

# Estratégia e Plano Estratégico

# Pensem a respeito...



# Objetivos

- Pensar a respeito... Planejar...
  - Não é garantia de sucesso no alcance de objetivos...
  - Mas não fazê-lo reduz drasticamente a possibilidade de êxito
  - A NÃO SER QUE VOCÊ SEJA APAIXONADO POR LOTERIAS...
- E se pensarmos nos objetivos das empresas?
  - Crescimento
  - Market share
  - Lucratividade
  - Venda da empresa
  - Etc...

# Alguns conceitos estruturantes

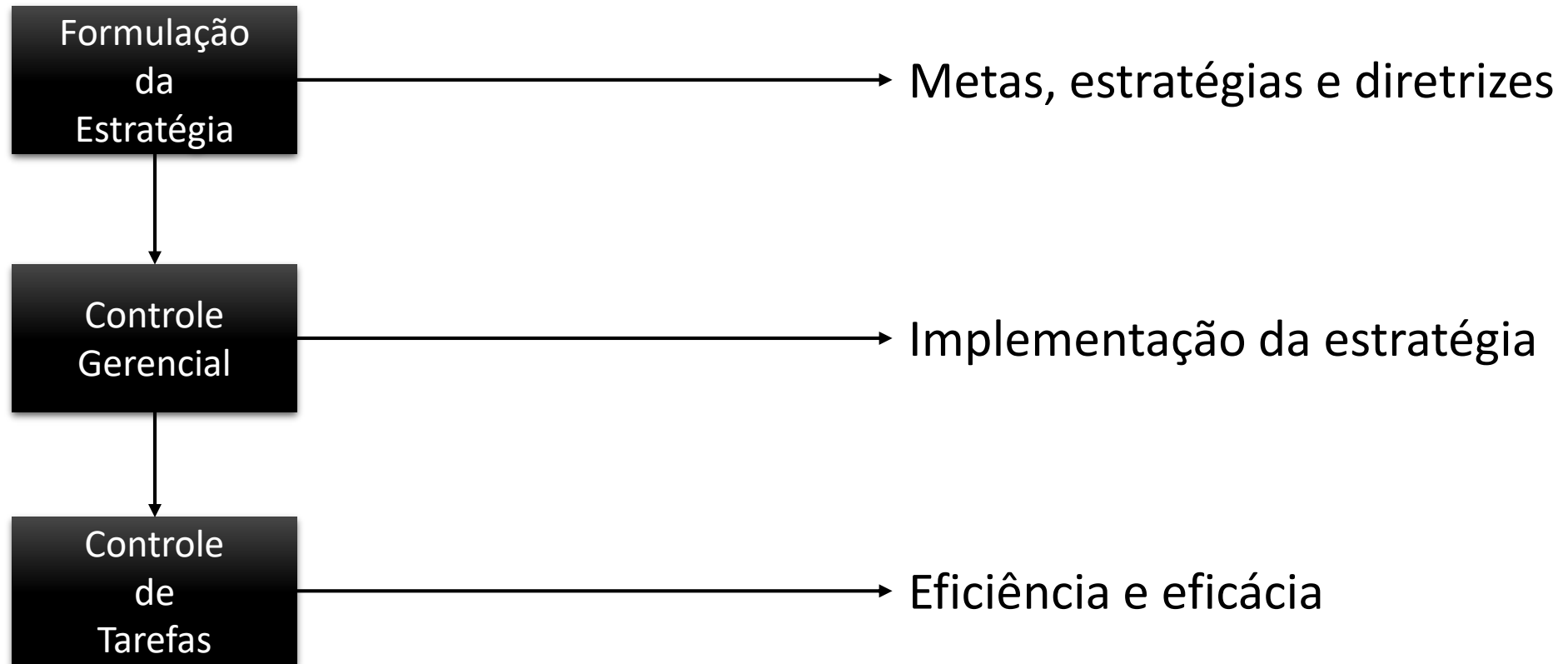
- **Missão**
- **Visão**
- **Valores**
- **Premissas**
- **Políticas**

Atividade inicial: reúnam-se em grupos e procurem na internet exemplos destes conceitos... Na sequência discutiremos!

