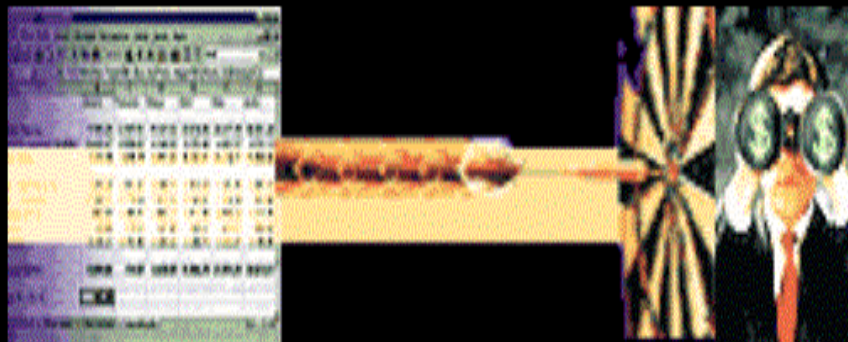


Planejamento Ponto-com e Gestão Estratégica



Luiz Guilherme Todeschi

Informação ao leitor

Graças ao interesse dos leitores, o primeiro **e-book Free** Manual do Business Plan de Sucesso, atingiu a marca de mais de **20 mil downloads** na Web brasileira.

O autor espera a idêntica aceitação do segundo Manual publicado.

Se o leitor desejar adquirir maiores dados sobre este trabalho, receber um material exclusivo ou ainda, desfazer qualquer dúvida envie um e-mail para:

e-mail: fazendobp@todeschi.com.br

Informando: Nome, Cidade/Estado, Empresa/profissão

Na eventualidade de o leitor não possuir o Manual do Business Plan de Sucesso basta acessar o link:

<http://www.widebiz.com.br/ebooks/todeschi/mbps.pdf> .

O Manifesto deste manual é difundir a cultura estratégica na gestão de empresas pontocom.

Sumário

Sobre o Autor.....	pg 04
Prefácio.....	pg 05
Introdução.....	pg 07
1.0 – A Estratégia.....	pg 08
2.0 – A Evolução do Planejamento Estratégico.....	pg 09
2.1– Planejamento Estratégico: Arte ou Ciência?.....	pg 10
2.2– O Pensamento Estratégico.....	pg 11
2.3–Desenvolvimento da Visão e Pensamento Estratégico na Internet.....	pg13
3.0 - Inovações Estratégicas são Fundamentais.....	pg 14
4.0 - A Importância dos Objetivos.....	pg 15
4.1– A Empresa X Web Development.....	pg 16
4.2– O Senso de Direção.....	pg 17
4.3 - Os Objetivos Focalizam nossos Esforços.....	pg 18
4.4– Os Objetivos Orientam nossos Planos e Decisões.....	pg 22
4.5– Os Objetivos Ajudam a Avaliar o nosso Progresso.....	pg 22
5.0– Tipos de Planos.....	pg 21
5.1– Determinação de um Plano Estratégico de Ação.....	pg 22
5.2– Plano de Ação de Todeschi.....	pg 23
5.3– Tabela para Confeção de um Plano de Ação.....	pg 28
6.0– Processo de Planejamento Pontocom.....	pg 29
6.1 – Benefícios na Utilização do Planejamento Estratégico.....	pg 30
7.0 – Processo Formal de Planejamento.....	pg 31
8.0 – Ilustração - O Processo Formal do Planejamento Passo a Passo.....	pg 32
9.0 – Considerações Finais.....	pg 34
10.0 – Frases de Grandes Estrategistas.....	pg 35
11.0 – Textos Complementares.....	pg 36
11.1 – Planejamento Estratégico é a Nova e Velha Onda.....	pg 36
11.2 – O Certo é Mudar as Normas.....	pg 40
11.3 – “Co-Evolução” É a Saída.....	pg 40
12.0 – Referências Bibliográficas.....	pg 42
13.0 – O Todeschi Colunista.....	pg 44
13.1 - Artigo de Todeschi com a Temática PE.....	pg 45
14.0 – O Consultor E-Business e Estrategista Todeschi.....	pg 47
15.0 – Newsletter E-Business de Todeschi.....	pg 48
16.0 – Recomendações de Todeschi.....	pg 49



Sobre o autor



Luiz Guilherme Todeschi, vem se dedicando na elaboração de idéias e projetos para desenvolvimento de Websites. Acadêmico de Administração de Empresas, optou pela especialização, estudo e desenvolvimento de Business Plan e Planejamento Estratégico para empresas da nova e velha economia por meio do website <http://www.todeschi.com.br>. Sua meta no âmbito do trabalho que se propõe a realizar é o de destacar projetos inovadores e transformar empresas em modelos de negócios rentáveis. Todeschi ainda atua como consultor e colunista. Os seus trabalhos em várias publicações especializadas têm sido recebidos com merecido sucesso.

O resultado de sua dedicação ao universo digital, poderá ser constatado no presente trabalho.

Prefácio

**Plantar é bom pra sítio.
Na Internet vale mais cultivar o fruto da verdade.**

Você viu aí em cima? Leu o “Sobre o autor” ? Prestou atenção ?

Será que você observou o mesmo que eu ? Que o “Sobre o Autor” não diz **nada** sobre o autor?

Há livros em que o histórico da autoria é um verdadeiro currículo, daqueles antigos, com detalhes tão minuciosos que o leitor pode ser induzido a fazer um pré julgamento do texto, totalmente equivocado. Ou pode até mesmo inibir a leitura.

Com Todeschi acontece exatamente o oposto. Há pouca informação a seu respeito.

Pesquise no <http://www.alltheweb.com> , por exemplo. Digite Luiz Guilherme Todeschi. Você terá centenas de caminhos que o levarão à centenas de portais, sites, artigos, downloads, e-books, eventos, etc. etc., mas... nada sobre ele.

O que pensa da vida, o que lê, o que faz nas horas vagas ? Quantos anos tem, o que sonha, no quê acredita? Esqueça ! Nada disso você vai encontrar por suas andanças em sites de busca. Então, como enfrentar o desafio de escrever um prefácio ? Foi quando resolvi enviar um e-mail para ele:

**- “... Todeschi, queria te pedir para que, pelo menos um pouquinho, “você” falasse de “você”.
Nada que invada a sua intimidade, não é essa a minha intenção.
Mas queria tentar conhecer um pouco a alma.
É possível ?
abs
Isabel “**

Agora estou aqui esperando a resposta. Mas não vou lê-la para fazer o prefácio. Aliás, não preciso de sua resposta, muito pelo contrário. Porque, pensando bem, por não saber nada sobre o Todeschi, por não participar de sua vida conseguirei, digamos, uma maior isenção para expressar o que sinto. E é o que vou fazer agora.

Lembro que o conheci em listas de discussão. Ele falava uma linguagem que eu não entendia: BP, PE, BPS, BPI, SE... E eu, atenta, só observava. Lia todos os seus artigos, mesmo não estando interessada em fazer nenhum BP. Porque, no fundo, eu sabia o quanto era importante “sugar” aquele conhecimento. Porque talvez, inconscientemente, eu já soubesse que era um privilégio absorver, gratuitamente, tamanha fonte de informação.

Todeschi escreve assim, fácil, mas com personalidade. Suas palavras vão ganhando corpo, substância, gradativamente. E seguem num crescente contagiante. Não foi à toa que seu primeiro e-book, o MBPS - Manual do Business Plan de Sucesso, obteve mais de 20.000 acessos.

A riqueza de cada frase semeia em nós várias certezas. E eu destaco quatro:

- Ele entende do que está escrevendo;
- Ele faz questão de se aperfeiçoar a cada dia numa busca, sem trégua, por melhor embasamento;
- Ele não se importa, pelo contrário, em dividir com as pessoas toda a sua bagagem e horas de pesquisa;
- Ele ama verdadeiramente o que faz.

Parece pouco? Não, não é !

Só por essas quatro certezas podemos traçar um perfil do Todeschi, seja pessoal ou profissional. Porque na Internet - como na vida – não é difícil saber como são verdadeiramente as pessoas. Basta analisar pequenos detalhes, as entrelinhas, ter um bom senso aguçado, sentir apoio (ou a falta dele) nas horas certas, buscar demonstrações de caráter nas situações mais inesperadas.

É preciso olhar bem dentro dos olhos atrás do monitor, entende ? Enxergar as pessoas pelo que são, não pelo que “plantam” ser. Plantar é bom pra sítio. Na Internet vale mais cultivar o fruto da verdade, sempre. Não necessariamente a que se fala, mas a que aflora naturalmente.

Daí que eu me pergunto:

- É mesmo importante constar frases estudadas no “Sobre o Autor”? Caberia uma entrevista com ele contando sobre sua vida? Será mesmo necessário que o leitor tenha essa visão fabricada, planejada em todos os seus detalhes, formas e palavras? Será que o leitor é tão ingênuo a ponto de não perceber quando se trata de uma “manobra de marketing ?”

Ninguém melhor do que você, leitor, para responder. Leia com atenção “Planejamento Ponto-Com e Gestão Estratégica”, fruto de um novo tempo do autor. Aproveite ao máximo todo o potencial que ele oferece.

Suas experiências e incursões pelo mundo dos negócios refletem seu crescimento e aprendizado, possível somente aos que tem coragem de virar suas vidas de cabeça para baixo, como tem que ser.

Todeschi caminha a passos largos na direção do reconhecimento por seu profissionalismo no mercado digital.

E eu não tenho dúvidas de que ele vai conseguir !

*** Isabel Machado – isabelmachado@bignet.com.br
Jornalista, radialista, poetisa, assessora de imprensa como teleworker.
www.webcanal.com.br/isabelmachado**



Introdução

Analisando o tema **Planos de Negócios e Gestão Empresarial** não poderia deixar de mencionar o **Planejamento Estratégico** como ferramenta e técnica gerencial para o alcance dos objetivos desejados por qualquer organização.

Atualmente o grande desafio das organizações é inovar profundamente o conceito de seu negócio. No contexto da Nova Economia o planejamento estratégico adquire papel importante e fará a diferença para as organizações que implementam com agilidade, inovação e competência.

O ambiente onde estas práticas de gestão irão ocorrer é relativamente conhecido. Um mercado altamente competitivo onde os valores diferencialmente agregados são geradores de novos conceitos de negócios e riqueza. O setor onde o conhecimento passa a ter mais valor que o capital, a área da tecnologia da informação.

Neste cenário onde a tônica é altamente desafiadora e não-linear, a prática estratégica precisa ser resgatada para incrementação de resultados positivos.

O propósito deste Manual Planejamento e Gestão Estratégica – Volume 01, é o de proporcionar ao leitor melhor entendimento da problemática inserida no contexto Web.

É necessário salientar que é escasso o material didático que relacione o planejamento estratégico tradicional ao planejamento estratégico pontocom, impedindo assim, a consulta rápida e eficiente dos interessados a fontes de seu interesse inclusive no assunto aqui tratado.

Para um aproveitamento estratégico sobre o tema em questão sugiro aos leitores atenção aos tópicos aqui mencionados como diferenciais em benefício da gestão pontocom.

Tenho plena consciência que este Manual não representa conceitos absolutos a respeito do objeto de discussão .

Por isso que, prosseguindo na pesquisa incessante sobre o assunto, tenho o empenho de aprimorar ainda mais o horizonte do estudo e idéias que possam vir a dar outros subsídios aqui não enfocados.

A verdade final que desejo manifestar é que todos estamos trabalhando para a difusão de um tema que pode oferecer alternativa aos possíveis empreendedores.

O autor

1.0 A Estratégia

As estratégias sempre estiveram relacionadas à ciência militar desde os primórdios da conquista do homem pelos territórios alheios durante a formação dos primeiros exércitos retratados pela história. Atualmente as estratégias estão diretamente relacionadas às ações das organizações frente ao mercado.

Para compreensão do conceito **Estratégia** podemos analisar diferentes pontos de vista e tão logo verificaremos que nos remetem ao mesmo denominador comum.

