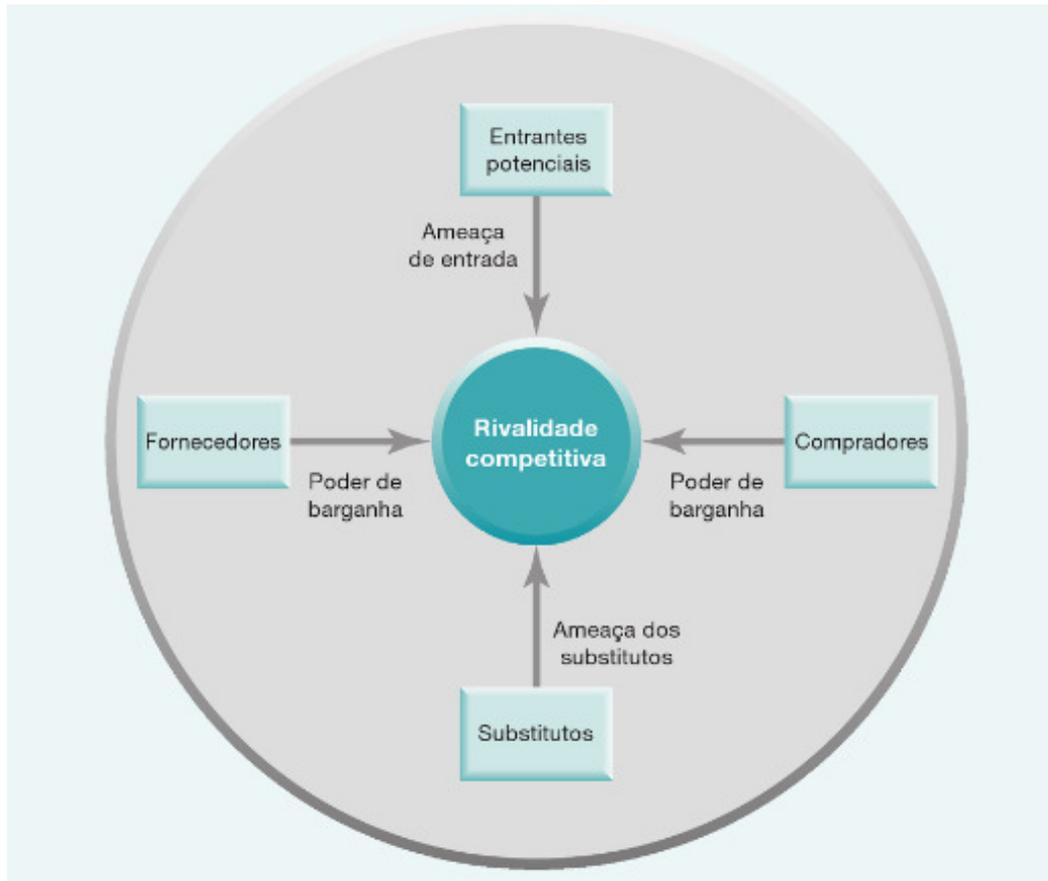


Figura 2 - A estrutura das cinco forças (JOHNSON, 2011).

A entrada de uma empresa num setor depende muito do grau de competição. Alguns setores criam grandes barreiras de entrada, o que dificulta muito para as novas empresas, e que precisa ser superado se desejam ter êxito. O grau de experiência e produção em escala são exemplos de barreiras, pois as empresas que tem experiência conseguem vantagens por conhecerem melhor seus custos. E normalmente tem sua produção em larga escala, o que torna seus custos menores do que as novas empresas.

Os produtos substitutos são aqueles que oferecem um benefício similar aos produtos e serviços de um setor. Mesmo que esse produto ou serviço tenha uma relação de preço e desempenho diferente, por exemplo, podendo ser mais caro, desde que o cliente perceba que existam vantagens de desempenho.

O poder de barganha dos compradores ou clientes deve ser considerado, pois altera as decisões estratégicas da empresa, pressionando a rentabilidade e forçando os preços para baixo. Isso ocorre principalmente quando os compradores representam grande volume em relação aos serviços ofertados ou não conseguem ter a percepção da importância e qualidade dos serviços prestados podendo alterar entre um e outro fornecedor.

Da mesma forma em que se deve avaliar o poder de barganha dos clientes deve-se levar em consideração o poder de barganha os fornecedores, pois são eles que proveem o que for necessário para o funcionamento da organização. Na prestação de serviço, por exemplo, se a mão de obra especializada for escassa maior será a pressão que exercerá na negociação.

As cinco forças competitivas colidem diretamente entre uma organização e seus rivais mais imediatos, aquelas organizações com produtos e serviços similares que não são substitutos. Toda e qualquer ação tomada por uma geralmente provocam reações competitivas. O preço, qualidade e inovação são dimensões visíveis de rivalidade. Há ainda um numero de fatores adicionais que afetam diretamente os graus de rivalidade competitiva; Equilíbrio competitivo, onde as organizações são aproximadamente do mesmo tamanho; Situações de crescimento do mercado que proporciona o crescimento rápido de uma organização ou ao contrario causando um declínio ou estagnação. Altos custos fixos, que leva a organização a uma guerra de preço ao tentar diluir seus custos elevando o volume de produção, causando um excesso de capacidade aumentando ainda os custos de armazenagem; Outro fator de rivalidade são as altas barreiras de saída, ocasionadas normalmente pelo alto custo de redução de quadro ou alto investimento em ativos específicos (instalação ou maquinário); por ultimo a baixa diferenciação também causa alta rivalidade por haver poucas razões para o consumidor mudar de concorrente.

JOHNSON (2011) ainda explica que a estrutura das cinco forças deve ser usada com cuidado e cumpre notar que ela não é obrigatoriamente completa, mesmo em nível de indústria. E que é importante levar em conta que existem dentro das indústrias diferentes níveis como exemplo dentro da indústria de aviação existe vários segmentos, como viagens longas, domésticas, grupos que viajam a lazer ou a trabalho e fretes aéreos. Outro fator é a convergência das indústrias que se dá quando empresas anteriormente separadas começam a se sobrepor em termos de atividades, tecnologias, produtos e consumidores. Alguns analistas apontam uma “sexta força” o fornecimento por parte da organização de produtos ou serviços complementares, pelos quais os clientes se dispõem a pagar mais se estiverem associados ao produto complementar ao que se estiverem avulsos.

Depois do estudo das cinco forças da competição, a empresa pode criar os insights necessários para determinar a atratividade da indústria em termos do potencial da empresa obter retornos adequados ou superiores sobre o capital que investiu. HITT (2008).

JOHNSON (2011) explica o efeito das cinco forças no ciclo de vida da indústria, quando são pequenas no seu período de desenvolvimento inicial, em seguida passam por um período de rápido crescimento, culminando num período de rearranjo e os dois estágios finais

são inicialmente um período de crescimento lento ou mesmo nulo “maturidade” antes do estágio final declínio.