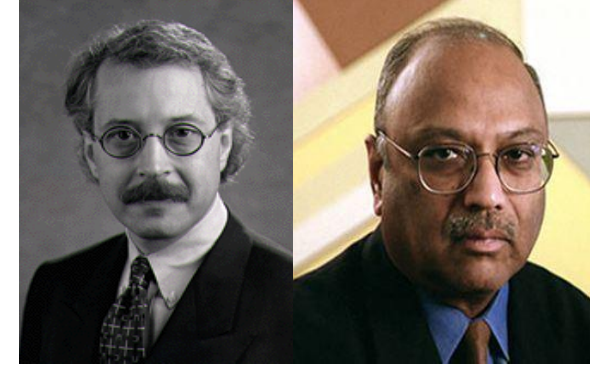
# Compreendendo Estratégias

- Direção geral na qual uma organização planeja se mover para alcançar seus objetivos
  - *Stakeholders*
  - **Pensemos em objetivos típicos de organizações...**
- Toda organização minimamente organizada possui uma ou mais estratégias
  - Muitas vezes não definidas de modo explícito
- Controle Gerencial
  - Processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias

# Compreendendo Estratégias



# Compreendendo Estratégias



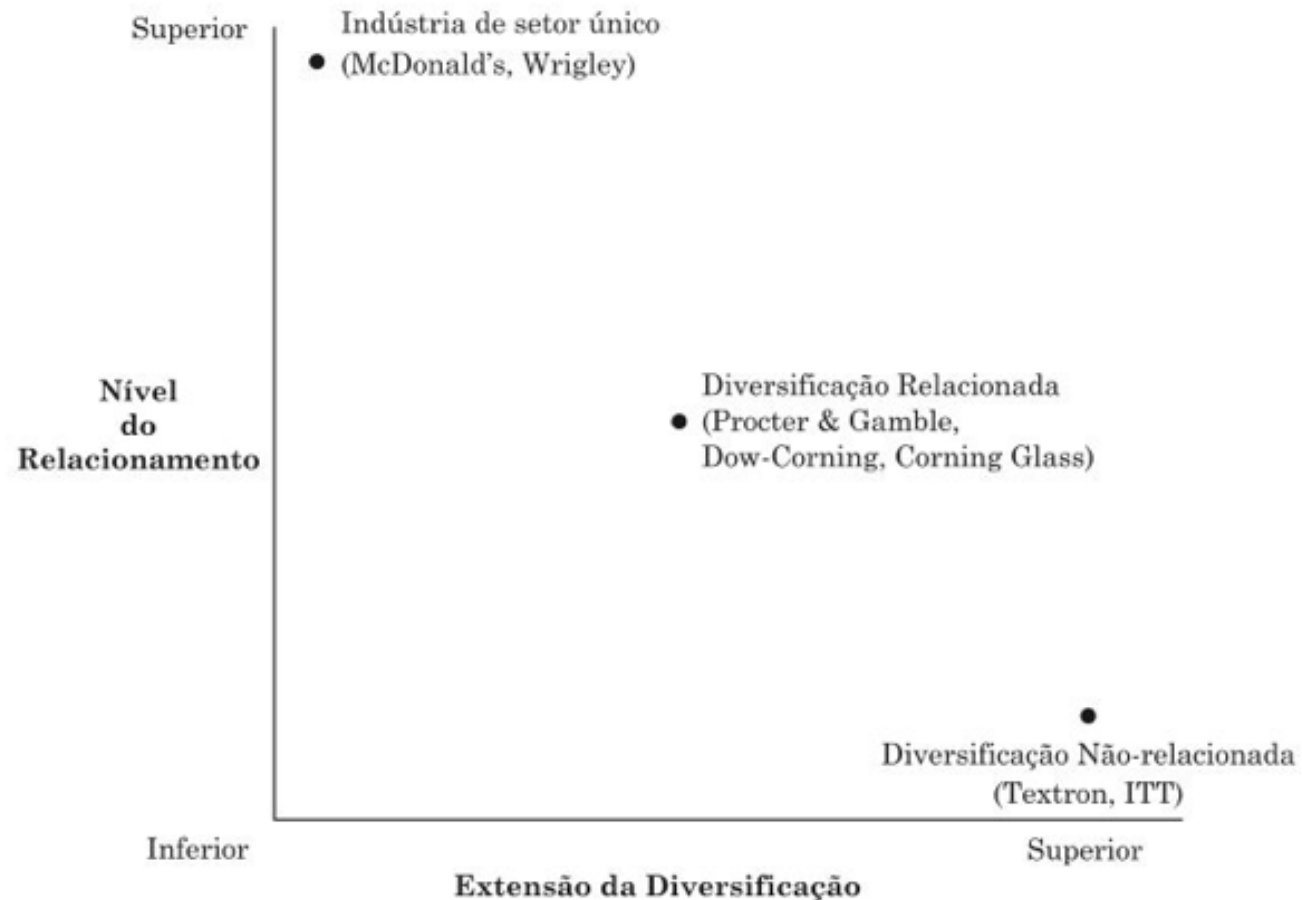
- Uma empresa desenvolve suas estratégias quando concilia competências centrais com oportunidades de mercado
    - UM processo de análise dos ambientes interno e externo
    - Manipulação de variáveis controláveis
    - Compreensão e previsão de variáveis não controláveis
- Conjunto de habilidades e tecnologias que contribuem desproporcionalmente para o valor percebido pelo cliente, é competitivamente única ou exclusiva (portanto, não facilmente imitável) e tem o potencial de abrir portas para mercados promissores no futuro.
- (...), um conjunto único de capacidades que permite à empresa criar grandes produtos"