Estratégia nada mais nada menos é que,

- (X) um conjunto de procedimentos e técnicas criados pelo Homem
- (X) uma maneira de fazer as coisas e alcançar objetivos
- (X) inicialmente técnicas de enfrentar o inimigo utilizada em guerras, aprimoradas e adaptadas para realidade do mundo empresarial.
- (X) um programa amplo para se definir e alcançar metas de uma organização
- (X) **todas as anteriores**

Estratégia, segundo definição no Dicionário da Língua Portuguesa, é a “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos” . Ou ainda, “ arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou batalha” , ou além disso, “ arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.”

Sabendo que, estratégia é a arte de dirigir um conjunto de disposições e combinar um conjunto de forças, as organizações iniciaram a utilizar estratégias para obtenção de vantagens sobre seus concorrentes e identificar ameaças e oportunidades no seu macro ambiente operacional.

Não podemos deixar expectativas de que um insight ou inovação em sua empresa, diferenciais na nova economia, sejam desenvolvidos somente através da implementação de uma única estratégia.

Certamente muitas estratégias terão que ser revistas, outras serão dependentes da ação da concorrência e do comportamento do mercado, outras ainda serão nocivas se aplicadas em momentos e ocasiões incorretas.

Por outro lado, muitas estratégias planejadas poderão dar certo, ou uma seqüência de estratégias de sucesso quando bem aplicadas poderão contribuir para o triunfo de sua organização.

2.0 A Evolução do Planejamento Estratégico

Historicamente a ciência militar evoluiu juntamente com as técnicas de planejamento e guerrilha. O exercício de pensar de alguns filósofos que utilizaram ferramentas e palavras para influenciar a evolução histórica utilizando-se de táticas geniais também contribuiu para a concepção do planejamento e estratégias.

As metodologias e técnicas do planejamento estratégico foram conseqüências de um desenvolvimento histórico que teve seu início na Revolução Industrial (século XVIII) na Inglaterra e Alemanha. Foram os pensadores econômicos das teorias clássicas, James Stuart, Adam Smith, Karl Marx, e posteriormente os pensadores das teorias neo-clássicas que influenciaram o processo histórico dos sistemas de planejamento do micro e macro ambiente.

Posteriormente as teorias do planejamento estratégico foram desenvolvidas e transformadas em ferramentas micro econômicas por uma série de pesquisadores e estudiosos que desenvolveram esta metodologia científica.

Neste e-book o foco será o Planejamento e Estratégias Pontocom!

Conforme eu tenho dito no artigo: A Fórmula do BPS é você! Os principais fatores de sucesso ao se estar planejando dependem **inclusive do empreendedor e de sua equipe**, de sua **garra** para minimizar os riscos do micro ambiente e macro ambiente, das **técnicas utilizadas**, da **visão e percepção do negócio**, da **ordenação de suas idéias e ações** para determinação e alcance dos objetivos perseguidos.

Muitas vezes o ato de planejar pode parecer desagradável, complicado, enfadonho e dispendioso, ainda mais quando esforços forem investidos e reverterem em poucos resultados alcançados. **Mas, não desanime , planejar é preciso!**

O Business Plan de Sucesso, para muitos empreendedores, talvez seja o primeiro exercício no papel para visualizar, desenvolver, descrever, analisar e conceituar o seu negócio. Talvez seja até a primeira noção e abrangência de um prévio planejamento.

Posteriormente na própria vivência do business o empreendedor estará se deparando com diversas situações desafiadoras, surgirá então o **momento de planejar, implementar e controlar suas ações.**

O empreendedor pode simplesmente dizer: “ Eu não preciso de um Business Plan, de investimento, de planejamento prévio, vivo diariamente o mercado e sei o que devo fazer”.

Esta conduta é possível, mas não é aconselhável. Uma ação inadequada, omissão de dados, informações e fatos ou falta de gestão e planejamento podem seriamente colocar em risco qualquer objetivo e a credibilidade de sua empresa no mercado. **Pense nisso!**

Muitos empreendedores tem investido através de capital próprio ou de risco. Investem milhares de reais em negócios sem estudarem profundamente uma forma de geração de receita. O orçamento para a manutenção do negócio poderá não ser suficiente, o planejamento financeiro poderá não prever os riscos do investimento e o tempo de retorno poderá não chegar. A organização resistirá até um próximo aporte de capital ou não ? Este será o momento de recorrer ao planejamento? Não, pode ser tarde demais. O planejamento deveria ter sido prévio e efetivo.

Na pior das hipóteses você deverá estruturar sua empresa tendo um “plano de fuga” ou plano de saída (procedimento para se desfazer do negócio com perdas mínimas ou ausentes).

Velocidade, antevisão, reação, revisão de conceitos, mudanças de regras, cessão de atividades, ação proativa, enfim, a “não-linearidade” dos fatos torna-se regra da Nova Economia.

Não se surpreenda com o **curto ciclo de vida de um produto** ou com a corrida e conquista de novas fronteiras comerciais. **Atue imediatamente!** Reavalie o seu conceito interior e a visão do universo organizacional, expanda os horizontes de sua organização. Tente ver o que os concorrentes ainda não perceberam.

2.1 Planejamento Estratégico? Arte ou ciência?

Existem diversas definições para o Planejamento Estratégico, vejamos a seguir algumas para melhor compreensão.

É uma metodologia científica para desenvolver novos talentos, necessários para uma gestão que pode eficazmente enfrentar as ameaças do amanhã.

É um método eficaz para se manipular as complexidades da demanda interna da empresa, com as ferramentas estratégicas organizacionais de consolidação, formação e verticalizações estratégicas para garantir uma continuidade e um crescimento ordenado do empreendimento.

Planejar estrategicamente é utilizar técnicas administrativas para ordenar idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Ordenando as idéias é preciso ordenar as ações que é a implementação do plano estratégico para que a organização caminhe de acordo com o desejado.

O Planejamento Estratégico serve para a transição do hoje para o amanhã na área comportamental e cultural da empresa.

É ainda, “a única” e “mais eficaz” das ciências administrativas, que permite novas possibilidades de ganhos e vantagens competitivas para manter, ou aumentar sensivelmente o lucro operacional do empreendimento, apesar das dinâmicas alterações vividas no macro ambiente.

Nos dias de hoje o processo de PE requer uma mistura entre arte e ciência!

2.2. O Pensamento Estratégico

A **Visão estratégica** se constitui em uma competência essencial para os empreendedores na Nova Economia, sendo notório o fato e necessidade de desenvolverem o **pensamento estratégico** para alcançar a visão estratégica.

O pensamento estratégico é : **antever situações e solucionar problemas antes mesmo que aconteçam, pensando em todas as possibilidades e agindo proativamente** (agir no presente pensando no futuro), **sempre**.

Quanto à Ação Proativa existem três tipos de empresas

- As que nem querem saber o que está acontecendo
- As que assistem às coisas acontecerem e;
- **As que fazem as coisas acontecerem**

Atenção: Sua empresa está fazendo acontecer?

Para o desenvolvimento do PES (**Planejamento Estratégico de Sucesso**) é importante, o desenvolvimento do pensamento estratégico incorporado na capacidade de antecipação de fatos futuros que contemplam o ambiente “não-linear” W.W.W onde negociamos.

Portanto, pensando estrategicamente estaremos **minimizando riscos de investir recursos sem um retorno efetivo, desperdiçar oportunidades de alavancar negócios, diminuindo as chances do obsolescimento, de ficarmos atônitos frente à concorrência**. Neste sentido, devemos estar pensando sempre em inovação e gestão profissional, e agindo da mesma forma, implementando e planejando!

Para **aprimorar o pensamento estratégico** devemos ficar atentos à algumas definições e pensar:

Pensar de uma maneira integral, global e efetiva;
pensar de maneira emocional, racional e sensitiva e também;
de forma antecipada e holística.

Além disso, é importantíssimo visualizar a **ótica do cliente**, dos processos e recursos materiais e humanos, do fornecedor, **do concorrente**.

Vejamos a seguir algumas frases de ilustres autores que simbolizam o pensamento estratégico:

"Penso, logo existo" (**Descartes**)

"Pense a longo prazo e atue a curto prazo" (**Irídio Johansen de Moura**)

"O mais importante no processo de planejamento estratégico é desenvolver o pensamento estratégico"(**Tregoe**)

"Pensar é o trabalho mais duro que existe, provável razão na qual tão poucos nele se empenham" (**Henry Ford**)

" Os nossos ideais não são estruturados segundo a medida de nossos feitos, mas segundo a medida de nossos pensamentos." (**autor desconhecido**)

" O raciocínio estratégico pressupõe todo um "sexto sentido" por parte dos executivos, o que neste ponto, diferencia executivos com pensamento estratégico dos executivos comuns" (**Oliveira**)

"Pensar estrategicamente é a arte de superar um adversário sabendo que ele está tentando fazer a mesma coisa com você" (**Dixit/Nalebuff**)



2.3 - Sugestões para o desenvolvimento da **visão e pensamento estratégico** na internet.

1. Pense em todas as possibilidades do Business Criativo, nunca esqueça de pensar em seu cliente e para ele..
2. Pense nos objetivos e **Missão** de sua organização.
3. Pense em ameaças e oportunidades para seu Negócio.
4. Fique de olho no concorrente e no seu micro (organização) e macro ambiente (mercado) e pense em formas de aumentar sua participação no mercado.
5. Dê uma atenção especial para seus clientes internos (funcionários) e pense em formas de melhor incentivá-los, faça com que trabalhem pela empresa e tenham orgulho de vestir sua camisa.
6. Pense na finalidade principal de seu negócio analisando se está ou não agregando valor ao seu cliente;
7. Pense na formação de sua equipe seguindo os mesmos princípios de valores e crenças que você possui;
8. Pense o impensável, o invisível. Dê asas para sua imaginação!
9. Pense com espírito Webempreendedor, pense que é capaz de realizar a curto, médio e longo prazo.
10. Pense que seu empreendimento, produtos e serviços possuem um ciclo de vida, não são eternos;
11. Pense em novas forma de gerar receita , pense licitamente;
12. Pense em Parcerias de Sucesso e Alianças Estratégicas;
13. Pense que tudo tem seu tempo e hora certa para acontecer;
14. Pense com garra, corra atrás de seus objetivos, pense em vencer;
15. Pense que o sucesso tem um preço e o fracasso custa caro, pense em agir para o sucesso.
16. Pense em contribuir socialmente e conviver pacificamente em comunidade;
17. Pense que cada atividade que você desenvolve pode se transformar em um projeto;
18. Pense com garra, dedicação, razão, pense em surpreender, em estimular;
19. Pense que tudo que você pensou pode dar errado e pense nas maneiras de contornar as dificuldades;
20. Pense em refazer, remanejar, replanejar, recomeçar, pense com os pés-no-chão!

Pense com agilidade e faça acontecer!

3.0 Inovações Estratégicas são Fundamentais

A inovação estratégica é uma mudança fundamental no conceito de negócio de sua empresa. Aquele “insight ou idéia” diferenciada que torna seu produto mais atrativo e diferente dos outros conhecidos, é um fator visível do grau de diferenciação.

Observar qual é o mercado que a empresa atua, quais os benefícios oferecidos em produtos e serviços para seus clientes e como estes produtos e serviços chegam aos seus clientes são fatores importantes e devem ser analisados para determinação da inovação estratégica.

A capacidade de inovação estratégica de sua empresa está relacionada a atuação tradicional e às normas e regras do setor em que atua que poderão ser quebradas criando benefícios diferenciados ao seu cliente.

Atenção!

Se sua empresa ainda não adotou inovações e estratégias no conceito dos Negócios que vem praticando, **cuidado!**

A diferenciação no conceito dos negócios é o fator de maior importância para a determinação do Sucesso de qualquer empreendimento na Nova Economia ou Velha Economia!

4.0. A Importância dos Objetivos

Você já deve algum dia a frase; **Qual o seu objetivo na vida?** Pois bem, esta frase é conhecida de todos nós e com certeza, por todos muitos utilizada.

Todos nós temos objetivos para realizar nossos sonhos de fama, sucesso, reconhecimento pessoal e profissional, amor, família, amizade, fortuna, ou qualquer outro.

Os objetivos são da mesma forma importantes para as organizações, como: tornar-se uma empresa idônea, conhecida e com marca consolidada, ganhar mercados, auferir lucros aos acionistas, resistir ao duro e competitivo mercado global, entre outros.