	Desenvolvimento	Crescimento	Rearranjo	Maturidade	Declínio
Tamanho do Mercado					
Cinco forças regulares	Baixa rivalidade: Alta diferenciação. Fator decisivo: inovação	Baixa rivalidade: Crescimento alto e compradores fracos, mas barreiras de entrada baixas. Fator decisivo: Capacidade de crescimento	Aumento da rivalidade: Crescimento mais lento e algumas saídas Fator decisivo: Força gerencial e financeira	Compradores mais fortes: Crescimento baixo e produtos padronizados, mas barreiras de entrada mais altas Fator decisivo: compartilhamento do mercado e custos	Rivalidade extrema: Geralmente muitas saídas e competição de preços Fator decisivo: Custos e comprometimento

Figura 3 - Ciclo de vida da Indústria adaptado (JOHNSON 2011)

FERNANDES (2005) acrescenta que essa curva de maturidade pode ser prolongada ou encurtada, segundo a emergência de tecnologias concorrentes. Ainda, a posição do setor na curva determina o tipo de estratégia a ser seguida. Durante o crescimento, o importante é ganhar participação de mercado acima do crescimento da indústria, criar barreiras e entrada e aumentar a escala, na maturidade, o fundamental é reduzir custos e incrementar serviços. Por fim, no declínio, devem-se buscar clientes/canais de distribuição específicos.

Um exemplo clássico citado por FERNANDES é das locadoras de vídeo, que no início de 1980 começava a chegar ao mercado, neste momento era relativamente fácil entrar no setor, a concorrência era quase inexistente e os fornecedores e compradores ainda não estavam estabelecidos e não havia substitutos. Com o barateamento e a popularização do vídeo houve forte expansão no número de locadoras, a concorrência começa a crescer. No período de maturidade, o mercado se estabiliza. O declínio aparece quando o consumo do produto começa a ser substituído por um produto equivalente (TV a cabo). Nesse momento esvaziam a ameaça de entrada, poder de fornecedores e compradores e a concorrência. E a força dos produtos substitutos emerge com maior vigor, hoje com a internet as plataformas como Netflix fizeram com que as locadoras se extinguíssem de vez.

O ambiente externo de uma organização cria tanto oportunidades estratégicas quanto ameaças. E estando inserida num mesmo ambiente as organizações procuram se diferenciar umas das outras através de suas capacidades estratégicas, ou seja pelas capacidades que não podem ser copiadas ou que seus rivais tem dificuldade em obter.

Para JOHNSON (2011) a capacidade estratégica pode ser definida, sobretudo, como os recursos e competências necessárias para que uma organização sobreviva e prospere.

É necessário fazer uma análise entre as capacidades que estão em nível inicial e aquelas que podem alcançar vantagem competitiva e desempenho superior. Sendo que as capacidades iniciais são aquelas essenciais a uma organização para atender as exigências necessárias para competir em determinado mercado, mas ainda não são capazes de criar sozinhas a vantagem competitiva superior, pois são dependentes do fato de uma organização possuir capacidades únicas ou distintivas que sejam difíceis de copiar. Por exemplo quando a organização possui recurso exclusivos, que os concorrentes não imitem com facilidade.

Existem variações do conceito de competências, FERNANDES (2005) coloca que as competências essenciais são uma combinação de tecnologias (know-how) individuais e habilidades de produção que suportam as linhas de produto atuais e futuras da empresa. Resultam do aprendizado coletivo, alinhando todos os processos da organização. Já as competências organizacionais é construída a partir de recursos que a empresa possui, como uma máquina ou algo que ela tenha acesso, ainda que temporariamente. E as competências distintivas onde os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes.

HITT (2008) complementa que explorando suas competências essenciais ou vantagens competitivas para pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência global, as empresas criam valor para seus clientes.

Quando as organizações criam vantagem competitiva ao proporcionar valor aos consumidores, deve-se entender quais de suas atividades são importantes na criação de tal valor e quais não são. Uma das formas é entender o que é a cadeia de valor.

Valor é medido pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar. As empresas tem que oferecer valor aos clientes que seja superior ao valor oferecido pelos concorrentes para criar vantagem competitiva HITT (2008).

Sendo que cadeia de valor para FERNANDES é descrita como a sequencia de etapas que, partindo dos insumos, vai agregando valor até chegar ao produto ou serviço final, ou seja um processo para separar as diversas etapas que compõem a formação de um produto/serviço.

As etapas que não agregam valor, como estoques, controles de qualidade realizados a posteriori, entre outras, são eliminadas.

Uma das formas de identificar quais atividades gera mais valor é verificar os níveis de aprovação que existem, pois quanto maior, será a probabilidade de conter trabalhos que não agregam valor. Os processos administrativos e de apoio normalmente tem mais atividades que não agregam valor do que os processos ligados fabricação de um produto ou prestação de um serviço.

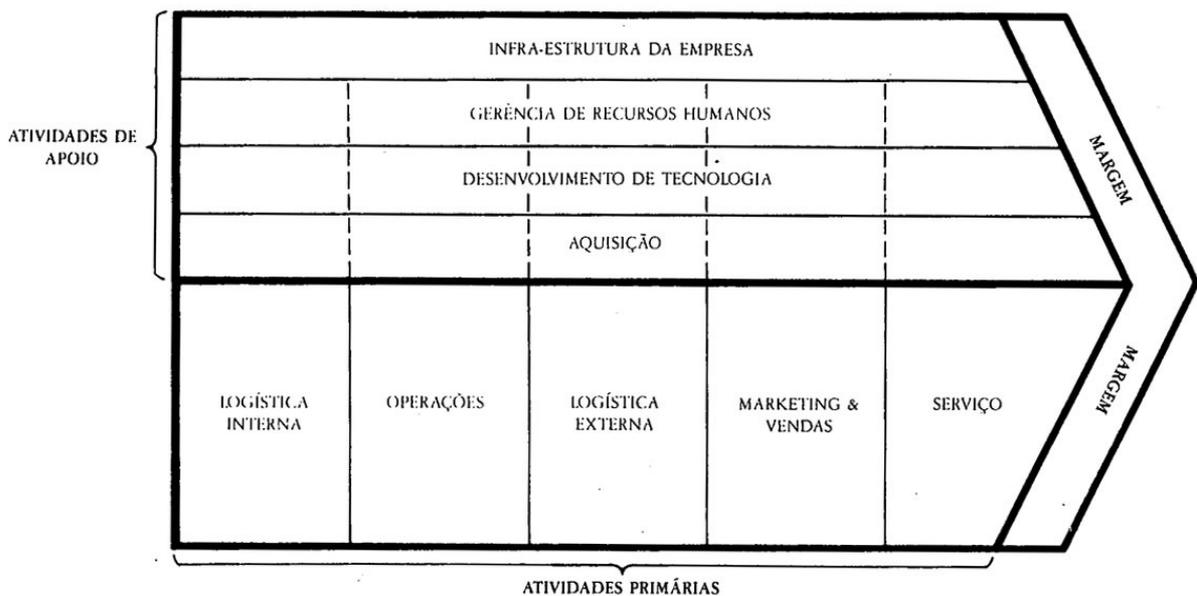


Figura 4 - Modelo de Cadeia de Valor. PORTER (1989)

O modelo de cadeia de valor de Porter, é composta de nove categorias genéricas de atividades reunidas de formas características. E é usada para demonstrar como uma cadeia de valor pode ser construída para qualquer empresa, conformes as atividades específicas que ela executa.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades secundárias. As *atividades primárias* são as envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. As atividades primárias ainda podem ser divididas em mais cinco categorias genéricas (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço), sendo cada uma delas vital par a vantagem competitiva. As *atividades de apoio* podem ser divididas e quatro categorias genéricas (aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerencia de recursos humanos e infraestrutura da empresa).

PORTER (1989) ainda complementa:

“Embora, as atividades de valor sejam os blocos de construção de vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra.”

Segundo PORTER (1989) a cadeia de valores de cada empresa difere, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso de implementação. Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva.