# Compreendendo Estratégias

- Estratégias podem ser definidas em dois níveis
  - **Estratégias para a organização toda**
  - **Estratégias para unidades de negócio dentro de uma organização**
- Quer dizer que estratégia é assunto apenas de empresa grande?
  - Reflitam...
- Embora as opções estratégicas sejam diferentes entre os níveis hierárquicos, existe necessidade de consistência nas estratégias nas unidades de negócio e nos níveis corporativos
  - Exemplo: GM e Toyota



# Estratégia no Nível Corporativo

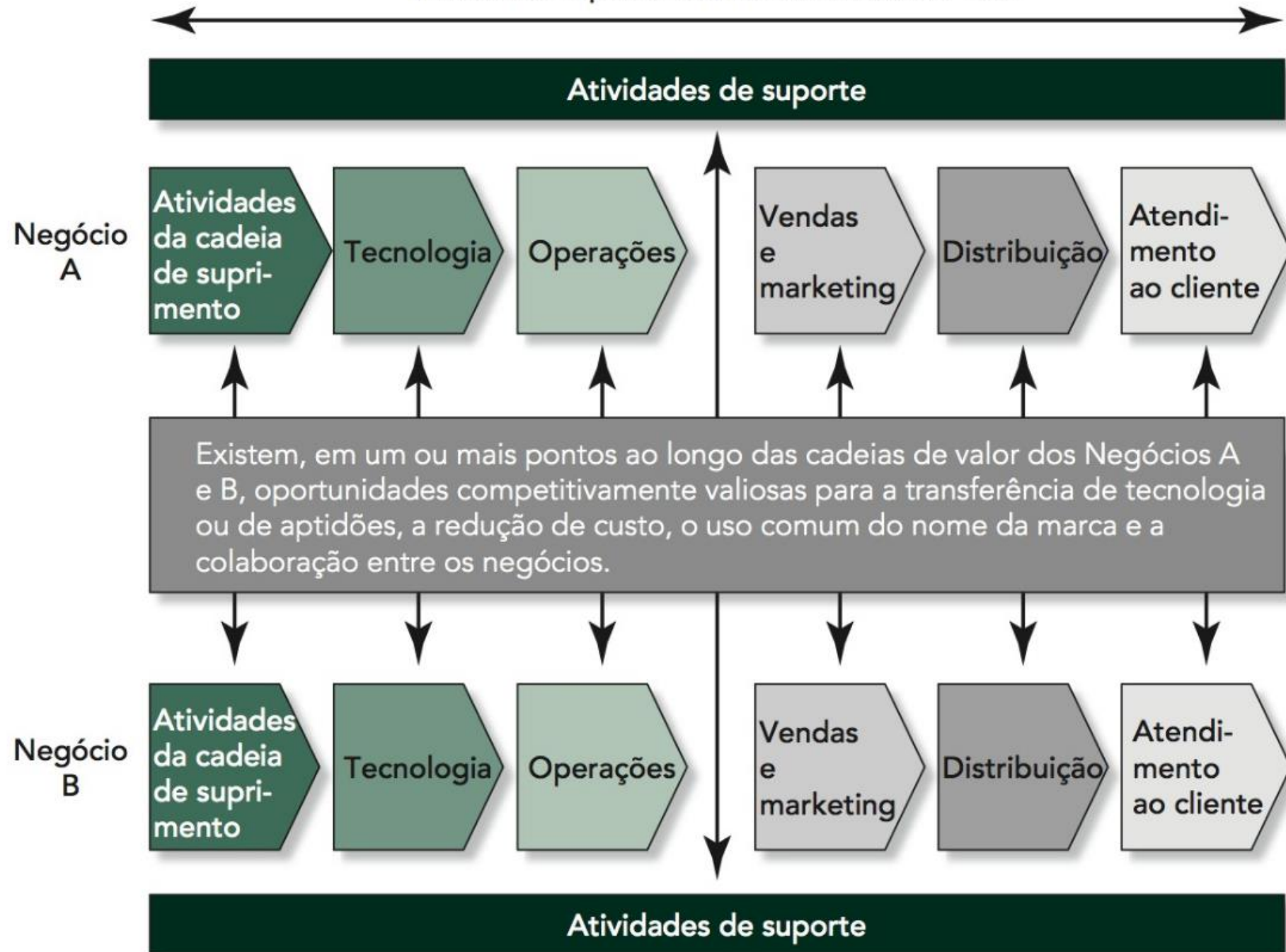


Procurem por exemplos de empresas que se encaixam nesta taxonomia...