Estabelecendo objetivos, pessoas e organizações, obtém uma fonte de inspiração para superar os obstáculos que encontram em seu caminho.

Os Objetivos tornam-se mais fáceis de ser definidos mediante o desenvolvimento da análise ambiental interna e externa. Eles surgem para aproveitarmos as ameaças e fraquezas, tendo em vista, a construção de uma visão de futuro.

"De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estamos começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo, fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro". (Fernando Sabino).

"Quem pode?

Se você, acha que está derrotado, você está. Se acha que não se atreve, não o fará. Se gosta de ganhar, mas acha que não pode. É quase certo que não poderá. Se acha, que vai perder, já está perdido, pois neste mundo descobrimos que o sucesso começa com a vontade de uma pessoa.

É tudo um estado de espírito. Se acha que você é inferior, você é. Você tem que pensar alto para subir. Tem que ter certeza de si mesmo, antes que você jamais possa ganhar.

As batalhas da vida, nem sempre cabem à pessoa mais forte ou rápida pois, cedo ou tarde, quem vence é a pessoa que acha que pode !
FÉ E CORAGEM, CONFIANÇA E AMOR SÃO AS ÚNICAS COISAS REAIS NA VIDA".

(Autor Desconhecido)

4.1 A empresa X Web Development

Como exemplo para a orientação e definição dos objetivos será utilizada a história de uma empresa fictícia de desenvolvimento de websites chamada de X Web Development pelo autor.

A História da empresa X Web Development

A empresa X Web Development surgiu em 1998 quando João e Eduardo tiveram a idéia de, em sociedade, desenvolver soluções para internet. A partir deste momento e tendo vislumbrado uma “**grande oportunidade**” para ganhar dinheiro os dois amigos somaram esforços para abrir a empresa e atuar na internet prestando serviços de desenvolvimento de websites.

Após algumas reuniões e com conhecimento no manuseio de um simples software de programação ambos montaram um website, legalizaram a sociedade e pensaram em começar a trabalhar. Mesmo que Eduardo utilizasse apenas um software de programação muito limitado e João não possuísse nenhum talento diferenciado para o web design, ambos, **estavam apostando no sucesso do novo empreendimento**.

Surgiram alguns problemas iniciais na visão dos dois empreendedores entre eles; a falta de recursos para pagar um funcionário que dominasse as linguagens em programação e um web designer, dois cargos essenciais para suprir a carência técnica de ambos. Seriam eles os donos do negócio ou pegariam no batente? Ambos não sabiam como proceder e avançar no business.

Os dois sócios ainda **estavam muito empolgados** com a oportunidade e não perceberam que para desenvolver este trabalho seria preciso dedicar horas de estudo no aprimoramento de suas técnicas e muito empenho indo em busca dos clientes em potencial. Pensavam que, publicando um simples website na rede, suas vidas e trabalho estariam resolvidos para sempre. Para resumir a história:

Após um ano de fundação a empresa havia desenvolvido apenas o website de um amigo a quem lhes deviam um favor e acabaram por não cobrar pelo serviço prestado. As contas para pagar continuavam chegando e o dinheiro era raro, ou melhor, **só despesas e nada de receita**. O momento crucial de sentar para decidir o futuro de seu negócio havia chegado. Paramos por aqui ou continuamos, os dois questionaram? Resolveram encerrar as atividades! **Desistiram de se aventurar no mundo Web** e o sonho de empreender tinha ido pelos ares. Voltaram a trabalhar como empregados em empresas de atividades distintas para garantir um rendimento mínimo com que pudessem se manter.

Esta história reflete **a falta de planejamento para abertura de um negócio, o despreparo dos empreendedores, a ausência da visão estratégica para determinar metas e objetivos e a ausência de determinação e motivação para alcançá-los**. Enfim, mais uma história de uma pontocom que **fechou**

Seguindo o princípio de que nós, seres humanos e nossas organizações, temos um ou vários objetivos, devemos ressaltar alguns aspectos importantes, entre eles: **Senso de direção, Os Objetivos focalizando nossos esforços, Os Objetivos orientando nossos planos e decisões, Os Objetivos auxiliando na Avaliação de nosso Progresso.**

4.2. O Senso de direção - Sem determinados objetivos, as organizações podem andar sem rumo não sabendo como reagir às mudanças ambientais .

Nesta fase definimos os objetivos que queremos alcançar, respondendo às seguintes questões básicas:

- Para onde queremos ir?

Ex: Eduardo e João tinham a plena consciência que iriam abrir um negócio na internet. Eles não sabiam ao certo qual era o real objetivo deste negócio e onde pretendiam chegar com o empreendimento. Apenas desenvolver websites seria um objetivo suficiente para enfrentarem o mercado digital e a concorrência profissional? Ou talvez, se fossem uma empresa com o objetivo de desenvolver websites e soluções **diferenciadas** na internet teriam maior chance de prosperar?

Eles desejavam ser uma empresa conhecida no mercado ou apenas mais uma entre diversas que não possuem projeção e não geram rentabilidade?

Neste sentido é importante que o empreendedor defina o real objetivo de seu empreendimento sempre pensando na diferenciação e inovação de seu negócio!

- Quais os caminhos a seguir?

Eduardo e João estavam “cegos” frente a diversidade de trabalho que teriam que enfrentar para que o empreendimento prosperasse. Sabiam apenas que precisavam de um CNPJ e o tempo cuidaria do resto....

E assim foi feito, abriram a empresa e não empreenderam o suficiente para suprir a falta de recursos para a estruturação do negócio. Será que precisariam de um Business Plan ou de muito trabalho ?

Fique atento! Procure os meios e caminhos adequados para alavancar o seu negócio.

4.3. Os Objetivos focalizam nossos esforços. - Ao selecionar um ou mais objetivos, deveremos focalizar nossos esforços e recursos; humanos, materiais e financeiros para alcançá-los. Neste exato momento surgem perguntas cruciais;

- Será que possuímos recursos suficientes?

Ex: Surgiram alguns problemas iniciais na visão dos dois empreendedores entre eles; a falta de recursos e capital para montar uma estrutura comercial e adquirir equipamentos mais modernos, a falta de conhecimento de seu mercado e o desconhecimento total em técnicas gerenciais. E agora o que fazer?

Os empreendedores descobriram que não possuíam recursos quando começaram a viver o dia-a-dia da empresa sem a geração de receita. Seria adequado terem pensando anteriormente nestes fatores antes de se aventurarem como pessoa jurídica?

Preste atenção!

- Até quando durarão estes recursos?

Ex: Em alguns meses a economia que ambos tinham feito acabou e as perspectivas de continuar pensando numa forma de tornar o empreendimento rentável também.

Sua empresa estará preparada para trabalhar no vermelho?

- Como utilizá-los com efetividade?

Ex: Eduardo e João iriam utilizar dois computadores obsoletos e o conhecimento escasso que possuíam para desenvolver websites e vendê-los para empresas. Tendo em vista que a concorrência já estava desenvolvendo um trabalho de nível e qualidade superiores estariam preparados para o mercado?

Utilizar recursos com efetividade é sinônimo de fazer a coisa certa na hora certa!

- Quais são nossas prioridades para captação e aplicação de recursos?

Ex: A prioridade de ambos era captar clientes no mercado para angariar recursos sem a preocupação em investi-los novamente na empresa. Estruturar o negócio ou conseguir um financiamento no banco para alavancagem era uma situação na qual os dois empreendedores não haviam sequer cogitado. E se tivessem feito um empréstimo saberiam como aplicar os recursos de forma a obter o retorno para cobrir o saldo devedor?

Atualmente as empresas que captam recursos no mercado, sendo através “Angels” ou de “Venture Capital” ou através de um simples financiamento, devem planejar cuidadosamente onde, como e de que forma irão aplicar estes recursos. Deve-se também evitar a “bola de neve” dos aportes de capital e do retorno incerto sobre o investimento.

Temos observado muitos aportes de capital em empresas que sequer apresentaram uma forma viável de gerar receita e fluxos de caixa positivos.

Esta fórmula “miraculosa” de empreender e alavancar (start up) negócios na Web está com os dias contados.

- Como iremos coordenar nossas ações?

Ex: Eduardo e João não detinham conhecimentos gerenciais, técnicos e muito menos comerciais. Por onde começar e como começar eles sabiam, mas ainda não era a maneira mais adequada de agir.

E você? Está se preparando para desenvolver suas ações de forma coordenada para evitar os riscos da falta de planejamento e controle de seu negócio?

Tenho certeza que sim! **Devemos evitar as histórias de fracasso no mundo dos negócios e conduzirmos de forma correta nosso empreendimento.**

4.4. Os Objetivos orientam nossos planos e decisões. - Você deseja ter um grande portal na internet? Ou, deseja ter um website focado num nicho específico de mercado com grande visibilidade? As respostas a estas e outras perguntas irão moldar seus planos de curto, médio e longo prazo, ajudando-o a tomar decisões cruciais.

- **Qual é o nosso real objetivo?**

Ex: O objetivo da Empresa **X Web Development** era ganhar dinheiro através do desenvolvimento de websites. Muitas empresas tem o mesmo objetivo, umas irão desempenhar com sucesso seu negócio (apenas 5%) outras (95%) farão parte das pontocom que **"naufragarão no oceano virtual"**

Cabe ao empreendedor definir os objetivos reais de sua organização e ir em busca de soluções técnicas a fim de obtenção de resultados.

- **Essas ações nos levarão aos objetivos que queremos traçar?**

Ex: Vimos na história da X Web Development que as ações tomadas pelo empreendedor não refletiram em nenhum progresso e crescimento para a empresa.

Lute para colocar em prática seus objetivos, planejando suas ações para obter sucesso!

4.5. Os Objetivos nos Ajudam a Avaliar nosso Progresso. - Objetivos claros e previamente mensurados orientam para determinar um padrão de desempenho e avaliação de nosso progresso.

Ex: Os empreendedores deveriam ter repensado o negócio buscado orientação adequada para salvar a empresa X Web Development. Mas, não buscaram os caminhos adequados desperdiçando um espaço na rede WWW.

Os objetivos tornam-se uma peça chave de controle do processo estratégico. Devemos ficar atentos aos objetivos e cuidar para que nossos planos não saiam do rumo, ou caso saiam, que tomemos providências para tomar uma ação corretiva ou alternativa.

Muitas vezes o "replanejamento" é a chave do Sucesso organizacional!

Empresa X. : boatos de falência são "infundados e irresponsáveis"

A fabricante de equipamentos para telecomunicações Empresa X. emitiu um comunicado à imprensa internacional dando por "infundados e irresponsáveis" os boatos de que estaria próxima a abrir falência. "Deixe-me ser muito clara: nossa linha de crédito de US\$ 6,5 bilhões nos dá os recursos e a flexibilidade financeiras para executar nosso **"plano de reestruturação"**, disse a CFO (executiva financeira) - D. H. "Nós iremos relatar em detalhe o progresso que estamos tendo quando divulgarmos no fim do mês nossos resultados para o segundo trimestre fiscal de 2001", afirmou.

Observe atentamente: Nem só os pequenos empresários replanejam suas atividades.

5.0. Tipos de Planos

Sem planos, os administradores não podem e nem devem saber como organizar as pessoas e os recursos. Sem um plano existem poucas chances de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. Sem um plano, oras, sem um plano?

Evite! Não planejar, não replanejar e não possuir planos de ação em seu negócio. Existem dois tipos principais de planos; os planos estratégicos e operacionais.

Os **Planos Estratégicos** são concebidos para alcançar um objetivo genérico de uma organização.

São processos permanentes mediante o qual são obtidos os planos de ação. Os **Planos Estratégicos** exigem comportamento ativo dos participantes frente as análises, proposições e alternativas das situações provenientes no ato de planejar e induzir uma maior interação da empresa com o ambiente, desta forma, agilizando o processo decisório.

Os planos estratégicos devem ser revistos em períodos muito menores de tempo (revisões trimestrais, semestrais ou anuais na Web) mediante a velocidade e dinâmica em que caminha o mercado digital e a perigosa ação da concorrência.