A cadeia de valor e seu exame tem o intuito de melhorar a eficácia e a eficiência dos sistemas de criação e oferta de valor. A Cadeia de valor é ilustrada como um processo ponto-a-ponto de criação de valor.

Por esse motivo é importante que as empresas invistam nas atividades primárias que dão maior ênfase ao negócio, por exemplo, numa unidade hospitalar o serviço de UTI é o serviço que fornece para o hospital maior vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Após análise interna, agora é necessário fazer a correlação como o ambiente interno e externo, através da avaliação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que é chamada de SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. JOHNSON (2011) explica que a SWOT resume as questões principais do ambiente de negócios e da capacidade estratégica de uma organização com mais chance de causar impacto no desenvolvimento estratégico.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	1	2
Ameaças	3	4

Figura 5 - Modelo SWOT

- 1 - Capitalizar as oportunidades identificadas onde a organização possui pontos fortes significativos;
- 2 - Corrigir pontos fracos identificados em áreas que contem oportunidades potenciais;
- 3 - Monitorar as áreas onde se identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis ameaças potenciais;
- 4 - Eliminar possíveis pontos fracos em áreas em que se enfrentam graves ameaças de concorrentes e do ambiente externo.

A matriz Swot também é conhecida como F.O.F.A, nome dado as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Sem dúvida uma ferramenta prática para auxiliar na avaliação dos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos acionistas e do mercado.

O SEBRAE explica de forma simples os principais objetivos e como utilizar a matriz F.O.F.A. Utilizada para se ter uma visão interna e externa do negócio, identificando os elementos chaves, para estabelecer prioridades e decisões a serem tomadas. Desta forma obtendo um diagnóstico dos pontos positivos, potenciais competitivos aumentando o crescimento e também identificar os pontos críticos e de falhas.

A matriz é indicada não só para novos negócios, mas deve ser aplicada também de tempos em tempos na empresa, como uma forma de monitoramento para desenvolver o planejamento estratégico da empresa.

A matriz Swot é uma ferramenta considerada simples, que resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que tem maior impacto para o desenvolvimento da estratégia. Podendo ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a criação de uma pequena empresa à gestão de uma multinacional.

Após realizar a análise do ambiente interno e externo, é necessário que haja a discussão em relação ao propósito da estratégia a ser seguida, e de que forma garantir que as decisões estratégicas tomadas atendam as expectativas dos acionistas. Esse processo é chamado de governança corporativa.

O IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define:

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgão de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum”.

Para JOHNSON (2011) a governança corporativa trata das estruturas e dos sistemas de controle pelos quais os gerentes são tomados como responsáveis por aqueles que detêm um interesse legítimo numa organização. A cadeia de governança mostra os papéis e relacionamento dos diferentes grupos envolvidos na liderança de uma empresa.

Quando uma empresa é pequena e ou familiar a governança é simples, pois em todo o grupo de stakeholders, da diretoria, e dos gerentes, normalmente tem um membro da família. Já em empresas de grande porte, a distancia entre os beneficiários finais e os gerentes é bem grande, causando grande problema, pois os interesses podem divergir, caso não haja uma boa estrutura de governança corporativa.

HITT (2008) define Governança corporativa como o conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas, que é utilizado para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações.

O IBCG, destaca 4 princípios básicos para a governança corporativa: *a transparência*, através da disponibilização para as partes interessadas de toda informação, não somente aqueles de caráter legal e econômico-financeiro, mas também as que direcionam as ações gerenciais, *a equidade*, para que todas as partes interessadas sejam tratadas de forma igualitária, *a prestação de contas*, assumindo as consequências por suas ações através da prestação de contas e a responsabilidade corporativa, zelando pela viabilidade econômico-financeira das organizações.

A estrutura de governança tem por objetivo atender os desejos e propósitos dos stakeholders principais, normalmente essa estrutura é formada por um conselho de diretores, mas também temos outras duas estruturas de governança: o modelo dos stakeholders e o modelo acionista.

JOHNSON (2011) explica os dois modelos, sendo que o modelo acionista tem primazia em relação ao lucro gerado pelas corporações, onde a participação dos acionistas não é concentrada, neste modelo normalmente os acionistas diversificam os seus investimentos com ações em outras empresas, desta forma fazendo com que se o retorno não estiver de acordo com o interesse do acionista ele pode vender suas ações, baixando a cotação e fazendo que haja ameaças de aquisição por parte de empresas com desempenho inferior. Este modelo é mais comum nas economias dos Estados Unidos e do Reino Unido. Algumas vantagens, como taxa de retorno mais alta, benefícios para economia, visto que o sistema facilita riscos maiores, o que aumenta o crescimento e ainda benefícios para o gerenciamento, pois com a diversificação de ações, indica que nenhum acionista irá controlar as decisões dos gerenciamento, desde que o desempenho seja favorável. Da mesma forma traz benefício ao

gerenciamento, também pode ser um tiro no pé, podendo resultar em gerentes que sacrificam o valor dos acionistas, tomando decisões pessoais, em benefício próprio. Concentrando a atenção em ganhos a curto prazo á custa de projetos de longo prazo.

No modelo dos stakeholders de governança diz que a riqueza é criada e distribuída entre as varias partes interessadas, incluindo por exemplo, os acionistas, outros investidores, bancos e empregados. Normalmente nesse modelo existem um ou dois grupos de investidores como proprietários. A Alemanha e Japão são exemplos destes modelos. Sendo que as decisões mais importantes como fusões e aquisições, necessitam de aprovação do conselho supervisor. Uma das vantagens para esse modelo é que os interesses das partes interessadas são sempre levados em conta, inclusive com a influencia dos empregados, impedindo decisões de alto risco, o que automaticamente apresenta uma desvantagem, causando um atraso no processo de decisão. Para os investidores com esse modelo, pode haver monitoramento mais rigoroso do gerenciamento, tendo mais informações internas da empresa. Ou seja, ambos os modelos tem seus pró e contras, cabe ao investidor identificar qual seu perfil para investir.

HIIT (2008) completa, a governança corporativa eficaz também é do interesse das nações, pois o país deseja que as empresas cresçam de forma a gerar empregos, riqueza e satisfação, não só material, mas também para intensificar a coesão social.

Após avaliar os fatores que influenciam o propósito de uma organização, é chegada a hora de comunicar tal propósito e para isso existem diferentes modos de comunicação, como a *missão, visão, objetivos e valores corporativos*. Para FERNANDES (2005) esse momento de definição da missão e da visão da empresa, é um momento que deve entrar em cena um elemento essencial: a criatividade. Somente desta forma a empresa conseguirá surpreender seus clientes, concorrente e comunidade de forma geral. Sem essa dose de criatividade fica muito fácil para que os concorrentes consigam antecipar em seus mínimos detalhes e se organizar para uma contra ofensiva, o que não é uma boa estratégia. A criatividade pode ser não apenas num novo produto, mas também referente ao novo processo.

Os princípios básicos que vão orientar a estratégia são os valores corporativos. E para o sucesso duradouro de muitas organizações, pode ser atribuído a sólidos valores fundamentais. Esses valores trazem responsabilidades, pois quando uma empresa declara publicamente esses valores, conseqüentemente ela será cobrada por eles, caso venha a falhar.