# Estratégia no Nível Corporativo

- Suas cadeias de valor estabelecem relações entre os negócios
  - Transferência de capacidades, diluição de custos fixos, partilha da marca
  - Economias de escopo
  - $1 + 1 = 3$
- Competência Central e Diversificação Corporativa
  - Escritórios centrais corporativos em casos de diversificação relacionada conseguem transferir competências centrais de uma UN para outra
- Nesses casos, a competência central é o recurso que agrega valor significativo aos clientes
  - Exemplos: Honda (motores de pequeno porte), FEDEX (gestão da cadeia logística)
  - As poderiam enfrentar problemas se fossem divididas em empresas separadas

Atividades representativas da cadeia de valor





# Estratégia no Nível Corporativo

- Por outro lado, as empresas de diversificação não relacionada não possuem sinergia operacional ( $1 + 1 \leq 2$ )
  - Gestão por números
  - A maioria dos empreendimentos corporativos que falharam no passado eram desse tipo
  - **Enquete: a GE seria uma exceção?**
  - **Minha resposta**
    - Oportunidades não relacionadas superavam a perspectiva de custos
    - Desenvolveu habilidades de gerir setores não relacionados e avalia-los com competência
    - Os setores cresceram tanto que as sinergias foram desfrutadas dentro e não dentre

# Estratégias de Unidades de Negócio

- Mas o que é uma unidade de negócio?
  - A competição entre as empresas diversificadas não ocorre no nível corporativo
    - Uma UN (A Pampers, da P&G) compete outra... de outra empresa (a Huggies, da Kimberly Clark)
  - O escritório corporativo de uma empresa diversificada não gera lucro
    - receitas e despesas ocorrem nas unidades de negócio
    - unidades de negócio administram CRIAÇÃO E MANUTANÇÃO de vantagem competitiva nas indústrias nas quais atua
- Subdivisões da organização distintas entre si e que reúnem atividades similares entre si quanto a produto, tecnologia e mercado de atuação
  - Não são necessariamente organizadas legalmente

# Estratégias de Unidades de Negócio

- A estratégia da unidade de negócio depende de dois aspectos
  - sua missão - quais são seus objetivos gerais?
  - sua vantagem competitiva - como as unidades de negócio atuam em seu setor de mercado para realizar sua missão?

# Missão da UN

- Alta administração - balanceamento entre UN's
  - Como um portfólio
  - Gestão de caixa gerado em algumas unidades de negócio para financiar o crescimento de outras
- Um dos modelos mais utilizados - matriz BCG
  - UN's diferentes podem estar em pontos distintos da curva de ciclo de vida
  - Estratégias apropriadas podem diferir

# Missão da UN

- Criar
  - implica aumento na participação de mercado, mesmo sacrificando rendimentos e fluxos de caixa de curto prazo
- Manter
  - proteger a participação de mercado e a posição competitiva das unidades de negócio (por exemplo, desenvolvendo fornecedores/clientes, barreiras de mudança)
- Colher
  - maximizar rendimentos e fluxo de caixa de curto prazo, mesmo sacrificando participação no mercado
- Desinvestir
  - afastar-se dos negócios, seja por meio de um processo de liquidação mais lento ou venda direta e total



