

O planejamento é fundamental, é como uma pirâmide que tem como base as operações organizacionais (planeamento organizacional), no meio os processos organizacionais (planeamento tático) e, no topo, a estratégia organizacional (planeamento estratégico).

Nível	Planeamento	Conteúdo	Prazo	Características
Institucional	Estratégico	Genérico	Longo	Macro orientado; aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio	Aborda cada unidade de trabalho ou cada unidade de custo separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto	Microorientado: aborda cada tarefa ou operação isoladamente

#### Vantagens do planejamento estratégico:

- Agiliza decisões
- Melhora a comunicação
- Aumenta a capacidade de gestão para tomar decisões
- Promove uma consciência coletiva
- Proporciona uma visão de conjunto
- Maior delegação
- Direção única para todos
- Orienta programas de qualidade
- Melhora o relacionamento da organização com o seu ambiente interno e externo

#### Porquê elaborar um plano estratégico?

- A organização necessita de coordenar as suas atividades
- A organização necessita de considerar o futuro
- A organização precisa de racionalidade
- A organização necessita de exercer controlo

#### Utilidade de um plano estratégico:

- Analisar e gerir a mudança
- Traçar as vias de desenvolvimento de forma coerente
- Melhorar os resultados da empresa
- Permitir a integração da empresa
- Servir de instrumento de aprendizagem

## Processo de um planeamento estratégico

Informação → formulação de estratégias alternativas → avaliação das alternativas → decisão

## As 4 condições de eficácia do planeamento estratégico

1. Vontade e empenho da direção geral
2. Maturidade dos responsáveis operacionais em termos de gestão
3. Dimensão da empresa (maior ou menor formalidade)
4. Natureza do negócio, de acordo com as diferenças, dimensões económicas, sociais, políticas, etc. quanto mais instável a situação maior exigência de reflexão estratégica.

## Estrutura do plano estratégico

Ser breve, sucinto, mas escrever com emoção, ambição e o entusiasmo que prendam a atenção dos clientes/investidores. Escrever sobre:

- A empresa ou você mesmo – empresa individual (como um produto)
- O modelo de negócio que vai ser desenvolvido
- A oportunidade de mercado
- O valor para o cliente, porque é que vai querer comprar o serviço/produto
- As vantagens competitivas únicas; a diferenciação que vai oferecer aos seus clientes face aos seus concorrentes e de como a vai fundamentar
- O valor do mercado – quanto espera vender?
- Qual o investimento total
- Qual o nível de tecnologia que tem
- Quais as suas competências e da sua equipa

Na apresentação da empresa, além da apresentação dos promotores, das respetivas qualificações académicas e profissionais e da sua experiência, devem ainda referir a:

- Designação social e forma jurídica da empresa
- Logotipo
- Os promotores e cargos que ocupam na empresa
- Contactos
- Classificação da atividade económica
- Participação e repartição pelos sócios

A análise do meio envolvente é fundamental para a identificação das oportunidades e das ameaças latentes ao nosso negócio. As empresas estão inseridas no ambiente eterno composto por todos os elementos que, atuando de fora de uma organização, são relevantes para as suas operações e incluem elementos de ação indireta:

**Variáveis** – políticas legais, económicas, demográficas, culturas, tecnológicas, ambientais, internacionais.

Os elementos de ação indireta são elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que afetam diretamente a organização.

- Político legal – grau de regulamentação e participação na economia, legislação sobre monopólios, proteção ambiental, política de emprego, política de impostos, estabilidade governamental, relações diplomáticas, etc.
- Económico – macroeconómicos agregados: PIB, estrutura dos rendimentos, taxas de inflação, taxas de juro, estabilidade monetária, preço das matérias primas, desemprego.
- Sociocultural – população, demografia, mudanças de estilo de vida e hábitos de consumo, dicotomias sociais, sensibilização ecológica/ambiental.
- Tecnológico – gastos governamentais em investigação e desenvolvimento, focalização governamental e da indústria no esforço tecnológico, novas descobertas, proteção de patentes e know-how, entre outros.
- Ambiental – preocupações e sensibilização da população com a proteção, preservação e conservação do ambiente e respetiva legislação.
- Internacional – especialmente importante para as empresas nos dias de hoje. Torna-se útil analisar a estabilidade económica e política, ou, por exemplo, os incentivos ao investimento estrangeiro do país em que se quer operar.

A análise de mercado consiste na identificação dos clientes e dos nossos concorrentes.

### Estratégia empresarial

São o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. Envolve a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente onde opera a empresa, bem como a avaliação das forças e fraquezas da empresa e a sua capacidade em se antecipar às necessidades e procura do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes.

Deve ser capaz de combinar as oportunidades ambientais com a capacidade empresarial a um nível de equilíbrio ótimo entre o que a empresa quer e o que pode fazer.

A estratégia constitui uma abordagem integrada, relacionando as vantagens da empresa com os desafios do ambiente, no sentido de assegurar o alcance dos objetivos básicos da empresa.

A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara do seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento.

### Negócio

Define os setores nos quais a organização atua ou pretende atuar e é fundamental na definição da missão. O negócio estabelece limites de atuação da empresa e indica onde devem ser dedicados os esforços e habilidade da organização.

A definição e/ou redefinição do negócio pode ter implicações profundas para o futuro da empresa, como por exemplo, a Samsung passou de vender peixe seco a vender tecnologia.

### Fatores chave de sucesso

É um dos mais atributos que a empresa deve dispor para ser bem-sucedida nas suas atividades.

- A empresa deve alcançar um desempenho no mínimo satisfatório em relação aos “FCS”.
- A quantidade de “FCS” deve ser reduzida. Torna-se difícil alcançar o sucesso se se necessita de uma grande quantidade de atributos.
- Apesar da existência de “FCS”, não significa que outros fatores não sejam importantes. Na verdade, todos devem ser considerados, mas, também, hierarquizados. O objetivo maior da hierarquização é definir prioridades e urgências e, como os recursos, que são limitados, deverão ser utilizados com maior eficiência.

### Desenvolvimentos estratégico empresarial

O desenvolvimento de estratégias tem sido tradicionalmente abordado como um processo formal de planeamento, envolvendo, em geral, duas etapas:

1. A primeira engloba a:
  - a. Definição do negócio
  - b. Explicitação da missão
  - c. Princípios da organização
2. A segunda é constituída pelas:
  - a. Análises dos ambientes interno e externo à empresa
  - b. Determinação de objetivos
  - c. Indicadores de acompanhamento
  - d. Formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los

### Estratégia competitiva

O termo estratégia competitiva é frequentemente usado no lugar de estratégia empresarial. Este refere-se à maneira como uma empresa decide competir no mercado em resposta às estratégias e posições dos seus concorrentes, de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

### Vantagem competitiva

Características necessária para alcançar uma vantagem competitiva:

- Foco no cliente
- Qualidade superior do produto/serviço
- Distribuição ampla
- Alto valor de marca e reputação positiva da empresa
- Técnicas de produção com baixo custo
- Equipa de gestão e de funcionários superior