Na literatura existem várias definições para missão e visão. JOHNSON (2011) cita que uma declaração de missão visa dar clareza a empregados e stakeholders quanto ao proposito geral e uma declaração de visão diz respeito ao que a organização deseja se tornar. Para

FERNANDES (2005) a missão responde a uma pergunta básica: para que existimos? Ela dá sentido as ações diárias. E a visão a grosso modo deve responder: onde a organização quer chegar? Envolve os desejos de aonde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição.

A missão de uma empresa deve servir de inspiração e motivação para suas ações diárias, pois as pessoas precisam ter a compreensão do porquê fazer as coisas, da importância de se empenharem para a construção de algo grande, um propósito que vale a pena empenhar seus esforços. Alguns exemplos de missão de forma criativa e metafórica: Disney – Tornar as pessoas felizes, Genaral Electric – Melhorar a qualidade de vida através da tecnologia e da inovação, 3M – Resolver de modo inovador problemas pendentes.

É importante que ao ler a missão, as pessoas sejam capazes de identificar o que a organização faz, pois uma missão bem definida cria vantagens em concentrar os esforços de todos envolvidos para o bem da empresa, e ela deve ser lembrada constantemente, e não apenas ficar no papel ou folder institucional, ela deve ser vivida e aplicada nas decisões diárias.

Já a visão tem haver com futuro, a fim de gerar comprometimento e aprimorar o desempenho. Como um passaporte para o futuro, projetando quem desejamos ser, podendo ser mutável conforme os desafios.

Ainda assim dentro da missão e visão podem surgir problemas para determinar a direção estratégica da empresa, para isso JOHNSON (2011) descreve a importância dos objetivos da empresa como uma declaração de resultados específicos a serem alcançados. Podendo tanto ser em nível corporativo quanto em nível de unidade de negócios, com a expressão de vendas ou níveis desejados de lucro, taxas de crescimentos, níveis de dividendos ou valorização das ações.

Os objetivos das organizações são descritos em dois níveis: objetivos gerais e específicos e envolvem a organização como um todo. Os objetivos e estratégia se complementam mostrando aonde e como se quer chegar lá.

Mas o que são *objetivos*? FERNANDES (2005) define objetivo como sendo os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar, com um prazo definido para que aconteçam. São projeções de situações futuras desejadas, com prazo a qual deve acontecer.

Para ser considerada como objetivos existem algumas características que deve ser levada em conta pelas empresas, como quantificar e definir prazos, ser claro e alinhar à missão e aos valores, saber desafiar as pessoas sem desanima-las, e ser flexível.

A declaração da missão, visão, objetivos e valores, formam um tipo de cultura organizacional, contribuindo para o modo como a organização reage e se comporta, exercendo influencia importante no desenvolvimento e mudança da estratégia organizacional. A cultura organizacional diferencia a organização das semelhantes, a forma como lida com os novos contratados, que gerencia seus negócios e como trata seus clientes e funcionários.

Para JOHNSON (2011) a cultura organizacional é concebida em quatro camadas: os valores, as crenças, o comportamento e os pressupostos tidos como óbvios.

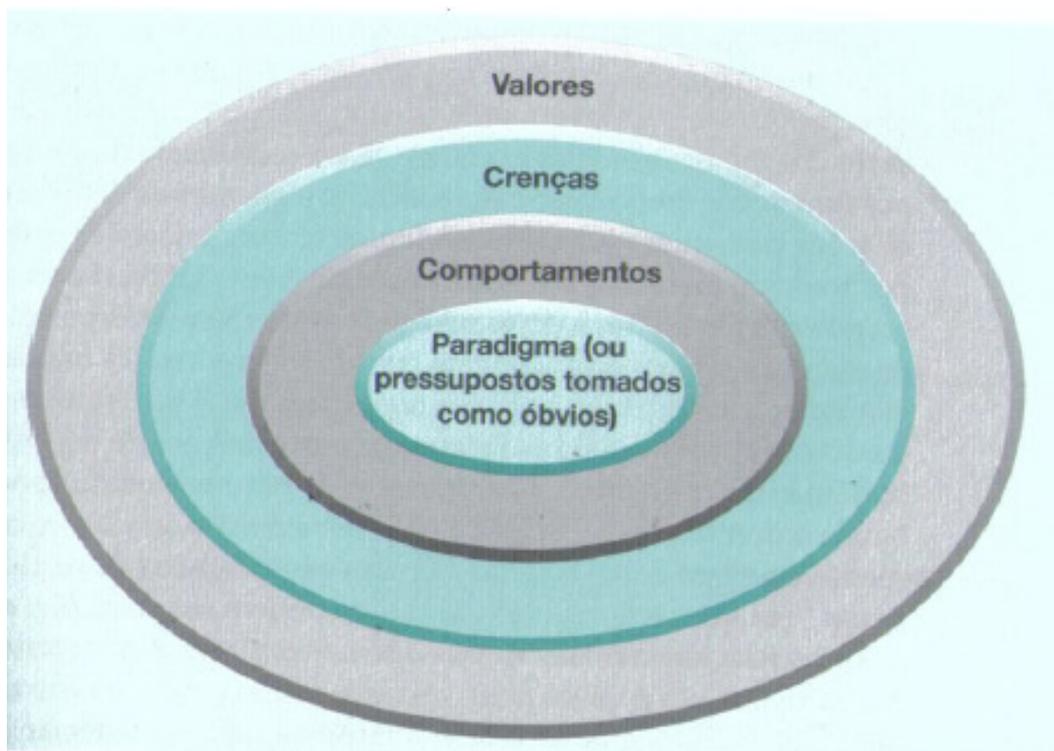


Figura 6 - Cultura Organizacional em 4 camadas. JONHSON (2011).

Os valores são identificados na declaração de missão, objetivos e estratégia da organização, o que muitas vezes pode parecer meio vago. Já as crenças são mais específicas, e muitas vezes não expressa por palavras, mas sim pelo modo como as pessoas refere-se aos problemas que a organização enfrenta. Dentro de uma organização é possível que haja pessoas com crenças e valores que contrariem os de suas organizações, o que muitas vezes gera tensões e problemas de natureza ética.

O comportamento é a forma como a empresa é percebida pelas pessoas que estão dentro ou fora da organização, como ela é estruturada e controlada, incluindo as rotinas de trabalho.

Já os pressupostos tidos como óbvios são o centro da cultura de uma empresa, relacionados aos aspectos da vida organizacional, difícil de se identificar ou explicar. Esse conjunto de pressupostos inconsciente representam a experiência coletiva, que é tido como verdadeiro pela empresa, as percepções de mundo, que são validadas com o tempo.

As organizações influenciam os funcionários no ambiente de trabalho e cada colaborador deve entender como funciona a cultura da organização. Muitas vezes ouvimos o termo “vestir a camisa” que envolve justamente o entendimento de que o funcionário compreendeu bem a cultura da organização e consegue cumprir bem suas tarefas, aplicando inclusive as estratégias determinadas pela organização como um todo.

Cada empresa constitui sua cultura com o decorrer do tempo e ela é repassada aos colaboradores que se adaptam e acabam compreendendo melhor o funcionamento como um todo da organização. O que muitas vezes pode acontecer é da organização forçar as regras e procedimentos sem que o colaborador tenha a correta compreensão, fazendo com que se sentam acuados e com medo dentro do contexto organizacional.

Após entender e analisar quão importante é o desenvolvimento de um modelo cultural torna-se possível encontrar a melhor maneira de fazer com que todas as pessoas percebam sua importância para o alcance da estratégia organizacional.

