

*Depoimentos de executivos, xix*

*Importância, estrutura e diferencial do livro, xxvii*

## **Capítulo 1 – Conceitos de planejamento e de sistema, 1**

- 1.1 Conceituação de planejamento, 2
- 1.2 Princípios do planejamento, 5
  - 1.2.1 Princípios gerais do planejamento, 6
  - 1.2.2 Princípios específicos do planejamento, 9
- 1.3 Filosofias do planejamento, 10
  - 1.3.1 Filosofia da satisfação, 10
  - 1.3.2 Filosofia da otimização, 11
  - 1.3.3 Filosofia da adaptação, 12
- 1.4 Partes do planejamento, 13
- 1.5 Tipos de planejamento, 14
  - 1.5.1 Planejamento estratégico, 17
  - 1.5.2 Planejamento tático, 19
  - 1.5.3 Planejamento operacional, 19
  - 1.5.4 Diferenças básicas entre os três tipos de planejamento, 20
  - 1.5.5 Considerações sobre os níveis estratégico e tático, 22
- 1.6 Empresa como sistema, 25

*Resumo, 31*

*Questões para debate, 31*

Caso: Dificuldades para o desenvolvimento e implementação do processo de planejamento global na Cooperativa Capricórnio, 32

## **Capítulo 2 – Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, 35**

- 2.1 Fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, 39
  - 2.1.1 Fase I – Diagnóstico Estratégico, 42
  - 2.1.2 Fase II – Missão da Empresa, 50

2.1.3 Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, 52

2.1.3.1 Instrumentos prescritivos, 52

2.1.3.2 Instrumentos quantitativos, 55

2.1.4 Fase IV – Controle e Avaliação, 55

*Resumo*, 58

*Questões para debate*, 58

Caso: Estabelecimento de alternativas para a metodologia de planejamento estratégico na Comercial, Importadora e Exportadora Meridional, 59

### **Capítulo 3 – Diagnóstico estratégico, 61**

3.1 Componentes do diagnóstico estratégico, 64

3.1.1 Visão da empresa, 64

3.1.2 Valores da empresa, 67

3.1.3 Análise externa e interna da empresa, 68

3.1.3.1 Análise externa da empresa, 71

3.1.3.2 Análise interna da empresa, 82

3.1.4 Integração dos vários fatores considerados na análise interna e externa da empresa, 95

3.1.5 Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas, 96

3.1.6 Formulários a serem utilizados no diagnóstico estratégico, 97

*Resumo*, 102

*Questões para debate*, 103

*Exercício: Estabelecimento da visão*, 103

*Exercício: Fatores e subfatores do diagnóstico estratégico*, 104

Caso: Análise estratégica da Indústria e Comércio Novo México Ltda. para a identificação de oportunidades de mercado, 105

### **Capítulo 4 – Missão da empresa, 109**

4.1 Missão e propósitos da empresa, 110

4.2 Cenários, 120

4.3 Postura estratégica da empresa, 124

4.3.1 Relação produtos *versus* mercados, 128

- 4.3.2 Vetor de crescimento, 130
- 4.3.3 Vantagem competitiva, 131
- 4.3.4 Sinergia, 133
- 4.3.5 Risco empresarial, 135
- 4.3.6 Avaliação da postura estratégica, 135
- 4.4 Macroestratégias e macropolíticas, 137
- 4.5 Formulários a serem utilizados no estabelecimento da missão, postura estratégica, macroestratégias e macropolíticas, 137
- Resumo*, 139
- Questões para debate*, 139
- Exercício: Estabelecimento da missão e dos propósitos*, 140
- Exercício: Estabelecimento de cenários*, 140
- Caso: Mudança do principal ramo de negócios do Grupo Empresarial Malvinas, 141

## **Capítulo 5 – Objetivos e desafios empresariais, 145**

- 5.1 Diferença básica entre objetivos e desafios, 146
- 5.2 Base dos objetivos das pessoas, 148
- 5.3 Importância dos objetivos, 149
- 5.4 Características dos objetivos e desafios, 151
- 5.5 Hierarquia dos objetivos e desafios, 152
  - 5.5.1 Interações verticais e horizontais no tratamento dos objetivos e desafios da empresa, 153
- 5.6 Estabelecimento de objetivos e desafios, 156
  - 5.6.1 Processo de estabelecimento dos objetivos e desafios, 159
  - 5.6.2 Quantificação dos objetivos e desafios, 161
  - 5.6.3 Necessidade de renovação periódica dos objetivos e desafios, 164
  - 5.6.4 Divulgação formalizada dos objetivos e desafios, 165
  - 5.6.5 Teste de validade e de conteúdo dos objetivos e desafios, 165
- 5.7 Lucro como objetivo, 166
- 5.8 Formulários a serem utilizados no estabelecimento de objetivos e desafios, 168
- Resumo*, 176