Alguns aspectos são fundamentais para o Sucesso do Planejamento Estratégico, entre eles...

- O apoio e participação da diretoria: CEO, CIO, CIF, Web Development, Web designer,...
- O envolvimento de todos os membros da alta administração, diretores, gerentes;
- Saber distinguir **Planejamento de Plano**;
- Acompanhar a Execução dos Planos com periodicidade;
- O **perfil do coordenador** do processo de planejamento;
- Informar a evolução dos Planos à todos os níveis da organização;
- Proporcionar periodicamente incentivos e estímulos;
- Ter consciência que a **curva da motivação tem altos e baixos**;
- Conceber um calendário que evite a superposição da fase aguda de planejamento com a fase aguda de outras atividades (operacionais);
- Conceber **Planos de Ações Enxutas** e sobretudo, exequíveis, mas sempre desafiantes;
- **O Grau de Inovação**
- **Prosseguir com o processo.**

Os **Planos Táticos** determinam a área e otimizam a aplicabilidade dos planos de ação operacionais em níveis organizacionais inferiores.

Os Planos Operacionais irão demonstrar como os planos estratégicos serão implementados no dia-a-dia da organização e deverão ser implementados mediante um plano de ação. Através dos Planos Operacionais se dá a formalização dos documentos e metodologias a serem desenvolvidas contemplando os recursos necessários, procedimentos básicos, produtos ou resultados finais esperados, prazos estabelecidos, responsáveis.

Conforme mencionado, existindo diferentes abordagens e metodologias em **Planejamento Estratégico** irão surgir diversas maneiras distintas de estruturar e elaborar um Plano Operacional.

5.1 Determinação de um Plano Estratégico de Ação

O plano estratégico de ação fornece algumas diretrizes para melhor conhecimento dos principais aspectos que estão diretamente ligados ao exercício do planejamento e que deverão ser colocados em prática mediante ação dos empreendedores.

Para facilitar ainda mais o entendimento de como um plano estratégico pode ser desenvolvido de maneira simples e criativa, e convertido em um plano de ação para implementação, tanto pessoal como profissional, irei no tópico 5.2 demonstrar o meu plano pessoal e profissional como exemplo.

Você poderá observar uma série de palavras-chaves que estarão submetidas a mudanças de acordo com o tempo, o mercado e suas necessidades.

Para o desenvolvimento do Plano de Ação utilizarei o apontamento de tópicos contemplando aspectos e alternativas como:

- Principais Grupos de Clientes;
- Principais Necessidades dos Clientes;
- Principais Tecnologias empregadas;
- Visão do negócio;
- Missão;
- Princípios de Atuação;
- Horizontes Estratégicos;
- Análise Ambiental;
- Forças e Fraquezas;
- Ameaças e Oportunidades;
- Programação Estratégica;

* Você poderá utilizar os tópicos mencionados como exemplo para elaborar seu próprio plano de ação estratégico, percorrendo sobre cada item e desenvolvendo ações para alcançar o objetivo de seu planejamento.

Recapitulando:

Não confunda plano de ação estratégico com planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é o processo de planejar estrategicamente;

Plano de Ação estratégico: é o resultado do processo de planejamento estratégico que deverá abordar ações para serem praticadas.

Planos Operacionais: o que deverá ser executado mediante o plano de ação estratégico.

5.2 Plano de Ação de Todeschi

Para o desenvolvimento de "potencialidades organizacionais e pessoais" , segue abaixo para o conhecimento dos amigos e como exemplo, o meu plano de ação estratégico pessoal e profissional para: análise crítica, aperfeiçoamento e exercício na **Elaboração de Planos de Ação**.

Plano de Ação Estratégico (2000/2005) de Luiz Guilherme Todeschi (exemplo ilustrativo)

Principais Grupos de Clientes: citar os seus clientes é forma de demonstrar seu conhecimento

Clientes Preferenciais, empreendedores que priorizam: citar seus clientes e grupos de clientes e o que eles priorizam em busca de seus produtos ou serviços. Procure identificar o que os seus clientes desejam de você.

Ex: Com base neste e nos próximos exemplos desenvolva o seu.

- a) tanto o desenvolvimento de um Business Plan de Sucesso (BPS) e PE quanto obter mais informações sobre o assunto;
- b) mais o desenvolvimento de um projeto na Web que informações em PE;
- c) O desenvolvimento de seu projeto através de consultoria especializada em Planejamento Estratégico;
- d) Empresas que desejam replanejar sua atividades;
- e) Empresas que desejam estabelecer alianças e parcerias estratégicas;
- f) Empresas que buscam desenvolver novo planejamento estratégico;
- g) Empresas que buscam melhores resultados no mercado digital;
- h) Empresas que desejam incrementar melhores resultados em seu orçamento;
- i) Acadêmicos que desejam iniciar uma carreira empreendedora;
- j) Sociedade e Comunidade em geral;

Principais Necessidades (Funções de Clientes) : citar as principais necessidades de seus clientes em relação aos seus produtos e serviços.

- a) Formação para o Empreendedorismo
- b) Fortalecimento dos valores gerenciais e/ou administrativos
- c) Criação e Construção de Cenários do Futuro desejado
- d) Formação e qualificação Acadêmica ou profissional
- e) Adaptação ao Mundo da Tecnologia da Informação
- f) Efetividade
- g) Criação, visualização e aproveitamento de Novas Oportunidades Business
- h) Soluções para Mudanças no panorama Business.
- i) Soluções E-business

Principais Tecnologias : citar as principais que utiliza tecnologias no desenvolvimento de suas atividades.

As tecnologias não são exclusivamente ferramentas eletrônicas, podendo ser ferramentas de trabalho e diferenciais.

- a) Facilitação e orientação à reflexão e ação empreendedora
- b) Criatividade
- c) Renovação de conhecimentos e conteúdo
- d) Simplicidade e facilidade ao transmitir conceitos
- e) Mudança e quebra de paradigmas
- f) E-zine, Newsletter
- g) E-books
- h) Material de apoio para participantes dos eventos (cd-room)
- p) Dinâmica de grupo
- q) Apresentação com datashow

Visões do Negócio: Citar como você vê o negócio e suas limitações de acordo com estes pontos de vista. Visões: Operacional, tática, estratégica, política e filosófica.

- a) Visão operacional: (super míope) : participação em listas de discussão
- b) Visão tática : (míope) : conhecimento de conceitos, princípios e técnicas de planejamento
- c) Visão estratégica (normal): revelação de idéias, conceitos e estratégias
- d) Visão política: (hipermetrope): criação do futuro, mudança, soluções
- e) Visão filosófica: (super hipermetrope): efetividade, perpetuidade, comunidade

Missão: Descrever a Missão de seu negócio e com base nela desenvolver os passos seguintes;

Missão de Todeschi: **Desenvolver idéias e estratégias para a criação do presente e futuro desejado pelos Clientes e empresas Pontocom .**

Formate a Missão de sua empresa!

Princípios de Atuação: determinar seus princípios e formas de atuação

- a) Vivência com respeito em comunidade - respeitar o próximo em toda e qualquer ocasião
- b) Educação e formação contínua - equilíbrio entre espírito, mente e corpo, inspiração, razão, emoção, arte, mix entre o abstracionismo e o concreto, ciência e técnica, estratégia, tática e operacionalização;
- c) Busca incessante da efetividade: eficácia com eficiência;
- d) Parceria de Sucesso: relacionamento interdependente assumido com responsabilidade e compromisso;
- e) Melhoria contínua e gradativa ou brusca e radical;
- f) Simplicidade, Honestidade, Ética;
- g) Empatia : focalização das necessidades e anseios da comunidade e do mercado

Horizontes Estratégicos 2000/2005 – citar os horizontes estratégicos é uma forma de visualizar o plano de ação de como e para onde você quer chegar.

Visão de Futuro.: Até 2005, Todeschi será reconhecido pela comunidade empresarial como a melhor opção profissional para geração de idéias, projetos e estratégias dos clientes na criação do planejamento e gestão estratégica para pessoas, empresas tradicionais e digitais e para sociedade. (:-)

Postura Estratégica: Desenvolvimento, desenvolvimento de serviços em consultoria , diversificação.

Fatores chaves de Sucesso – relacione os fatores que você considera chaves para o sucesso de sua profissão ou negócio.

- a) Bom relacionamento com clientes e fornecedores
- b) Conhecimento teórico, prático e útil
- c) Didática : capacidade de transmitir conhecimento
- d) Pensamento e visão estratégica desenvolvidos
- e) Criatividade e Inovação
- f) Profissionalismo e dedicação
- g) Busca incessante de conhecimento
- h) Graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado, PHD

Análise Ambiental – Citar e descrever o ambiente em que você desenvolverá suas atividades. É importante conhecer o mercado e determinar um nicho específico de atuação. Como está a ação de sua empresa no mercado, locais e regiões a que atende os consumidores. Quem são os concorrentes em potencial?

Oportunidades: relacione oportunidades que você visualiza

- a) Capacidade empreendedora dos clientes
- b) Interesse dos Clientes em PE
- c) Importância do Planejamento nos dias atuais e na Nova Economia
- d) Empresas abertas a visitas e eventos
- e) Entidades beneficentes, ONGs necessitando de planejamento
- f) Processo de melhoria e reestruturação das empresas pontocom e tradicionais
- g) O Mercado Digital em ascensão

Ameaças: relacione as principais ameaças de e para seu Negócio

- a) Desinteresse de alguns clientes preferenciais.
- b) Imagem para alguns clientes em potencial de falta de experiência do consultor devido a pouca idade.
- c) Desunião na Comunidade Virtual.
- d) Desrespeito por parte de profissionais que utilizam de técnicas ilícitas para concorrer no mercado . (hackers)
- e) Falta de preparo, conhecimento e visão por parte de alguns clientes preferenciais.
- f) Inexistência no momento de legislação abrangente e efetiva WWW.

Forças: relacione suas principais forças ou da organização

- a) Amor pela profissão
- b) Pensamento Estratégico desenvolvido e aguçado
- c) Conhecimento prático, técnico e teórico do assunto
- d) Conhecimento e experiência em práticas de gestão profissionais
- e) Formação acadêmica e profissional
- f) Capacidade de Análise, Síntese e desenvolvimento de novos conceitos
- g) Flexibilidade para interagir num ambiente não-linear.

Fraquezas: relacione as suas principais fraquezas ou da organização

- a) Falha na demonstração da importância do planejamento organizacional
- b) Desatenção às conversas paralelas em lista de discussão (OffTopic)
- c) Conhecimento insuficiente em programação e desenvolvimento de websites

Programação Estratégica – Plano de Ação - Citar as medidas e ações mediante seu planejamento e levantamento dos fatores acima mencionados para alcançar o objetivo, implementar e controlar a programação estratégica. Seja por departamentos, unidades de negócio, cargos ou tarefas a realizar, com base num cronograma pré-definido.

Com base nos aspectos levantados por você e sua equipe ficará muito mais fácil visualizar as ameaças, oportunidades e ações em seu negócio.

Esta é a **maneira mais simples e objetiva** de levantar e desenvolver um plano de ação de acordo com um pré-planejamento, analisando os fatores que interferem de forma positiva ou negativa em suas atividades.

Uma vez que você identificou todos os fatores, basta organizar um cronograma de tarefas e alternativas para alcançar seus objetivos (**Plano de Ação**).

Até pode parecer desagradável planejar e colocar em cronograma todas as tarefas necessárias para o alcance de seus objetivos mas, logo verá que é uma maneira interessante e eficiente de controlar suas atividades e planejá-las. **Mergulhe no seu oceano organizacional, seja este real ou virtual!**



5.3. A seguir uma tabela simples e objetiva para confecção de um Plano de Ação.

É simples e fácil, vale tentar!!!

Tabela de Plano de Ação			
Descrição	Pontos Positivos	Pontos Negativos	Ação/ tempo
Principais grupos de Clientes			
Principais necessidades dos Clientes			
Principais Tecnologias no Negócio			
Princípios de Atuação			
Horizontes Estratégicos			
Análise Ambiental			
Forças e Fraquezas			
Ameaças e Oportunidades			
Horizonte Estratégico			

Dicas: procurar conhecer e identificar todos elementos envolvidos e mensuráveis no processo (vale o **brainstorming**), dividí-los em aspectos positivos (**oportunidades**) e negativos (**ameaças**), descrevê-los, preencher as células e determinar ação para alcançá-los de acordo com horizonte de tempo.