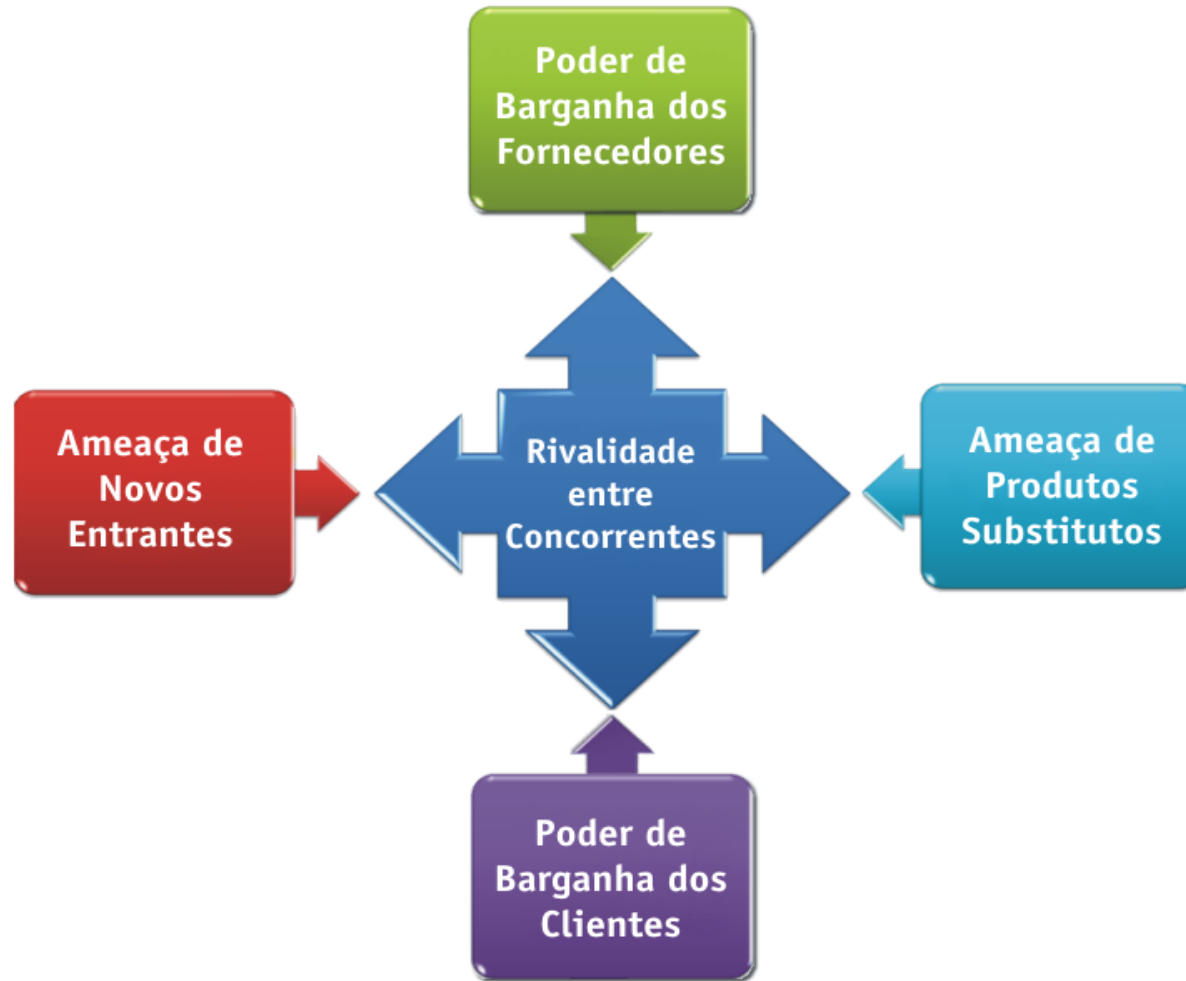
# Missão da UN



# Vantagem Competitiva das UN

- Questões a serem consideradas no desenvolvimento da vantagem competitiva
  - qual é a estrutura da indústria em que a unidade de negócio atua?
  - como ela deve explorar a estrutura dessa indústria?
  - qual será sua base da vantagem competitiva?
- Michael Porter sugere dois conceitos para avaliar a criação de vantagem competitiva sustentável
  - análise da indústria
  - análise da cadeia de valor

# Análise da indústria



# Análise da indústria

- Quanto mais poderosas as cinco forças, menor será a probabilidade de uma indústria ser lucrativa
- Dependendo do poder relativo das cinco forças, as questões estratégicas críticas enfrentadas pelas unidades de negócio serão diferentes entre uma indústria e outra
- A compreensão da natureza de cada uma das forças auxilia na formulação de estratégias efetivas
  - A escolha de fornecedores (uma questão estratégica) pode ser auxiliada pela análise do poder relativo de vários grupos de fornecedores
  - Do mesmo modo, a análise do poder de negociação relativo de vários grupos de clientes facilitará a seleção de segmentos de clientes-alvo

# Análise da indústria

- A análise das cinco forças é o ponto de partida para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva
  - auxilia na identificação das oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo
- A literatura sugere estratégias genéricas para responder às oportunidades do ambiente externo e desenvolver vantagem competitiva sustentável
  - Liderança em custos
  - Diferenciação
  - Customização

# Análise da indústria

## LIDERANÇA EM CUSTO

- Menor preço
- Qualidade consistente
- Compra fácil e rápida

## DIFERENCIAÇÃO

- Alta performance
- Pioneirismo

## CUSTOMIZAÇÃO

- Soluções Customizadas
- Multiproduto
- Pós-venda
- Relações personalizadas





# Análise da Cadeia de Valor

- A vantagem competitiva de mercado deriva-se da oferta de valor ao cliente (daí as estratégias genéricas)
  - Ela não pode ser significativamente examinada no nível da empresa (ou UN) como um todo
- A cadeia de valor divide a empresa em suas atividades estratégicas distintas
  - conjunto completo de atividades relacionadas a um produto
  - da matéria-prima ao pós-venda
- A análise da cadeia de valor procura determinar em que setores o valor agregado para o cliente pode ser melhorado ou os custos reduzidos (ou ambos)