A palavra estratégia quando aplicada a organizações, possui diversas variações, com base na exposição de FERNANDES (2005) consideremos a estratégia como meio para atingir um objetivo, para isso existem algumas tipologias que podem auxiliar os gestores, a estratégia de concentração, de estabilidade, de crescimento e de redução de despesas. A estratégia de concentração é aquela que a empresa se concentra numa única linha de negócios, por meio de algum conhecimento especializado. A estratégia de estabilidade, quando atua em mais de um setor, normalmente utilizada em organizações de grande porte e que dominam o mercado. As estratégias de crescimentos, refere-se os 3 principais fatores: o lucro, as vendas, ou a participação no mercado. Podendo ser obtida pelo crescimento interno, integração vertical, integração horizontal, diversificação ou até mesmo por fusões. A estratégia de redução de despesas, quando a empresa não está competindo com eficiência, e tende a buscar alternativas para torna-la mais enxuta, reduzindo ativos, reduzindo força de trabalho, ou ainda vendendo unidades de negócios.

Para isso é necessário compreender sobre a escolha estratégica, e como utiliza-la para obter vantagem competitiva, uma das formas é entendendo *as estratégias baseadas em preço, estratégias de diferenciação, estratégias híbridas e de foco*, além de considerar os modos de sustentar a vantagem competitiva ao logo prazo.

Segundo JOHNSON (2011) as estratégias baseadas em preço são aquelas que combinam preço baixo com benefícios de produto/serviço pouco percebidos e foco num segmento de mercado sensível a preços. Muito comum quando o preço se torna a principal questão competitiva, que seus consumidores não valorizam ou percebem diferenças no produto/serviço. Também temos aqueles consumidores que não podem, ou não querem pagar por produtos de maior qualidade. A estratégia de preço baixo busca obter um preço mais baixo que os concorrentes, e ainda assim manter benefícios de produtos similares. A vantagem competitiva através da estratégia de preço baixo, pode levar a empresa a um segmento de mercado pouco atraente para os concorrentes, desse modo eliminando-se a pressão de competição.

A estratégia de diferenciação também mencionada por JOHNSON, é a estratégia que busca oferecer produtos ou serviços que ofereçam benefícios diferentes daqueles dos concorrentes e que sejam bastante valorizados pelos clientes, mantendo o mesmo preço ou aumentando os rendimentos por meio de preços levemente maiores. Mas para isso é importante identificar e compreender o consumidor alvo, e os principais concorrentes.

Já a estratégia híbrida, é aquela que procura simultaneamente obter diferenciação e preço baixo, mas que depende da capacidade de proporcionar benefícios otimizados com preços baixos, e ainda conseguir rendimentos suficientes para reinvestimento. Essa estratégia pode ser vantajosa quando se consegue volumes muito maiores que os concorrentes e reduções de custos.

E por último a estratégia de diferenciação definida, que busca fornecer benefícios altamente percebido nos produtos/serviços, justificando um preço substancialmente diferente, e para um segmento seletivo de mercado. Para aqueles consumidores que valorizam ou se consideram capazes de perceber qualidade, justificando os preços mais altos. No momento de escolher a estratégia de diferenciação, é importante levantar algumas questões, como mudanças no mercado, onde os clientes podem não querer pagar preços diferentes enquanto a oferta “normais” estão melhorando, ou o mercado pode ser mais segmentado por ofertas ainda mais diferenciadas dos concorrentes, outra questão importante é a dinâmica de crescimento, pois serviços que começam de modo bastante definido, podem ter dificuldades para encontrar modos de crescer.

PORTER (1989) descreve algumas etapas no momento da escolha de uma estratégia de diferenciação: determinar quem é o verdadeiro comprador, identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela, determinar critérios classificados de compra do comprador, avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade, identificar o custo

de fontes de diferenciação existentes e em potencial, escolher a configuração de atividade de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo da diferenciação, testar a estratégia de diferenciação escolhida quanto à sustentabilidade e reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.

Após as empresas alcançarem a vantagem competitiva, o próximo desafio é mantê-la por mais tempo possível, e existem algumas ferramentas para torna-la possível. Quando uma empresa busca sustentar a vantagem competitiva baseada no preço, deve operar com margens de lucro mais baixas, ter uma estrutura exclusiva de custo, como canais de distribuição de baixo custo, obter matéria prima a valores mais baixos, até mesmo estar localizada em áreas estratégicas com custo de mão de obra mais barata. Já para sustentar a vantagem baseada na diferenciação é mais difícil, mas há como tentar, criando dificuldades de imitação, ou ainda quando se tem capacidades intelectuais, buscar formas para que não sejam negociadas.

Para manter a da vantagem competitiva frente aos concorrentes, cujo ataque se concentra nos consumidores, com base em estratégias competitivas diferentes, pode ser uma série ameaça. Uma das mais comuns advém de concorrentes de preço baixo que entram em mercados dominados por empresas com sólida posição estabelecida por meio da diferenciação.

HITT (2008) apresenta cinco tipos de estratégia no nível de negócios, para que desta forma as empresas possam definir e defender a posição estratégica desejada contra os concorrentes: liderança em custos, diferenciação, liderança em custos focada, diferenciação focalizada e integrada de liderança em custos/diferenciação.

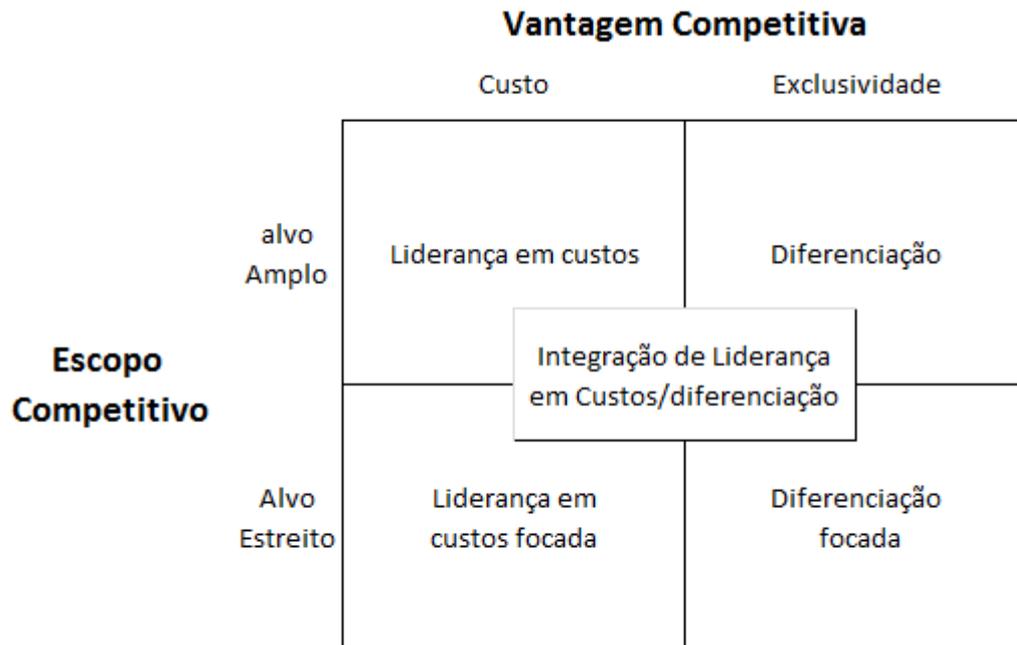


Figura 7 - Cinco Estratégias em Nível de Negócios. HITT (2008)

Quando a empresa opta por uma estratégia no nível de negócios, elas avaliam normalmente dois tipos vantagens competitivas: custos mais baixo do que seus rivais ou capacidade de diferenciar e praticar um preço com ágio que exceda o custo extra de fazê-lo.