6.0. O Processo de Planejamento Pontocom

O processo de planejamento pode envolver metodologias diferentes devendo sempre ser elaborado previamente e acompanhado pelo empreendedor.

A conseqüência direta de qualquer dos processos utilizados por quem realiza o planejamento deverá contribuir para resultados mais positivos e um melhor posicionamento da organização no mercado.

As ações do planejador, devem focar resultados na redução de custos da empresa e na expansão do negócio.

O Planejamento Pontocom tem suas peculiaridades e na Nova Economia está intimamente relacionado ao fator **INOVAÇÃO**, podendo levar sua organização frente aos concorrentes e até a posição de superá-los.

Planejando uma Pontocom para evitar os Naufrágios Virtuais.

- Planeje todos os aspectos de seu negócio antes de montar qualquer estrutura Web;
- Pense em Alternativas de Receita Viáveis - \$\$\$\$\$\$
- Evite aportes de capital extraordinários e Fluxos de Caixa Negativos ;
- Saiba negociar com o Investidor;
- Utilize com sabedoria a alocação de recursos;
- Evite montar estruturas caras e luxuosas;
- Mantenha uma estrutura funcional enxuta;
- Utilize a **Inovação** como principal fator gerador de recursos;
- Programe adequadamente os investimentos em marketing;
- Mantenha os pés-no-chão e uma ligação com o mundo off line;
- Procure centralizar recursos adequadamente para captação de clientes;
- Não desista na primeira dificuldade;
- Procure melhor forma de utilização dos recursos tecnológicos estudando a viabilidade de adquirir ou alugar equipamentos;
- Procure técnicas especializadas de orientação ao seu negócio.
- De atenção especial para as projeções financeiras de sua organização;
- Fique atento ao concorrente e focalize seus esforços no cliente;
- Preste atenção no processo de logística para que seja desenvolvido com rapidez, eficiência e qualidade para o consumidor
- **Economize, economize, economize...**

6.1 Benefícios na utilização do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Asseguro aos leitores que o processo de Planejamento Estratégico pode oferecer uma gama considerável de benefícios quando aplicados a qualquer organização. Abaixo listo uma série de itens apesar de existirem inúmeros que poderiam ser mencionados.

- Proporciona maior flexibilidade na gestão
- Agiliza decisões setoriais
- Proporciona melhor conhecimento das ações da concorrência
- Fundamenta o orçamento a ser aplicado
- Melhora a comunicação da organização internamente e externamente
- Melhora o controle e não apenas registro de atividades
- Melhora alocação do tempo do executivo
- Fundamenta a avaliação do desempenho dos funcionários
- Proporciona capacitação, motivação e comprometimento entre os envolvidos
- Ativa a consciência coletiva sobre a necessidade da Ação Estratégica
- Permite melhor conhecimento do ambiente e da empresa
- Permite melhor relacionamento da empresa com o ambiente
- Possibilita maior capacidade de adaptação ao ambiente
- Proporciona maior delegação de atividades e tarefas
- Oferece direção única para todos
- Otimiza a alocação de recursos
- Orienta a revisão da estrutura organizacional, a terceirização e a internacionalização.....

Descubra os benefícios em sua organização!

7.0 O Processo Formal de Planejamento

Entre muitos processos diferentes de planejamento existentes, irei demonstrar os principais aspectos do denominado; **processo formal de planejamento** que contempla: **a formulação de objetivos**, identificação das metas e estratégias atuais, **análise de recursos**, identificação de oportunidades estratégicas e ameaças, **determinação do grau de mudança estratégica necessária**, tomada de decisão estratégica, **implementação da estratégia**, medida e controle.

7.1. Formulação de Objetivos

A formulação de Objetivos neste processo serve para determinar o que é o seu negócio e o que ele pretende oferecer em produtos e serviços. Determinar para quem oferece, onde está presente e a responsabilidade social da empresa para se alcançar a visão.

A visão do negócio é o horizonte futuro onde se pretende chegar.

7.2. Identificação das Metas e Estratégias Atuais

O que está sendo feito atualmente em termos de metas e estratégias para alcançar o objetivo organizacional.

Algumas perguntas iniciais são importantes de serem feitas e entendidas.

O que queremos?
O que estamos fazendo agora para obter o que queremos?
O que há "lá fora" que possa ser feito?
O que somos capazes de fazer?
O que podemos fazer e o que precisa ser feito?
Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?
Isso é o que faremos para obter o que queremos ?

7.3. Análise Ambiental

Na Análise Ambiental é importante analisar os aspectos do ambiente que terão influência na capacidade da organização em alcançar as metas e objetivos traçados.

Listar fatores cruciais do micro e macro ambiente organizacional.

Ex: Participação no mercado, nicho de mercado, expansão de mercados, concorrência.

7.4. Análise de Recursos

Identificar vantagens e desvantagens competitivas da organização, quais os recursos necessários em RH, equipamentos e tecnologia?

7.5. Identificação de Oportunidades Estratégicas e Ameaças

Identificar as estratégias e ameaças e tomar atitudes de forma a minimizar as ameaças e aumentar as oportunidades para o fim organizacional definido.

7.6. Determinação do Grau de Mudança Estratégica Necessária

Análise de desempenho para determinação da diferença entre metas estabelecidas no processo de formulação de objetivos e os resultados que provavelmente serão alcançados caso se prossiga com a estratégia atual.

7.7. Tomada de Decisão Estratégica

Se parecer necessário modificar a estratégia para eliminar o desempenho pouco satisfatório observado no processo, deve-se: identificar, avaliar, e selecionar as abordagens estratégicas alternativas.

7.8. Implementação da Estratégia

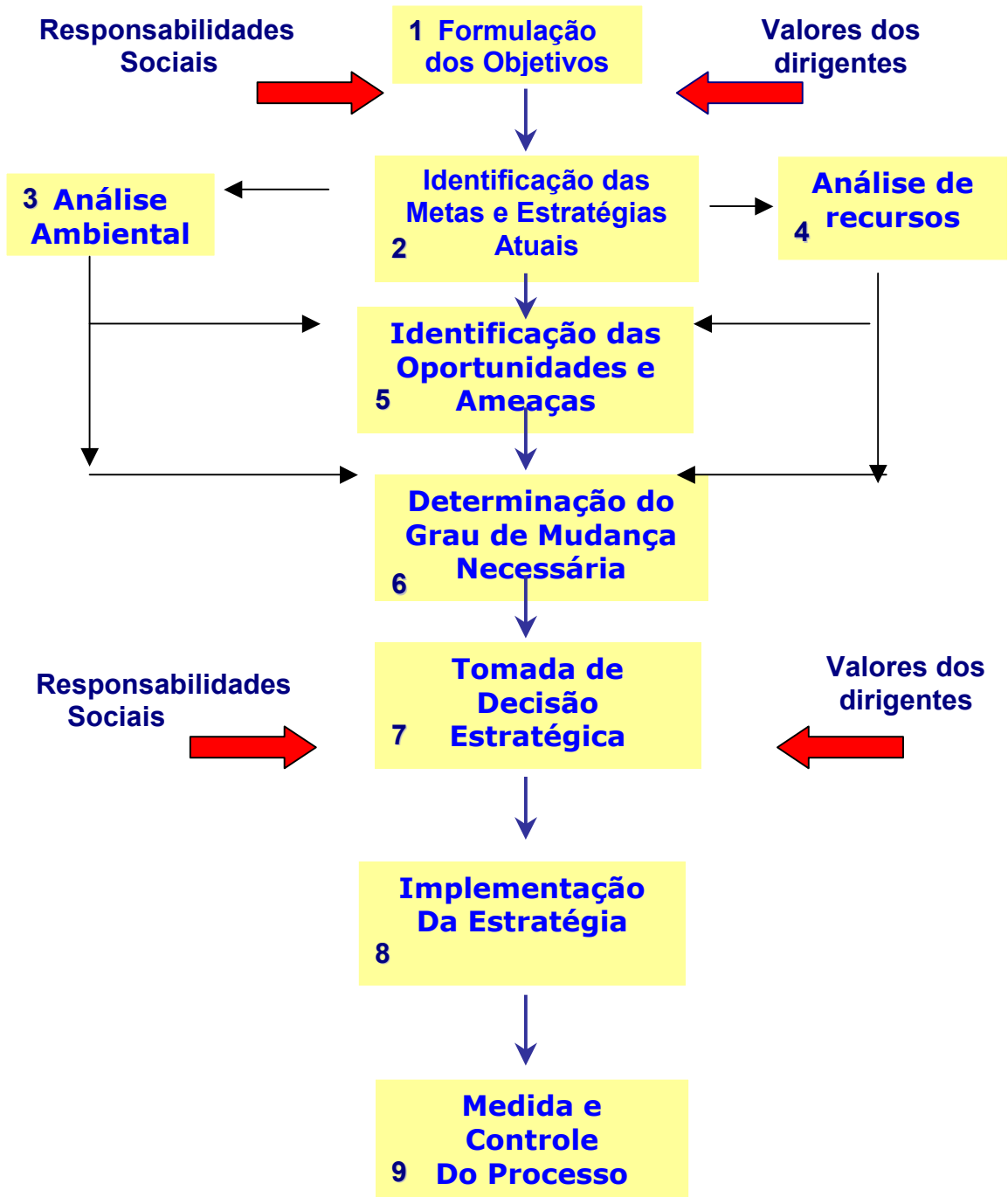
Incorporação e implantação das estratégias determinadas às operações cotidianas da organização.

7.9. Medida e Controle do Progresso

A medida que a implementação prossegue, os administradores devem verificar seu estágio em progresso, analisando sempre em estágios periódicos ou críticos.

A estratégia está sendo implementada como o planejado?
A estratégia está alcançando os resultados pretendidos?
Quais estratégias devem ser retomadas?
E agora, o que fazer?

8.0 – Ilustração - O Processo Formal do Planejamento Passo-a-passo



9.0 Considerações finais

Às vezes torna-se complicado para muitos empreendedores pensar estrategicamente desenvolvendo um PE adequado, moldando o dia-a-dia do mercado e as tendências ao planejamento. Na era digital é necessário agilidade, versatilidade e flexibilidade de gestão. A visão estratégica e global do mercado e a possibilidade de reverter processos e refletir acerca do ambiente organizacional são fundamentais para um planejamento eficaz.

O planejamento envolve muito jogo de cintura, criatividade, percepção, técnica gerencial, discernimento, autocrítica, disposição para superar desafios e visão realista do negócio e do mercado, da situação atual da empresa sendo trabalhado pelos executivos, funcionários estratégicos e gerentes.

Tanto o mercado como as empresas passam por transformações diárias que exigem uma adequação ao momento, uma constante luta pela sobrevivência, e devem ser traduzidas no PE.

É muito fácil para webempreendedores colocarem a culpa de seu fracasso digital e elegerem como "bode expiatório" a falta de um planejamento adequado determinando o fracasso de seu negócio, à desenvolver um planejamento verdadeiramente estratégico para superar as maiores dificuldades e despontar na Nova Economia.

Cabe ao empreendedor decidir a melhor alternativa e o momento adequado para desenvolver o **planejamento estratégico** dentro de sua organização. Já conhecemos a importância do PE e os ganhos provenientes da utilização do objeto em questão em diversas organizações.

Deixe para que seu concorrente desconheça a importância e efetividade do PE e, aproveite para sair na frente utilizando das ferramentas e **Inovação** para ganhar **vantagens competitivas**. Esta é a **melhor opção** na gestão estratégica **pontocom!**

Desejo aos empreendedores muito sucesso na utilização do Planejamento e Gestão Estratégica adequados!