*Questões para debate*, 176

Caso: Dificuldade na busca de resultados pela Comercial Bal Harbour Ltda., 176

## **Capítulo 6 – Estratégias empresariais, 179**

6.1 Classificação e importância das estratégias, 184

6.2 Tipos de estratégias, 188

6.2.1 Estratégia de sobrevivência, 188

6.2.2 Estratégia de manutenção, 189

6.2.3 Estratégia de crescimento, 191

6.2.4 Estratégia de desenvolvimento, 193

6.2.5 Ciclo de vida da indústria ou setor, 198

6.2.6 Estratégias funcionais, 199

6.3 Fator estratégico, 200

6.4 Formulação da estratégia, 203

6.5 Estratégias alternativas, 210

6.6 Escolha da estratégia, 211

6.7 Implementação da estratégia, 213

6.8 Avaliação da estratégia, 217

6.9 Interação entre estratégias e políticas nas empresas, 218

6.9.1 Posicionamento da estratégia e da política no processo de planejamento estratégico, 221

6.10 Interação entre estratégias e projetos nas empresas, 222

6.11 Formulários a serem utilizados no estabelecimento das estratégias, 222

*Resumo*, 225

*Questões para debate*, 225

Caso: Problemas para o estabelecimento e a implementação de estratégias na Hamburgo Industrial S.A., 226

## **Capítulo 7 – Políticas empresariais, 229**

7.1 Tipos de políticas, 231

7.2 Características das políticas eficazes, 233

7.3 Formulários a serem utilizados no estabelecimento de políticas, 234

*Resumo*, 235

*Questões para debate*, 235

Caso: Processo de estabelecimento de políticas na Colmar Comércio de Veículos Ltda., 236

## **Capítulo 8 – Projetos e planos de ação, 239**

- 8.1 Fases de um projeto, 241
- 8.2 Recomendações para o gerente de projeto, 243
- 8.3 Características da carteira de projetos, 244
- 8.4 Características do sucesso de um projeto, 244
- 8.5 Técnicas de avaliação de projetos, 245
- 8.6 Interligação dos projetos com os planos de ação, 248
- 8.7 Projetos e interligação do instrumento prescritivo com o instrumento quantitativo, 248
- 8.8 Formulários a serem utilizados no estabelecimento de projetos e planos de ação, 249

*Resumo*, 252

*Questões para debate*, 253

Caso: Conflitos na implementação de questões estratégicas na Indústria e Comércio Mediterrâneo S.A., 253

## **Capítulo 9 – Controle e avaliação do planejamento estratégico, 257**

- 9.1 Finalidades da função controle e avaliação, 260
- 9.2 Informações necessárias ao controle e à avaliação, 262
  - 9.2.1 Decisão e processo de controle e avaliação, 264
- 9.3 Fases do processo de controle e avaliação, 265
  - 9.3.1 Estágios de controle e avaliação, 266
  - 9.3.2 Níveis de controle e avaliação, 267
- 9.4 Verificação de consistência do planejamento estratégico, 269
  - 9.4.1 Revisões do planejamento estratégico, 270
- 9.5 Resistências ao processo de controle e avaliação, 271

*Resumo*, 271

*Questões para debate*, 272

Caso: Estabelecimento de indicadores de desempenho e de avaliação de resultados na Portofino Consultoria e Projetos Ltda., 272

## **Capítulo 10 – Sugestões para melhor utilização do planejamento estratégico pelas empresas, 275**

- 10.1 Causas mais comuns de falhas antes do início da elaboração do planejamento estratégico, 281
    - 10.1.1 Estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na empresa, 282
    - 10.1.2 Ignorância da efetiva importância e significado do planejamento estratégico para a empresa, 284
    - 10.1.3 Não preparação do terreno para o planejamento estratégico na empresa, 288
    - 10.1.4 Desconsideração da realidade da empresa, 290
  - 10.2 Causas de falhas mais comuns durante a elaboração do planejamento estratégico nas empresas, 291
    - 10.2.1 Desconhecimento de conceitos básicos inerentes ao planejamento estratégico, 292
    - 10.2.2 Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos, 296
    - 10.2.3 Defeitos na elaboração do planejamento estratégico, 301
    - 10.2.4 Baixa credibilidade ao planejamento estratégico, 309
  - 10.3 Causas de falhas mais comuns durante a implementação do planejamento estratégico nas empresas, 312
    - 10.3.1 Inadequação no sistema de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico, 312
    - 10.3.2 Interação inadequada com os funcionários da empresa, 313
- Resumo*, 314
- Questões para debate*, 314
- Exercício: Atitudes diante do planejamento*, 314
- Caso: Processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico no Grupo Vancouver, 315

*Glossário*, 317

*Bibliografia*, 327