Nessa configuração existem dois tipos de escopo competitivo de alvo amplo e alvo restrito. Sendo que as que atendem um mercado alvo amplo tentam usar sua vantagem competitiva de forma que abranja todo mercado. E as que tem um escopo competitivo estreito significa que a empresa seleciona um segmento ou um grupo de segmentos do setor e personaliza sua estratégia de forma a atende-los em detrimento de outros.

Todas as cinco estratégias são similares e sua eficácia depende tanto das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa quanto das possibilidades oferecidas pelos recursos, capacitações e competências essenciais exclusivos da empresa.

HITT (2008) define como a estratégia de liderança em custos como o conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com os concorrentes. Já a estratégia de diferenciação como as ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebam como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles. A estratégia focada na liderança em custos, atende aquele consumidor que compra um produto com qualidade aceitável, mas com preço baixo, um exemplo é a empresa Ikea que para manter os custos

baixos em vez de depender basicamente de fabricantes terceirizados, os engenheiros da empresa criam móveis modulares de baixo custo prontos para serem montados pelos clientes. E ainda elimina necessidade de parceiros de venda, pois seus produtos são vendidos pela internet. Outro tipo de estratégia é a Diferenciação focada, onde as empresas focam em nichos de mercados, muito similares a estratégia de diferenciação, mas em vez de abranger todo o setor, abrange um segmento estreito do mesmo. A estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação tem como objetivo produzir eficientemente produtos com alguns atributos diferenciados, e as empresas que utilizam essa estratégia com êxito aprendem a se adaptar rapidamente a novas tecnologias e mudanças rápidas nos seus ambientes externos, pois quando se concentra em custo e diferenciação ao mesmo tempo aumenta a quantidade de atividades primárias e de suporte nas quais a empresa tem de se tornar competente.

PORTER (1986) compreende a estratégia sob um enfoque mais utilitarista e racional, considerando-a como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas que têm o intuito de colocar a organização em uma posição de proteção para que possa enfrentar as forças competitivas de mercado e obter maior retorno sobre o investimento. Demonstrando que todas as empresas têm uma estratégia, formalizada ou não. Além disso, discorre sobre a importância de uma estratégia adequadamente disseminada, a qual proporciona à organização um diferencial competitivo sustentável a longo prazo.

Para JOHNSON (2011) há diferentes maneiras de pensar sobre a estratégia competitiva, as bases nas quais uma unidade de negócios pode alcançar vantagem competitiva em seu mercado. Pois em uma situação de competição, os clientes fazem escolhas com base em suas percepções de preço e benefícios de produtos e serviços.

Além das escolhas em termos de um só negócio ou unidades organizacionais, por exemplo: o preço. Também temos as escolhas de produtos e mercados nos quais uma organização pode entrar ou de onde pode sair. A Matriz de Ansoff, que origina um conjunto inicial de direções estratégicas alternativas. A matriz se propõe a analisar um modelo voltado para a expansão do negócio a partir da relação entre novidade mercadológica e novidade tecnológica. Em síntese: entre mercados novos e existentes versus produtos novos e existentes.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	A Penetração no mercado	B Desenvolvimento de produtos
	Novos	C Desenvolvimento de mercado	D Diversificação

Figura 8 - Direções Estratégicas JOHNSON (2008)

JONHSON (2008) explica os quadrantes das direções estratégicas, sendo que a penetração no mercado seja uma das mais óbvias, que é quando as organizações aumentam a participação em seus mercados já existente com sua linha de produtos já existentes, além disso, uma participação maior no mercado implica em maior poder de negociação com compradores e fornecedores. Mas também pode defrontar-se com dois obstáculos: retaliação dos concorrentes, envolvendo guerra de preço e batalhas de marketing. Outro obstáculo são os impedimentos legais, que podem surgir com uma maior inserção no mercado, com a preocupação dos reguladores quanto ao excessivo poder do mercado.

O desenvolvimento de produto é quando a organização entrega produtos ou serviços novos ou modificados a mercados já existentes. Mas que implica também a inserção no mercado de algum produto novo em graus mais desenvolvidos de inovação. O desenvolvimento de um produto pode ser uma atividade difícil, com investimentos pesados e de alto risco de fracasso dos projetos, pois envolve o domínio de novas tecnologias que podem ser desconhecidas para uma organização. Pois mesmo que a organização domine a tecnologia, ainda assim está sujeito ao risco de atrasos e de aumentos de custos devido a sua complexidade, por exemplo.

O desenvolvimento de mercado envolve a oferta de produtos existentes para novos mercados e é uma alternativa ao desenvolvimento de produtos. Para o desenvolvimento de mercado possui três formas: novos segmentos, novos usuários, novas regiões geográficas. Sendo que é essencial que as estratégias de desenvolvimento de mercado sejam baseadas em

produtos ou serviços adequados aos fatores críticos de sucesso do novo mercado. Um dos desafios é em termos de capacidade estratégica, pois geralmente os desenvolvedores de mercados não tem habilidades e qualidades em marketing certas para fazer progresso num mercado com clientes desconhecidos.

Diversificação é definida como a estratégia mais radical, que distancia a organização de seus mercados e produtos já existentes, o que aumenta em muito o alcance da organização. A matriz deixa claro que quanto mais a organização se distancia de seu ponto de partida de produtos e mercados já existentes, mais ela tem de aprender a fazê-lo. A diversificação é uma direção para o desenvolvimento da organização e precisa se considerada junto a suas alternativas.

A diversificação pode ser de varias maneiras, sendo uma delas em relação aos ganhos de eficiência, podendo ser alcançados pela destinação dos recursos ou capacidades existentes da organização a novos mercados e a novos produtos ou serviços. Outra forma é a ampliação das capacidades de controladoras para novos mercados e produtos ou serviços, ampliando a aplicação de competências existentes para novas áreas. A diversificação também pode ser através do aumento do poder de mercado com uma gama diversificada de negócios, com varias empresas, uma organização é capaz de sustentar subsídios cruzados para um negocio a partir dos excedentes obtidos de outro, de um modo que não está ao alcance dos concorrentes.

A Matriz Ansoff demonstra as alternativas das direções estratégicas em relação ao crescimento de produto/mercado. E para administrar seu portfólio de negócios podemos utilizar a matriz de crescimento/participação ou BCG (Boston Consulting Group). JONHSON (2008) explica a matriz coloca a participação no mercado e o crescimento do mercado como variáveis importantes para determinar a atratividade e o equilíbrio. Ou seja, alta participação no mercado e alto crescimento indicam: atratividade. E é preciso haver um equilíbrio no portfólio, de modo que alguns negócios de crescimento lento que estejam fornecendo rendimentos suficientes para suprir as necessidades de investimentos em negócios de crescimento mais alto.