10.0 – Frases de Grandes Estrategistas

“Primeiro, os revolucionários conquistarão seus mercados e depois seus clientes. Em seguida, atrairão seus empregados. Finalmente, arrebatarão seus Ativos.” **(Gary Hamel – Leading the Revolution)**

” Os revolucionários da nova economia são os líderes e os negócios dispostos a mudar estratégias que outrora os tornam grandes.” **(Michael Dell, Chairman e CEO, Dell)**

“A idéia de que planejar significa adivinhar o futuro é simplesmente absurda.” **(Peter Drucker – Revista Exame 18/03/92)**

“O futuro como uma linha reta, um prolongamento do presente é um erro! A linha reta para o futuro é a parede.” **(Alvin Tofler - Previsões e Premissas)**

"Se você abre uma porta, você pode ou não entrar em uma nova sala. Você pode não entrar e ficar observando a vida. Mas se você vence a dúvida, o temor, e entra, dá um grande passo: nesta sala vive-se ! Mas, também, tem um preço... São inúmeras outras portas que você descobre. Às vezes curte-se mil e uma. O grande segredo é saber quando e qual porta deve ser aberta. A vida não é rigorosa, ela propicia erros e acertos. Os erros podem ser transformados em acertos quando com eles se aprende. Não existe a segurança do acerto eterno. A vida é generosa, a cada sala que se vive, descobre-se tantas outras portas. E a vida enriquece quem se arrisca a abrir novas portas. Ela privilegia quem descobre seus segredos e generosamente oferece afortunadas portas. Mas a vida também pode ser dura e severa. Se você não ultrapassar a porta, terá sempre a mesma porta pela frente. É a repetição perante a criação, é a monotonia monocromática perante a multiplicidade das cores, é a estagnação da vida... Para a vida, as portas não são obstáculos, mas diferentes passagens!" **(Autor Desconhecido)**

Você também pode tornar-se um grande estrategista!

Basta querer e lutar para vencer!

Em breve Planejamento e Gestão Estratégica – Volume 2 . Confiram!

11.0 Textos Complementares

Selecionei alguns textos e artigos complementares que tratam o processo de PE nas organizações. Vale conferir os artigos da autoria de ilustres estrategistas conhecidos mundialmente.

11.1 Planejamento estratégico é a nova velha onda

As principais companhias norte-americanas estão retornando ao planejamento de mais longo prazo com visão ampliada de mercado por John A. Byrne/Business Week

Ele era um americano com pouco mais de 20 anos e jamais havia feito um produto, dirigido uma empresa, ou chefiado um funcionário. Mas estava armado com um mestrado em administração de empresas da Universidade Harvard, trajava-se como os poderosos, e tinha um talismã mágico: trabalhava numa das mais conceituadas consultorias de estratégia dos anos 70. Depois que encerrou a apresentação das idéias estratégicas do Boston Consulting Group numa grande companhia dos Estados Unidos, o jovem consultor recebeu o que lhe era devido quando o conselho de diretores explodiu em aplausos entusiásticos.

Aqueles eram tempos difíceis, lembra John Clarkeson, o jovem mestre que entrou no Boston Consulting ao sair de Harvard em 1966 e agora é seu principal executivo. Em seu apogeu, a elaboração de estratégias foi o exercício definitivo das elites corporativas da América para o lado esquerdo do cérebro. Milhares de pensadores treinados em escolas de administração de empresas ocupavam postos elevados em salas climatizadas de inchados impérios empresariais mastigando números e tecendo cenários para conquistar adversários.

A popularidade da estratégia corporativa gerou uma pequena indústria de inteligentes empresas de consultoria, e praticamente todos os principais executivos que valiam o que custavam haviam aprendido a classificar seus negócios por símbolos representando vacas, cachorros, estrelas, e pontos de interrogação. Tudo podia ser categorizado, analisado, quantificado, e previsto. Era possível traçar uma estratégia que conduzisse seguramente uma empresa ao triunfo contínuo bastando apenas pensar com suficiente afinco.

Ou talvez não. No início dos anos 80, as companhias dos Estados Unidos descobriram que estavam perdendo para seus competidores globais e empreendedores mais ágeis, e a estratégia cerebral do passado começou a parecer um luxo de uma era mais tranqüila. Subitamente, a América Corporativa passou a se esforçar freneticamente para se atualizar. Em vez de criar elegantes estratagemas, as companhias passaram a adotar medidas como reestruturação, redução e reengenharia para melhorar a qualidade.

Mas, eis uma coisa engraçada. Após mais de uma década de encolhimento para estimular a produtividade e eficiência, as companhias estão agora ansiosas para arrancar mais lucros das operações dinamizadas. Assim, o que está retornando? O planejamento estratégico. Subitamente, a idéia de elevar-se acima do tumulto do cotidiano das empresas para ponderar sobre o futuro dos mercados está mais uma vez parecendo atraente. Consultores de reengenharia

com cronômetros estão fora. Gurus da estratégia com visões de novas perspectivas estão na ordem do dia. "A pura abordagem de eficiência fez muito pouco para gerar vantagens competitivas nítidas", diz Dwight Gertz, um consultor da Mercer Management Consulting Inc., garantindo que seus negócios quase dobraram no primeiro semestre do ano com uma estratégia de crescimento.

Uma companhia após outra, coloca novamente a estratégia no centro das atenções na busca de mais receitas e lucros. Com a ajuda de uma nova geração de estrategistas de empresas, as companhias procuram novas maneiras de idealizar produtos novos, expandir os negócios existentes, e criar o mercado de amanhã. Algumas companhias estão até recriando grupos de planejamento estratégico. A United Parcel Service espera desmembrar um novo grupo de estratégia de seu departamento de marketing, onde os planos estratégicos são elaborados agora.

Explica o "chairman" Kent C. Nelson: "Como estamos fazendo investimentos maiores em tecnologia, não podemos nos dar ao luxo de gastar um bocadinho de dinheiro numa direção para descobrir cinco anos depois que tomamos a direção errada."

As técnicas de enxugamento e reengenharia não mostraram os resultados desejados.

Muitas das principais firmas de consultoria dos Estados Unidos, inclusive a antiga líder de estratégias BCG, garantem que seus negócios estão em expansão. Enquanto isso, surgiu uma nova onda de gurus e firmas de consultoria.

Um estudo recente da Associação de Firms de Consultoria em Administração descobriu que executivos, consultores, e professores de escolas de administração concordam todos que a estratégia é agora isoladamente a mais importante questão da administração e continuará assim durante os próximos cinco anos. "Estamos observando o ressurgimento da estratégia", diz Vijay Govindarajan, um conhecido professor da Escola Amos Tuck de Administração de Empresas no Dartmouth College. "A estratégia se tornou parte da principal agenda de muitas organizações hoje."

Mesmo sendo uma revanche, o planejamento estratégico volta diferente. Foram-se a abstração, a esterilidade, e o método "top-down" (começar com os princípios gerais de uma situação e trabalhar a partir daí até os detalhes específicos) do velho modelo. O fim dessa abordagem se deu em 1983 quando John F. Welch, o "chairman" da General Electric (GE), desmantelou o outrora aplaudido departamento de planejamento, onde cerca de duzentos executivos de alto nível costumavam produzir abundantes relatórios recheados de transparências. Welch achou que os planejadores da GE estavam perdendo muito tempo com a operação de detalhes em vez de ocupar com a posição competitiva da empresa e estavam demasiadamente distanciados da realidade cotidiana dos gerentes da linha de produção.

A adaptação da teoria do passado inclui mudanças como descentralização do processo.

Os atuais gurus da estratégia aconselham as companhias a democratizar o processo transferindo o planejamento estratégico às equipes da linha de produção e gerentes de pessoal de diferentes disciplinas. Para manter o processo de planejamento próximo às realidades do mercado, os estrategistas atuais dizem que este deveria incluir a interação com clientes-chave e fornecedores.

Vale a pena correr alguns riscos para conseguir o processo correto. Quando as companhias adotam estratégias erradas, os resultados podem ser desastrosos. Ao deixar escapar a liderança no setor de computadores pessoais a IBM também deixou de capitalizar cerca de US\$ 90 bilhões no mercado perdido, de acordo com Adrian J. Slywotzky, um fundador da Corporate Decisions Inc., com sede em Boston.

Slywotzky, um de vários novos pensadores no campo, estima que a decisão de John Sculley, antigo "chairman" da Apple, de não licenciar o sistema operacional Macintosh custou cerca de US\$ 20 bilhões a US\$ 40 bilhões à Apple Computer Inc.

Esperando evitar um destino semelhante, o "chairman" William H. Gates da Microsoft está redirecionando sua estratégia para a Internet. "Cada nova mudança força todas as companhias de um setor a adaptar suas estratégias a essa mudança", diz Gates. "Mas aqui, se não nos reuníssemos para discutir, reconhecer e compreender a questão, alguém mais tomaria a liderança."

Embora a Microsoft Corp. se arrisque a ser ultrapassada por mudanças ainda mais rápidas, não é de admirar que os novos pensadores defendam abordagens estratégicas gerais para permanecer na frente. Em vez de ser convocado para ampliar frações de uma fatia de mercado, dizem os gurus atuais, o pensamento estratégico deveria ser visto como uma oportunidade para transformar uma corporação e mudar as normas de um setor a seu favor.

Um bom exemplo de tal transformação é a decisão tomada quatro anos atrás pela Procter & Gamble de competir com base em preços baixos. Isso foi um insulto ao pensamento estratégico convencional, que argumentava que companhias com marcas-prêmio jamais precisavam se preocupar em ser o produtor de menor custo num setor. Ao desafiar essa crença generalizada, a P & G reinventou a si mesma e a seu setor. Resultado: margens de lucros recorde de 11,6%, bem acima dos 6,4% quando a reviravolta estratégica ocorreu.

Não se trataria de administração se o novo pensamento sobre estratégia não aparecesse com um glossário de novos jargões. Esqueça tudo sobre cadeia de valor, curvas de experiência, estrelas e cachorros. Agora, qualquer discussão iluminada de estratégia provavelmente incluirá menções a "Co-Evolução" e "ecossistema dos negócios" e a criação de redes de relações com clientes, fornecedores, e rivais para ganhar maior vantagem competitiva.

Apesar do vocabulário tortuoso, essas abordagens estão tendo uma recepção calorosa na América Corporativa. A empresa Sears, Roebuck & Co., do comércio varejista dos Estados Unidos, achou a idéia de "migração de valor" um modelo útil para compreender seu dolorosamente longo declínio. Segundo

o guru da estratégia Slywotzky, durante a década de 80 o valor migrou de empresas até então preferidas, mas cujos projetos comerciais se tornaram ultrapassados, como os varejistas Sears e Montgomery Ward para outros novos, mais competitivos, como lojas especializadas, e lojas de desconto mais aptas a satisfazer os clientes.

De 1985 a 1994, cerca de US\$ 163 bilhões do valor no mercado acionário foram obtidos pelo setor varejista. Cerca de 25 companhias foram responsáveis pela criação de 85% dessa riqueza. Enquanto a Wal Mart Stores, uma rival da Sears, gerou US\$ 42 bilhões e a Home Depot Inc., fornecedora americana de material de construção, cresceu US\$ 20 bilhões em valor, as operações da Sears no varejo captaram menos de US\$ 1 bilhão nesse período de 10 anos.

Como isso aconteceu? Como tantos ícones americanos dos negócios, a Sears perdeu seus clientes de vista. "Não sabíamos a quem queríamos servir", reconhece o principal executivo Arthur C. Martinez. Uma grande reforma estratégica levou ao desmembramento de ativos sem relação com o comércio varejista e a nova concentração sobre os negócios essenciais da Sears. Martinez renovou lojas deselegantes, melhorou acessórios femininos, e lançou uma nova campanha publicitária para produzir uma grande reforma na gigante das lojas de departamentos.

Um ano atrás recrutou a Corporate Decisions de Slywotzky para ajudar a Sears a criar um novo futuro. "O que mais me agradou neles é que vieram de uma perspectiva do cliente", diz Martinez.

Extensas pesquisas com clientes descobriram altos níveis de lealdade às linhas Sears de ferragens. As pesquisas também sugeriram que segmentando o mercado pegue-faça e de projetos domésticos com baixo grau de complexidade, a Sears conseguiria evitar a colisão competitiva com Home Depot e outros gigantes das reformas domésticas.

Após testar o conceito de lojas distribuidoras ("outlets") de ferragens, Martinez está agora apostando US\$ 1 bilhão que a Sears pode crescer nesse novo mercado. Ele espera ter mil lojas independentes de máquinas e ferramentas construídas em cinco anos, ao custo de US\$ 1,25 milhão por "outlets".