# Análise da Cadeia de Valor



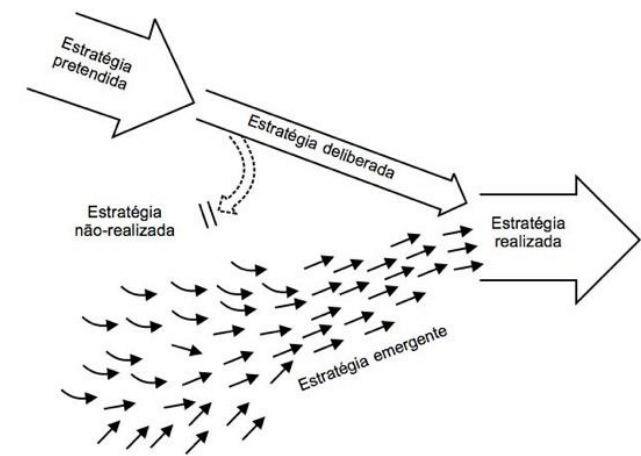


# Análise da Cadeia de Valor

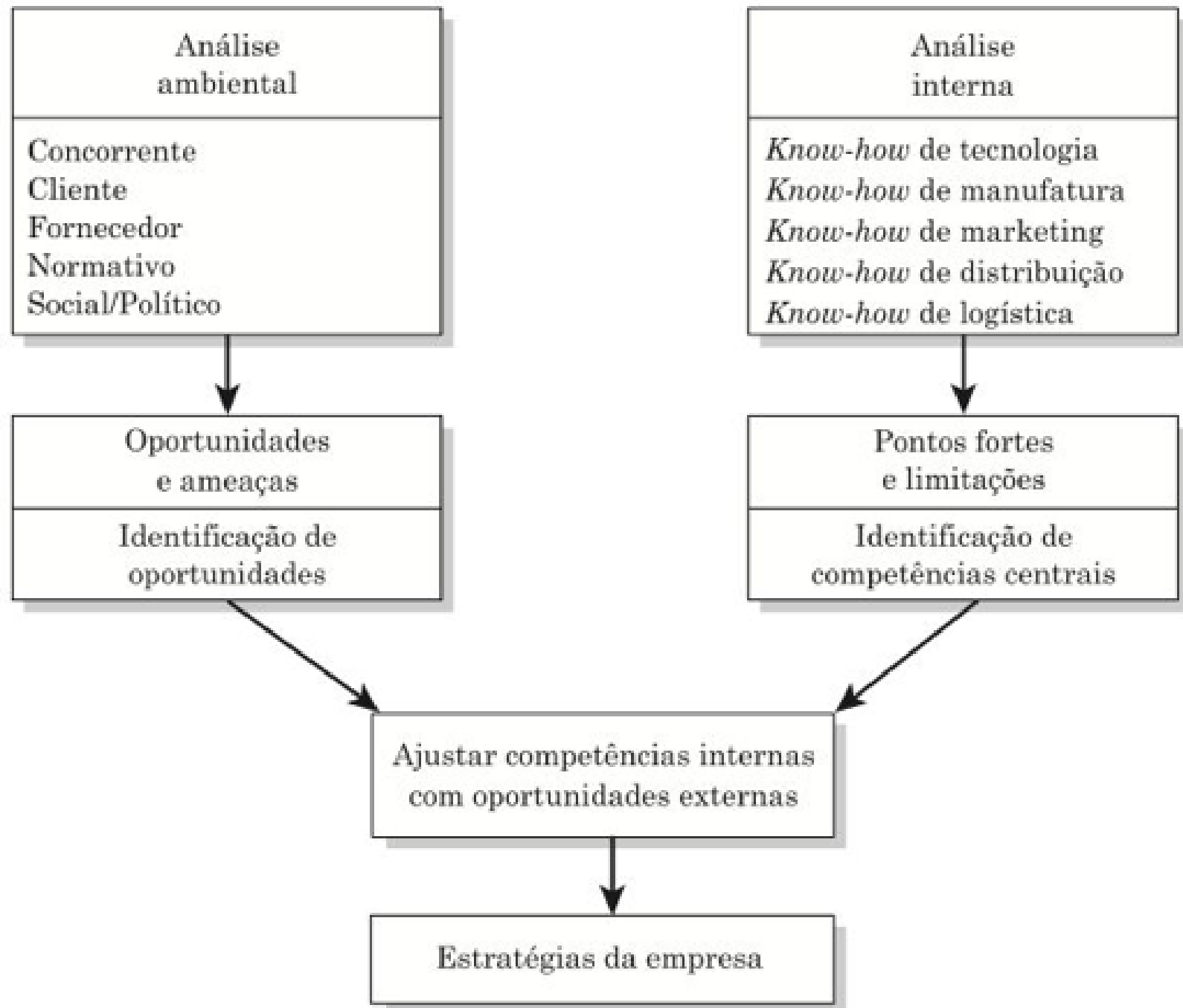
- Existem questões essenciais para cada atividade de valor agregado
  - Podemos reduzir os custos nesta atividade mantendo o valor (receita) constante?
  - Podemos agregar valor (receita) nesta atividade mantendo os custos constantes?
  - Podemos reduzir os ativos nesta atividade, mantendo os custos e a receita constantes?
  - **E o mais importante, podemos realizar os itens (1), (2), e (3) simultaneamente?**
- Ao analisar sistematicamente os custos, receitas e ativos de cada atividade, as UN podem alcançar vantagem da diferenciação cumulativa de custo