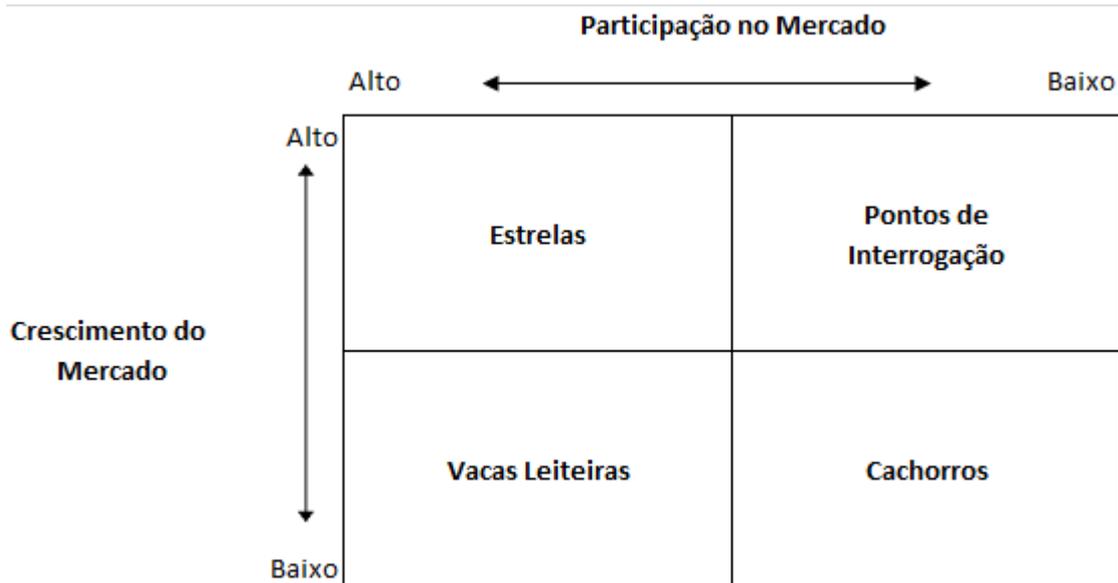


Figura 9 - Matriz de Crescimento/participação – BCG. JONHSON (2008)

Uma estrela é uma unidade de negócio que tem grande participação em mercado com altas taxas de crescimento. No entanto, apesar de as estrelas serem empresas lucrativas, elas geralmente precisam consumir um dinheiro razoável para continuar seu crescimento e para competir com os muitos concorrentes que são atraídos pelos mercados que crescem rápido.

Os pontos de interrogação são unidades de negocio com pequena participação em mercados que crescem rapidamente, normalmente aquelas que acabaram de entrar no mercado. E se crescerem podem se tornar estrelas.

A vaca leiteira é uma unidade de negocio que tem grande participação em um mercado que cresce lentamente. Geralmente são lucrativas, não necessitam gastar muitos recurso em divulgação e não atrai muitos novos entrantes.

Os cachorros são unidades de negocio que tem pequena participação de mercado em setores de crescimento lento ou declínio, que incorrem em perdas ou em pequenos lucros.

Uma das vantagens da matriz é visualizar as diferentes necessidades e o potencial de todos os diversos negócios no portfólio corporativo.

Ao longo do estudo da gestão estratégica, a importância de fazer análise e da posição e escolhas estratégicas, também se faz necessário administrar a estratégia em ação. JONHSON (2008) cita que mesmo a estratégia mais bem escolhida não tem qualquer valor a menos que possa ser posta em ação. E para esse entendimento três assuntos são importantes: os tipos de estruturas, os processos organizacionais e o gerenciamento de mudança estratégica.

As estruturas formais são importantes pela troca de comunicação e conhecimento, e para que fiquem claro os tipos de habilidades necessárias para fazer a organização avançar. Dentro das estruturas básicas temos a funcional, a multidivisional e matricial. A estrutura funcional é baseada nos papéis básicos assumidos pela organização, como produção, finanças e contabilidade, marketing, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento. A estrutura multifuncional é formada por divisões separadas com base em áreas de produtos, serviços ou geográficas. A matricial é a combinação de estruturas que pode tomar a forma de divisões de produtos e geográfica, ou estruturas funcionais e divisionais operando conjuntamente.

Para que a estratégia possa ser colocada em ação é necessário toda uma estrutura seja formada e dentro destas estruturas estão os processos organizacionais formais e informais. JONHSON (2008) explica que esses processos podem ser imaginados como controles das operações da organização e, assim podem ajudar ou prejudicar a tradução da estratégia em ação. Esses processos de controle podem ser sobre as entradas (recursos consumidos na estratégia) ou sobre os resultados (assegurar resultados satisfatórios).

A supervisão direta é um tipo de controle das decisões estratégicas tomadas por uma ou algumas pessoas, geralmente focado no esforço empreendido pelos funcionários. Essa supervisão direta exige que os controladores entendam totalmente o que resulta dos trabalhos supervisionados.

Os processos de planejamento são controles administrativos que segundo JONHSON, o foco recai no controle das entradas da organização, particularmente as financeiras, e também deve mostrar os modos detalhados pelos quais os recursos foram empregados.

Os processos culturais estão relacionados a cultura organizacional e a padronização de normas, sendo que dentro deste, os mais importantes são: recrutamento - seleção da equipe adequada, socialização – integração da equipe e recompensa – reconhecimento por meio de pagamento.

E por fim os processos de metas de desempenho que concentram-se nos resultados de uma organização, como qualidade de produtos, receitas ou lucros.

2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – SENATUS

2.1 - ESTRATÉGIA SENATUS

Após análise do plano de negócio a estratégia que será utilizada pela empresa SENATUS será a estratégia da diferenciação focada.

Apresentar um novo modelo de negócio para pessoas da terceira idade das classes A e B, a fim de atender um público que cresce a cada dia. Oferecendo um ambiente de convivência e socialização, promovendo o relacionamento interpessoal, visando estimular o prazer de viver.

Prestar um serviço de excelência, através de sua estrutura física e de pessoal.

Estabelecer parcerias com empresas que já atuam neste setor, por exemplo, escola de inglês para adultos maduros, profissionais de fisioterapia para trabalhar com atividades físicas.

2.2 - AMBIENTE

A empresa SENATUS foi idealizada em função de um novo contexto no ambiente social, onde o envelhecimento da população está crescendo de forma acelerada e na contra mão falta produtos especializados para este público. Observou-se então um nicho de mercado na cidade de Curitiba.

2.3 - ESTRUTURA DAS CINCO FORÇAS

Ameaça de entrada – por se tratar de um novo nicho, a partir do momento em que o negócio se estabelecer deve aumentar a competição, neste primeiro momento existem poucas barreiras de entrada, com pouca competição no mesmo modelo de negócio.

Ameaça de substitutos – não foram encontrados serviços similares aos propostos pela SENATUS.

Poder de barganha dos clientes e fornecedores – a Senatus investirá na apresentação dos serviços para que o cliente tenha uma percepção positiva e agregando valor aos serviços. Utilizará como ferramenta de negociação com os prestadores de serviços, salários e benefícios competitivos no mercado.

Rivalidade competitiva – em Curitiba não foi encontrado nenhuma empresa que ofereça o mesmo modelo de negócio. Mas com o aumento da expectativa de vida sabemos que esse mercado de serviços para idosos tende a crescer o que oportunizará a entrada de novos concorrentes. Como o serviço não necessita de alto investimento fixo e tendo um quadro enxuto de colaboradores, proporciona baixa barreira de saída. A Senatus oferecerá serviços com alto grau de diferenciação, para que seus clientes sejam fieis ao serviço.

2.4 - CADEIA VALOR – SENATUS

A empresa SENATUS ciente de que para ter vantagem competitiva precisa executar suas atividades estratégicas de forma mais barata ou melhor que seus concorrentes. Investirá sua atenção em toda sua estrutura, mas principalmente as que estão relacionadas as suas atividades primárias, como por exemplo, prestação direta de serviços de bem estar e lazer ao adultos maduros, focando na diversidade de atividades oferecidas e nos profissionais que prestarão o serviços oferecidos pela SENATUS.