Outros devotos dos preceitos de Slywotzky incluem Searle Pharmaceuticals, que está elaborando estratégias específicas para lidar com organizações de assistência médica em certos mercados, e a Philips Electronics, que está usando suas metodologias para auxiliá-la a fazer investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos baseados em tecnologia.

Em troca, a idéia de descobrir oportunidades ocultas está se mostrando especialmente irresistível para companhias altamente descentralizadas como Hewlett-Packard Co (HP). O "chairman" da HP, Lewis E. Platt, acredita agora que seu papel mais importante é construir pontes entre as várias operações da companhia. Agora a HP reúne seus clientes e fornecedores com os gerentes gerais de muitas de suas empresas subsidiárias em sessões estratégicas. Em cada caso, a HP define um "ecossistema de negócios" para que seus gerentes analisem.

Numa sessão do ecossistema para a indústria automotiva, a HP reuniu gerentes das divisões que produzem sistemas de diagnóstico destinados às áreas de manutenção da Ford Motor Co., estações de trabalho para montadoras de automóveis, e componentes eletrônicos para carros. A companhia também convidou clientes e fornecedores. Que poderiam todas essas divisões fazer juntas para criar valor para o setor? "Muitas das oportunidades saíram exatamente das bocas dos clientes", diz Susan Burnett, que chefia o desenvolvimento executivo na HP.

Possibilidades: criar sistemas de rodovias "inteligentes" ou construir sistemas de coleta de problemas de assistência reconduzindo-os a Detroit.

O Nokia Group da Finlândia envolveu 250 empregados numa reforma estratégica de seus negócios de telecomunicações que estavam explodindo a 70% ao ano, no ano passado. A análise forçou os gerentes a examinar a convergência de diferentes tecnologias e o modo como elas afetariam a companhia. O benefício mais tangível até o momento foi a criação de uma nova subsidiária do "carro inteligente" na Alemanha para desenvolver produtos para o setor automobilístico. "O projeto carro inteligente precisava de múltiplas disciplinas para forjar a solução vencedora do futuro", diz o principal executivo Jorma Ollila. "A abordagem teórica ('think-tank') trata desse desafio com eficiência."

As empresas estão chamando fornecedores e clientes para participar das decisões.

A equipe executiva da Nokia agora se reúne mensalmente com uma agenda estratégica. "Nós estamos tentando fazer da estratégia uma parte diária das atividades de um gerente", diz Chris Jackson, diretor de desenvolvimento de estratégia na Nokia. "Ainda não chegamos a isso, mas estamos nitidamente nos movendo nessa direção."

É também nessa direção que Jack Welch vem se movendo, desde que bombardeou o departamento central de planejamento da GE. Welch democratizou a responsabilidade pela estratégia atribuindo-a aos diretores de todas as doze subsidiárias da General Electric Co., que se reúnem a cada verão com Welch e sua equipe do primeiro escalão administrativo para sessões de planejamento que duram dias inteiros. "O enfoque está tanto na estratégia de curto prazo quanto nas previsões de quatro anos", diz Steven Kerr, vice-presidente de desenvolvimento administrativo corporativo. "Eles planejam o que farão, em quais novos produtos estão interessados, e discutem o que nossos competidores estão fazendo."

Mas não há ninguém na GE com o título de diretor de planejamento estratégico. "Se houvesse um, o que essa pessoa faria?", pergunta Kerr. "Ela exigiria relatórios", responde. Com muitas transparências, sem dúvida. Definitivamente não é assim que se joga o jogo do planejamento estratégico.

11.2 O certo é mudar as normas

Artigo de Gary Hamel: "A estratégia tem de ser subversiva"

Fonte: <http://www.janelaweb.com>

Da nova geração de gurus da estratégia dos Estados Unidos, nenhum está sendo mais consultado nesses dias que Gary Hamel. Nos últimos dezoito anos, o acadêmico magricela de 41 anos fez quase 75 palestras e estabeleceu uma companhia de consultoria - Strategos Inc. - que gera receitas de US\$ 20 milhões ao ano.

Em conjunto com o professor C. K. Prahalad, da Universidade de Michigan, Hamel redefiniu o mundo da estratégia corporativa. Durante décadas, estrategistas gastaram muito de seu tempo imaginando como colocar produtos e empresas dentro de um setor. Em vez disso, argumenta Hamel, a estratégia deveria ser a respeito de mudar as normas industriais ou criar as indústrias de amanhã, assim como a Wal Mart Stores Inc. fez no setor varejista ou Charles Schwab fez com os negócios de corretagem e fundos mútuos.

Hamel estimula gerentes a identificar as "aptidões essenciais", de suas empresas, ou as principais habilidades das corporações, a criar "propósito estratégico" com base nessas habilidades e a desenvolver outras para inventar um novo futuro. "A estratégia tem de ser subversiva", declara ele.

Hamel também estimula clientes a "democratizar" a criação da estratégia. "É a imaginação que é escassa e não os recursos", diz ele .

Ele mudou seu próprio futuro em 1978, quando deixou um emprego como administrador de hospital, e foi para a Universidade de Michigan fazer doutorado em economia internacional". Em Michigan, encontrou Prahalad. "Compartilhávamos uma profunda insatisfação com o modo mecânico como as estratégias eram executadas", diz Hamel. A dupla escreveu uma série de influentes ensaios publicados na Harvard Business Review e colocou suas idéias num livro, "Competing for the Future", no final de 1994.

11.3 "Co-evolução" é a saída

Artigo de James Moore: impedindo a deserção de parceiros e clientes

Fonte: <http://www.janelaweb.com>

James F. Moore, fundador e "chairman" da GeoPartners Research Inc. com sede em Cambridge, é um improvável estrategista de empresas. Por um lado, seu doutorado é em psicologia do conhecimento. Por outro, ele foi um dia professor de arte e fotografia num colégio de New Haven, treinamento atípico para um candidato a conselheiro da América Corporativa.

Mas, com a recente publicação de "The Death of Competition", Moore, de 47 anos, distinguiu-se rapidamente como um pensador original e apaixonado estrategista da Nova Era. Ele se apóia pesadamente em metáforas da biologia e ecologia para ajudar gerentes a compreender melhor as dinâmicas da competição e criar estratégias bem-sucedidas.

Moore estimula clientes como as companhias AT&T, ABB Asea Brown Boveri, Royal Dutch/Shell Group, e Hewlett Packard a enxergar a si mesmas como parte de um "ecossistema de negócios". Por quê? "O novo paradigma exige

que se pense em termos de sistemas", diz ele. "É preciso enxergar suas empresas como parte de um ambiente mais amplo." Isso exige que se enxergue as oportunidades de negócios, não simplesmente da perspectiva de um único participante, mas de um entre muitos, cada qual "co-evoluindo" com os outros.

Isso é nitidamente diferente da idéia convencional de competição, na qual as companhias trabalham apenas com seus próprios recursos e não ampliam a si mesmas usando aptidões de outras.

Entre outras coisas, Moore favorece a busca de parceiros e clientes para criar algo de valor e conseguir extensão de mercado. Nos estágios avançados do ecossistema de negócios os membros devem olhar além de sua comunidade em busca de novas idéias e trabalhar para impedir a deserção de parceiros e clientes. "O grande desafio para muitas companhias é convencer outras a coevoluir com suas visões de futuro", diz Moore.

12.0 Referências Bibliográficas:

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de – Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel – São Paulo : Atlas, 2001.

COELHO, Neto Antero – Planejamento Estratégico para a Melhoria Qualidade – Rio de Janeiro. Qualitymark Ed. 1992.

COSTA, Pedro - Grau de Inovação Estratégica - Avaliação da Capacidade de Inovação Estratégica – material didático do evento Inovation Challenge. São Paulo, 2001. Strategos Latin América.

HAMEL, Gary – Liderando a Revolução; tradução de Afonso Celso Cunha da Serra. – Rio de Janeiro: Campus,2000.

HOLFER, Charles W. e SCHENDEL, Dan E. – Strategy Formulation – West Publishing Company. 1986.

LEVESQUE, Paul – Planejar para o Sucesso – tradução; Joel Donadoni. – São Paulo: Futura, 1999.

MOURA, Irídio J. - PESC – Manual do Planejamento Estratégico Simples e Criativo em Ambiente de Administração Estratégica e Qualidade Total- material didático. Curitiba, 1998

PETERS, Tom. O Círculo da inovação. São Paulo: Harbra,1997

NOLETO, Marlova Jovchelovitch – Parcerias e Alianças Estratégicas:uma abordagem prática. São Paulo: Global,2000– (Coleção gestão e sustentabilidade).

13.0 O Todeschi Colunista!

Unindo a paixão por escrever ao estudo, conhecimento e visualização de novas tendências no mercado digital, Todeschi foi convidado a atuar como colunista em alguns websites.

Inicialmente não sabia por onde começar frente a diversidade de assuntos Web, então publicou o primeiro artigo: BP, BPI que idéia é esta? E não parou mais de escrever....

Atualmente Todeschi tem contribuído com uma infinidade de artigos para importantes websites e tem cativado leitores fiéis.

Todeschi promete continuar escrevendo e colaborando para a formação de uma rede democrática e de empreendedores preparados para enfrentar a dura realidade do meio digital.

**Se você deseja outros artigos que Todeschi já publicou, acesse :
<http://www.widebiz.com.br/gente/todeschi>**

Os artigos de Todeschi também podem ser vistos e lidos em Websites como:

Top Negócios – <http://www.topnegocios.com.br>

Paranashop – <http://www.paranashop.com.br>

Diga-me – <http://www.diga-me.com.br>

Surftrade – <http://www.surftrade.com.br>

E-saber – <http://www.esaber.com.br>

FlyMd – <http://flymd.com.br>

Network Express – <http://www.networkexpress.com.br>

Carro Chefe – <http://www.carrochefe.com>

Multivirtual – <http://www.multivirtual.com.br>

Widebiz – <http://www.widebiz.com.br>

ADM Brasil – <http://www.admbrasil.com.br>

Fenead - <http://www.fenead.org.br>

Web Canal – <http://www.webcanal.com.br>

Venda Mais – <http://www.vendamais.com.br>

<http://> e em mais uma centena de websites na grande rede WWW

**Para reprodução dos artigos de Luiz Guilherme Todeschi em outros websites e disponibilização deste e-book, solicitamos entrar em contato através do e-mail – imprensa@todeschi.com.br
Teremos satisfação em atender o seu pedido!**



13.1 Seleção de um dos artigos de Todeschi publicados na Web onde o tema principal é o PE.

Embora a maioria dos artigos de Todeschi tratem de novas estratégias e possibilidades no mundo Business, selecionamos um em especial com a temática Planejamento Estratégico.

Artigo: Planejar Estrategicamente visando o desenvolvimento de um Business de Sucesso, eis a questão! A importância do Planejamento Estratégico! - PARTE I

Destacar o planejamento estratégico de sua empresa como fator primordial para o desenvolvimento das atividades organizacionais e obtenção de sucesso é tão importante quanto imaginamos. Não basta abolir o Business Plan ou lutar contra as tendências do mercado, é preciso adequar-se. Vamos ao que interessa!

O planejamento estratégico faz parte da fórmula "secreta" para elaborar um Business Plan de Sucesso. Digo, "secreta", pois grande parte dos empreendedores ainda desconhece a necessidade do planejamento estratégico adequado em seus negócios.

Aos poucos vamos desvendar os segredos do planejamento para torná-lo mais conhecido e largamente utilizado. Afinal, nossas empresas "tupiniquins" precisam adequar-se a concorrência global da era digital e o planejamento faz-se necessário!

Vejamos com mais detalhes:

O Planejamento estratégico é o processo de gestão onde uma empresa planeja suas atividades na obtenção de resultados a curto, médio e longo prazo. Planejar atuando no presente, planejar analisando todos os fatores positivos e negativos que determinarão uma forma adequada de ação da empresa no mercado. Ou seja, planejar é atuar estrategicamente no seu business e, atuar estrategicamente é a alma do negócio, o segredo do sucesso. O planejamento envolve a tomada de decisões corretivas, adicionais e estratégicas para alcançar os objetivos e expectativas esperadas no negócio.