# Um pouco mais sobre estratégia...

- Estratégia é um plano?
  - Visão no futuro
- Estratégia é um padrão?
  - Referência no passado
- Poucas estratégias podem ser puramente deliberadas ou puramente emergentes
  - Uma sugere aprendizado zero, a outra, controle zero
- Organizações frequentemente perseguem estratégias guarda-chuva:
  - Linhas gerais são deliberadas
  - Detalhes são deixados para emergir
- Mas... não se iludam... estratégias são teorias!!!!



Um resumo...



# Um resumo...

<b>Nível da Estratégia</b>	<b>Questões Estratégicas Críticas</b>	<b>Opções Estratégicas Genéricas</b>	<b>Principais Níveis Organizacionais Envolvidos</b>
Nível corporativo	Estamos na combinação adequada de indústrias? Em quais indústrias ou setores dessas indústrias deveríamos estar?	Empresa atuante em uma única indústria Diversificação relacionada Diversificação não-relacionada	Escritório corporativo
Nível da unidade de negócio	Qual deveria ser a missão da unidade de negócio?  Como as unidades de negócio deveriam competir para realizar essa missão?	Criar Manter Colher Desinvestir  Baixo custo Diferenciação	Escritório corporativo e gerência geral da unidade de negócio  Gerência geral da unidade de negócio

# Conceito de Planejamento

- Qual a diferença entre planejar e administrar?
- Qual a diferença entre planejamento e estratégia?
- Planejamento tem a ver com objetivos e metas... portanto tem a ver com **FUTURO!** (*sancioná-lo?!?!*)
  - Objetivo: aumentar o ROI/EVA
  - Meta: Quando? Quanto?
  - Plano: propor metas adequadas e coerentes aos objetivos
  - Assume-se que os objetivos derivem da estratégia
- Vale para a Apple... Vale para cada um de nós
  - O que difere é a complexidade e multiplicidade de objetivos, recursos e estratégias
  - Missão e visão assumem importância!!!!

# Conceito de Planejamento

- Planejar é decidir antecipadamente **e de forma integrada**
  - **O planejamento está para o futuro o que a coordenação está para o presente**
  - Ações de curto, médio e longo prazo
  - Sequenciamento e harmonização
- Decidir é escolher entre alternativas
  - Preferências
  - Disponibilidades
  - Aversão ao risco
  - Etc.
- Manipulação de variáveis controláveis
- Previsão e interpretação de variáveis não controláveis

# Conceito de Planejamento

- Importância da Integração
  - Objetivos globais de longo prazo (estratégico)
  - Plano de resultados globais de longo prazo (tático)
  - Plano de resultados específicos de curto prazo (operacional)
- Conjunto de decisões interdependentes
  - Planejadores estão mais ocupados com a integração do que com decisões individuais (táticas)
  - A complexidade está na busca pela sinergia e consistência entre decisões
    - Exemplo: fábricas flexíveis e baixa variedade de produto

# Planejamento... estratégico

- Primeiro vocês...
- Da análise para a síntese
  - Decomposição do processo de formulação da estratégia em passos articulados capazes de produzir objetivos táticos/operacionais a serem perseguidos
- Importante: *planejamento*  $\neq$  *formulação*!!!!!!!
- Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação
  - Missão importa?
  - Visão importa?
  - Premissas?
  - Cenários?
  - Etc?



# Benefícios Esperados do Planejamento

- Sincronismo
- Integração
- Consistência interna em decisões (coordenação)
- Comunicação
- Políticas
  - Concorrência
  - Contratação
  - Marketing
  - Etc...