2.5 - MATRIZ SWOT

De acordo com análise de mercado apresentamos abaixo a matriz do Centro de Convivência SENATUS:

	Fatores internos	Fatores Externos
Pontos Fortes	<p>Forças</p> <p>Localização privilegiada (Bairro Nobre de Curitiba –Batel, estacionamento próprio, próximo ao centro e segurança);</p> <p>Ambiente amplo com instalações que proporcionam conforto e interação;</p> <p>Serviços customizados aos segmentos de mercado com cronograma de atividades amplo e regular;</p> <p>Excelência e qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Aumento da longevidade e da população de idosos em Curitiba;</p> <p>Maior investimento das classes A e B na qualidade de vida e lazer;</p> <p>Inexistência de Centro de Convivência e Socialização voltado ao publico maduro, no mercado curitibano.</p>
Pontos Fracos	<p>Fraquezas</p> <p>Falta de notoriedade da marca;</p> <p>Baixa capacidade de investimento.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Oferta de serviços de lazer e esporte por Clubes, academias e associações;</p> <p>Agravamento da crise econômica no país.</p> <p>Novos entrantes neste segmento (como clinicas e hospitais)</p>

2.5.1 - AÇÕES PARA POTENCIALIZAR AS OPORTUNIDADES PELA EMPRESA SENATUS:

Para potencializar as oportunidades relativas ao crescimento do mercado alvo e a ausência de Centro de Convivência em Curitiba, a SENATUS irá investir em marketing para divulgar sua estratégia de diferenciação na entrega de soluções completas aos clientes, a partir de serviços e relacionamento de alta qualidade e se colocar no mercado, visando compensar a baixa penetração da marca. A efetivação de parcerias e terceirização contribui para mitigar a necessidade de custeio operacional e passivo trabalhista, além de absorver conhecimento e know-how imediato, destes profissionais. Os pontos fortes possibilitam ampliar a estratégia de crescimento de mercado, principalmente pelo ataque aos players atuais, em relação às instalações, serviços diferenciados e localização privilegiada.

Segundo Kotler e Keller (2012), conquistar novos clientes pode custar cinco vezes mais do que satisfazer e reter os que já existentes. Considerando as ameaças de agravamento da crise econômica e novos entrantes no mercado, será fundamental a adoção de estratégias de relacionamento com os clientes para garantir a taxa de retenção necessária à manutenção e aumento das receitas. E para reduzir o índice de deserção de clientes é preciso selecionar e treinar os colaboradores para que sejam bem informados e cordiais, quanto maior o envolvimento de um cliente com a empresa, maior a probabilidade que ele se mantenha fiel a ela. A partir de gestão do relacionamento dos clientes, serão adotadas estratégias de cross selling (prática de oferecer a clientes existentes produtos complementares) e up selling (expor o seu cliente a produtos que são mais caros, mas lhe fornecendo em retorno um melhor serviço), visando rentabilizar os serviços atuais disponíveis aos mercados atuais atendidos.

2.6 - MISSÃO VISÃO E VALORES

Missão: Oferecer um ambiente de convivência e socialização, promovendo o relacionamento interpessoal, saúde e qualidade de vida dos adultos maduros, através de pessoas e equipamentos qualificados e especializados, visando estimular o prazer de viver.

Visão: Ser reconhecido como o melhor Centro de Convivência e socialização do Estado do Paraná para o público adulto maduro, até 2021.

Valores:

Humanização: Devolver ao adulto maduro a auto-estima por meio da socialização;

Excelência: Prestar um atendimento de excelência ao adulto maduro e seus familiares;

Progresso: atuar com parceiras empresas para desenvolvermos novos serviços, assim ampliando as oportunidades e possibilidades de oferecer bem -estar ao adulto maduro e seus familiares

CONCLUSÃO

O plano de negócio SENATUS foi à base para este estudo. Sendo aqui analisada apenas uma das partes: o Planejamento Estratégico, seus fundamentos, conceitos e algumas técnicas essenciais para estruturar a estratégia da empresa.

Num primeiro estudo, o plano de negócio, foi considerado viável, levando em conta o potencial de crescimento de mercado, respaldado pelos critérios de segmentação pretendidos pela empresa, cujo segmento A e B mantém uma curva de tendência mais equilibrada, mesmo nas limitações e restrições do macro e micro ambiente, derivadas de cenários de retração econômica, levando em conta o posicionamento estratégico da SENATUS, que se apresenta aos seus clientes como diferenciação no mercado estreito, sendo competitiva no relacionamento e qualidade dos serviços prestados e considerando também o portfolio de serviços – atividades - com a variedade ofertada, o que se diferencia da arena de competição estabelecida na análise concorrencial. O Plano de Negócio também foi considerado viável sobre a ótica dos indicadores econômico e financeiro, como as estratégias elaboradas para implementar o esforço operacional para entrega do valor aos clientes através de serviços diferenciados e os demais processos da cadeia de valor, ou seja, logística, gestão de pessoas, gestão administrativa e financeira, gestão comercial e de marketing. São estratégias e iniciativas – projetos /ações – factíveis de serem implementados.

No livro a Estratégia do Oceano Azul (MAUBORGNE 2005) o argumento principal é a importância das empresas buscarem mercados inexplorados e com grande potencial de crescimento. Pois ainda hoje as empresas estão numa competição acirrada, disputando fatias de mercado e batalhando por diferenciação, que as coloca num “oceano vermelho” onde se digladiam por lucro. E que o futuro das empresas de sucesso é desbravar um “oceano azul”, ou seja, buscar mercados ainda desconhecidos, promovendo inovação de valor.

A proposta do plano de negócio SENATUS é buscar esse “oceano azul” através de uma estratégia eficaz e encontrar novos espaços no mercado. A fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico oportunizou e complementou as variáveis que devem ser analisadas ao se estruturar o planejamento da empresa SENATUS. Trazendo informações de grande relevância para o estudo.

BIBLIOGRAFIA

FERNANDES, BRUNO HENRIQUE ROCHA; BERTON, LUIZ HAMILTON. **Administração estratégica**: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 1 ed. SÃO PAULO: SARAIVA, 2005. 263 p.

JHONSON, GERRY; SCHOLES, KEVAN; WHITTINGTON, RICHARD. **Fundamentos de estratégia**. 1 ed. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2011. 336 p.

HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUARTE; HOSKISSON, ROBERT E.. **Administração estratégica**: COMPETITIVIDADE E GLOBALIZAÇÃO. 2 ed. SÃO PAULO: CENGAGE LEARNING, 2008. 415 p.

KELLER, KEVIN LANE; KOTLER, PHILIP. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **2**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

KIM, W.chan; MAUBORGNE, Rennee. **A estratégia do oceano azul**: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

MULLER, CLÁUDIO JOSÉ. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: UMA INTEGRAÇÃO NECESSÁRIA. SÃO PAULO: ATLAS, 2014. 248 p.

PORTER, MICHAEL E.. **Vantagem competitiva**: CRIANDO E SUSTENTANDO UM DESEMPENHO SUPERIOR. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 1989. 512 p.

PORTER, MICHAEL E.. **Estratégia competitiva**: TECNICAS PARA ANALÁLISE DE INDUSTRIAS E DA CONCORRÊNCIA. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1986. 456 p.

SEBRAE. **1**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410vgnvcm2000003c74010arcrd>>. Acesso em: 27 nov. 2016.