Para planejar com sucesso as atividades e negócios de qualquer empresa é importante que sejam conhecidas as necessidades do planejamento, o ambiente micro e macro econômico, o envolvimento dos empreendedores e da equipe de gestão, e entre outros aspectos todas as informações que envolvem o processo organizacional e que sejam relevantes no desenvolvimento das atividades comerciais, produtivas e de relacionamento da empresa com o mercado. **Planejar para o sucesso é tão trabalhoso quanto fazer um design agradável ou desenvolver um banco de dados sem possuir conhecimentos, talento e habilidades para tal.**

Com certeza um planejamento adequado deveria anteceder um Plano de

Negócios para qualquer empresa. O que observamos na maioria das pequenas e médias empresas brasileiras é que seus líderes não estão acostumados a planejar estrategicamente e muito menos possuem conhecimentos gerenciais para fazê-lo.

As pontocom estão mais expostas aos riscos da falta de planejamento pois em sua maioria nunca existiram fora da rede, não possuem histórico nenhum de mercado e retratam pouca vivência gerencial por parte de seus empreendedores. Acostumados com a instabilidade da economia os empreendedores fazem negócio ao seu bel prazer, por impulso e acreditam que através da Web alcançarão facilmente o tão almejado sucesso.

Sem planejamento prévio os "empreendedores" vão tocando como podem a empresa de acordo com as necessidades diárias e as respostas do mercado. Sempre dão um jeitinho para tudo, na hora de acertar os impostos, de sonegar, de contratar, de demitir... São ótimos no improviso e péssimos na aplicabilidade da gestão profissional para o sucesso!

Quando precisam adquirir novos equipamentos não verificam o impacto financeiro que irá causar, simplesmente compram. Não projetam duplicatas a receber e duplicatas a pagar, não se preocupam e nem têm conhecimento sobre a depreciação das máquinas, fazem mau investimento em marketing, não conhecem seu nicho de mercado e seus clientes como deveriam conhecer. Não existe previsão para estoque, para compra de matéria-prima, de vendas, enfim.... um CAOS!

Aprenderam com a vivência do negócio e consideram suficiente o conhecimento adquirido. Não há planejamento nem antes, nem durante, nem depois. Em outras palavras: Não são administradores profissionais. O mercado exige administração profissional!

O ideal seria se todos os empreendedores fizessem um planejamento adequado para suas empresa. Planejar para minimizar os riscos, tanto para as digitais quanto para as tradicionais é essencial.

Na execução de um plano de negócios torna-se imprescindível um planejamento adequado onde é necessário demonstrar resultados a curto, médio e longo prazo. Através do planejamento é fundamental traçar todos os processos que envolvem a empresa.

Data de Publicação: 30/01/2001

14.0 O Consultor E-Business e Estrategista Todeschi

Atuei recentemente como Diretor Comercial e de Planejamento Estratégico da empresa IMPRENSA Web Ltda, no Rio de Janeiro e atualmente desenvolvo trabalhos de consultoria em planejamento estratégico e planos de negócios através do website <http://www.todeschi.com.br>

Venho desenvolvendo simultaneamente idéias promissoras e criativas para alavancar projetos rentáveis .

Não fique aí parado! Se a sua empresa deseja desenvolver técnicas especializadas em Planejamento Estratégico Pontocom e Planos de Negócios, estarei a disposição para orientá-lo.

Websucesso para você!

+++++

Luiz Guilherme Todeschi

CEO Fazendo BP

mailto: luizguilherme@todeschi.com.br

mailto: consultoria@todeschi.com.br

<http://www.fazendobp.com.br>

Telefone: 041 (xx) 253 – 4492

Travessa João Bonn, 117

CEP: 80540-300

Curitiba – Paraná

Brasil

+++++

15.0 Newsletter E-business de Todeschi – Para assinar a newsletter de Todeschi acesse o website <http://www.todeschi.com.br> e siga as instruções. Mensalmente artigos, dicas em planejamento e gestão estratégica, planos de negócios e muitas novidades para o leitor. Confira!

***** NEWSLETTER E-BUSINESS *****

Fazendo BP com Luiz Guilherme Todeschi

<http://www.fazendobp.com.br>
<mailto:luizguilherme@todeschi.com.br>

Novo Milênio- Ed n.º 01 - Janeiro/2001

=====

INDICADOR

=====

1. Apresentação
2. Dica: BP ou BPS , Eis a questão na Web!

=====

1. Apresentação

=====

Caro Amigo

É com imensa satisfação que inicio o Novo Milênio disponibilizado esta Newsletter mensal contendo sempre uma boa dica sobre Planos de Negócios.

Este projeto em breve contemplará muitas outras novidades como: notícias do mercado digital, artigos interessantes, datas de eventos, palestras e workshops, espaço aberto para o assinante, planejamento e gestão empresarial, e-commerce e muito mais!

Espero que você goste e, faça como eu, recomende aos amigos!

Um forte abraço

Luiz Guilherme Todeschi
<http://www.fazendobp.com.br>
<mailto:luizguilherme@todeschi.com.br>

=====

2. Dica: BP ou BPS , Eis a questão na Web!

=====

Não poderia deixar de esclarecer aos amigos a diferença entre BP e BPS afinal, o conceito BPS é de minha autoria. Esta diferença é fundamental para os Webempreendedores que desejam obter lucros no mercado digital!

Vejamos a seguir os números apresentados por estudo realizado nos Estados Unidos sobre políticas de seleção de novos projetos.

Durante a seleção de projetos para investimento onde 15.000 empreendedores possuem idéias e apresentam-as ao investidor, em média somente 500 idéias recebem investimento (1%) e apenas 125 (0,25%) atingem liquidez no mercado digital.

Quem possui um BP neste caso?

Os 14.500 aventureiros que não tem chance de alavancar seus negócios por não apresentarem diferenciais relevantes e um BP amador. Conseqüentemente esta grande maioria não consegue passar na seleção da peneira para receber investimentos.

Entre os 500 empreendedores que receberam aporte financeiro, 375 correrão maior risco de fechar as portas. Neste caso vemos aquelas horripilantes notícias de mais uma pontocom prestes a fechar! Principal motivo: falta de planejamento adequado.

Quem possui um Business Plan de Sucesso (BPS) ? Somente os 125 Webempreendedores (0,25%) que atingem liquidez com seus negócios após ter recebido aporte financeiro e tornam-se um case de Sucesso! A dica de hoje é essa, afinal, A Fórmula do BPS é você!

Websucesso!

Luiz Guilherme Todeschi

Artigo relacionado
<http://www.widebiz.com.br/gente/todeschi/altosbaixos.html>

=====

* Para críticas e/ou sugestões

<mailto:luizguilherme@todeschi.com.br>

**Para cancelamento de um reply e no subject: cancelar

***Para mudança de e-mail

<mailto:imprensa@todeschi.com.br> informando seu novo mail

Gostou? Indique para seus amigos!

The End :-)



Recomendações de Todeschi

Dentro do contexto da Nova Economia aproveito a oportunidade para apresentar para você parcerias, assim como websites interessantes. Vale conferir!



<http://www.webspider.com.br>

A **Spider Web e Software** é uma empresa de tecnologia que atua em dois segmentos: **Internet e Softwares**. Fundada em janeiro de 1.989 como uma Softwarehouse, desenvolveu vários sistemas com total sucesso, criando uma relação de confiança e credibilidade com seus clientes, parceiros e fornecedores. Em 1.996, com o início da internet no Brasil e aproveitando o "know-how" em redes, hardwares e softwares iniciou-se o serviço de provimento de acesso e hospedagem de websites. Nascia ali a **Planet One Internet Provider**, que fez parte da empresa até o início de 1.999.

A partir de 1.999, com a saída de um dos sócios fundadores e o desligamento da Planet One Internet Provider, a **Spider Web e Software** passa a ter como sócio-proprietário um qualificado profissional de criação e desenvolvimento de projetos para Internet e incorpora ao desenvolvimento de software o serviço de Webdesign. Já desenvolveu mais de 40 projetos de websites e diversos softwares desde então.

Para conhecer mais detalhes sobre os serviços da empresa do amigo Alexandre Spider acesse:
<http://www.webspider.cm.br>



<http://www.widebiz.com.br>

A Widebiz é um portal de relacionamento e negócios da empresa Widesoft <http://www.widesoft.com.br>. A Widebiz iniciou como uma lista de discussões por e-mail, - que muitas vezes se tornou neste mesmo: discussão - onde profissionais de diversas áreas pudessem trocar suas experiências e informações na área de e-business. E repentinamente, aquela gente toda estava se organizando, criando parcerias, divulgando seus negócios, contratando e sendo contratados, vendendo e comprando serviços, tudo na WideBiz. Aí começaram a aparecer talentos. Pessoas que tinham conhecimento para compartilhar e sabiam como. Pouco a pouco o site da Widesoft começou a hospedar profissionais que colaboravam com seus artigos, eram vistos e geravam novos negócios para suas empresas.

A coisa toda cresceu e aqui estamos: um site que é consequência de uma rede de relacionamentos profissionais. A lista de discussões virou WideBiz List com quase 700 participantes, a newsletter semanal virou WideBiz Week com cerca de 5 mil assinantes e cada vez mais negócios vão sendo fechados pelo pessoal que participa desta grande comunidade de "widebizers". Que dá as boas-vindas a você que acaba de chegar. Se quiser participar da maior lista de discussões da Web brasileira e usufruir dos benefícios desta comunidade acesse: <http://www.widebiz.com.br>

Cite! Indique! Crie!

<http://www.todeschi.com.br>



<http://www.ircmail.net>

O ircmail é um website para o público jovem que contém uma série de seções como: Seções Mural, Piadas, Charge, Bate-Papo, Psicóloga, Casos Reais, Quiz Zine, TNT Music, Shopping, Área Pessoal E muita interatividade para o usuário. Um dos únicos websites da categoria onde quem trabalha o conteúdo é o próprio leitor. Vale conferir.



<http://www.doctorsys.com.br>

O MakeMoney constrói, gerencia e orienta a elaboração de Planos de Negócio de forma fácil, rápida e consistente. Oferece as principais funcionalidades de um ambiente para elaboração de textos integrado a quadros financeiros. Pela abrangência, recursos e profissionalismo, atende a especialistas e a leigos. O próprio software é um guia permanente. Fornece exemplos, apresenta orientações. Possui texto em formato eletrônico sobre Planos de Negócio em linguagem simples para sanar as dúvidas conceituais mais imediatas. Em pouco tempo você cria Planos de Negócio de alta qualidade.

Para adquirir o seu software <http://www.makemoney.com.br>

WDC Language Services

Para quem já possui alguma noção do idioma, recomendo fortemente a excelente lista de email do WDC-News. Através dessa lista, que congrega 2894 membros, você recebe gratuita e semanalmente ótimas dicas sobre a língua inglesa, incluindo truques de redação, falsos cognatos, humor, curiosidades, provérbios, erros mais comuns (e como evitá-los), armadilhas de tradução e expressões idiomáticas. O responsável pelo WDC-News é Ulisses Wehby de Carvalho, intérprete de conferências atuando no mercado de São Paulo há 7 anos. Ministrou aulas de inglês para brasileiros durante 8 anos em empresas multinacionais e foi tradutor autônomo e professor do curso de formação de tradutores e intérpretes da Associação Alumni em São Paulo, onde se formou em 1993. As remessas da lista são altamente instrutivas, descontraídas e o visual das mensagens é bem cuidado e de leitura leve. Para assinar a lista, envie email em branco para assinar-wdc-news@grupos.com.br.

Acesse: <http://www.wdc-news.com.br/>

Este espaço está reservado para você:
Para anunciar sua empresa nas próximas edições de Planejamento Pontocom e Gestão Estratégica envie e-mail para fazendobp@todeschi.com.br

PREZADO LEITOR:

Vivemos uma Nova Era, um mundo sem fronteiras..

**A ERA DA INFORMAÇÃO !
NÃO FIQUE AÍ PARADO.....**



Obrigado(a) pela
consideração.

**Web Sucesso
para você!**

Luiz Guilherme Todeschi

Era da Informação - 2001