**Ou seja, é um grande contrato entre stakeholders...**

# Em resumo...

- **Formulação da Estratégia**
  - Processo decisório quanto a novas estratégias
  - Não sistemático e mais criativo
  - Deriva dos objetivos estabelecidos pela direção
- **Planejamento Estratégico**
  - Processo de decidir como executar essas estratégias
  - Sistemático e normatizado
  - Programas
- **Plano Estratégico**
  - Produto do planejamento
  - Metas e *scorecards*

Mas PE e FE são relacionados e interativos

- PE é uma tradução da FE para a organização
- No PE a estratégia é traduzida em metas para o plano tático/operacional

# Planos

- Uma definição para "plano"
  - Restrição à ação organizada hierarquicamente em que vários tipos de decisões são ordenados de modo funcional
  - Determinam o que deve ser feito e, principalmente, o que NÃO se deve fazer!!!
- Daí a relação visceral com a estratégia
  - De novo... formular estratégias não significa planejar
  - É possível formular estratégias intuitivamente (ver as escolas estratégicas de Mintzberg)

# Na prática...

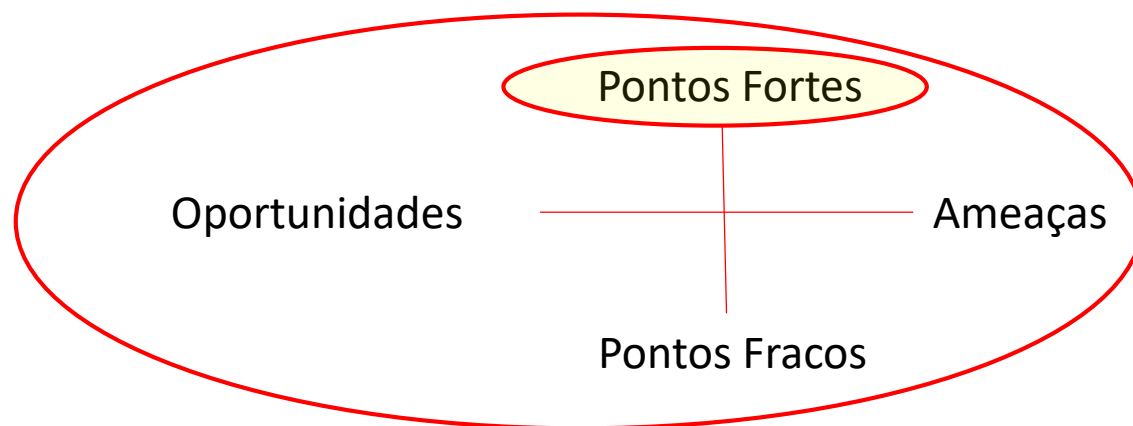
- PE não é uma declaração... São hipóteses derivadas de uma teoria do negócio!
  - Tarefa: o que são teoria e hipóteses?
- Prática: faz-se o que se sabe!!!
  - O que, amanhã ou depois, perde valor na medida em que circunstâncias mudam!
- Formulação de hipóteses quanto aos estados futuros do ambiente
- A combinação de ambas permite alcançar coerência na tomada de decisões

# Dinâmica FE/PE

- Ponto de partida: conhece-te a ti mesmo...
- Mais lógico (e humilde) estabelecer objetivos tendo o estado atual reconhecido
- Pensar no futuro sem conhecer o presente não é planejar...

# Dinâmica FE/PE

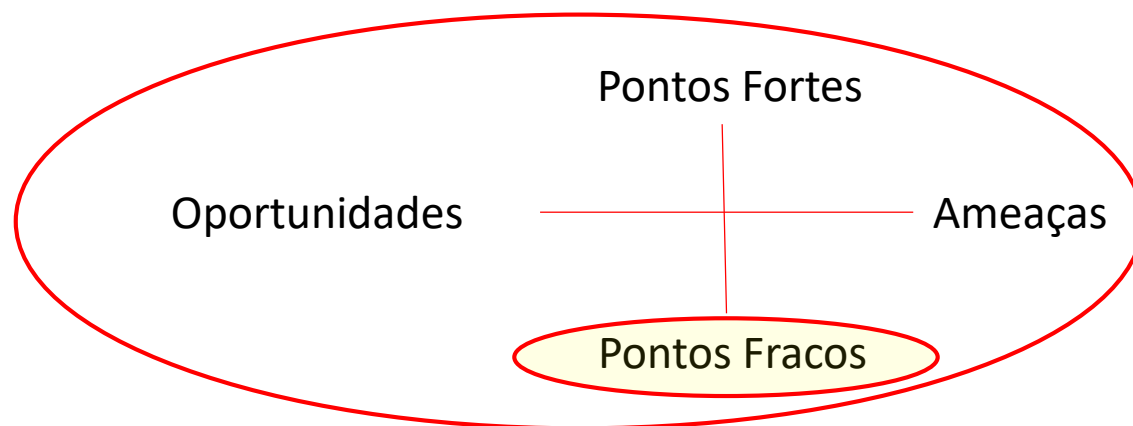
A partir de uma expectativa de valor...



- Vantagem operacional no ambiente
- Habilidades e recursos diferenciais – competências essenciais
- Blocos de construção da estratégia global

# Dinâmica FE/PE

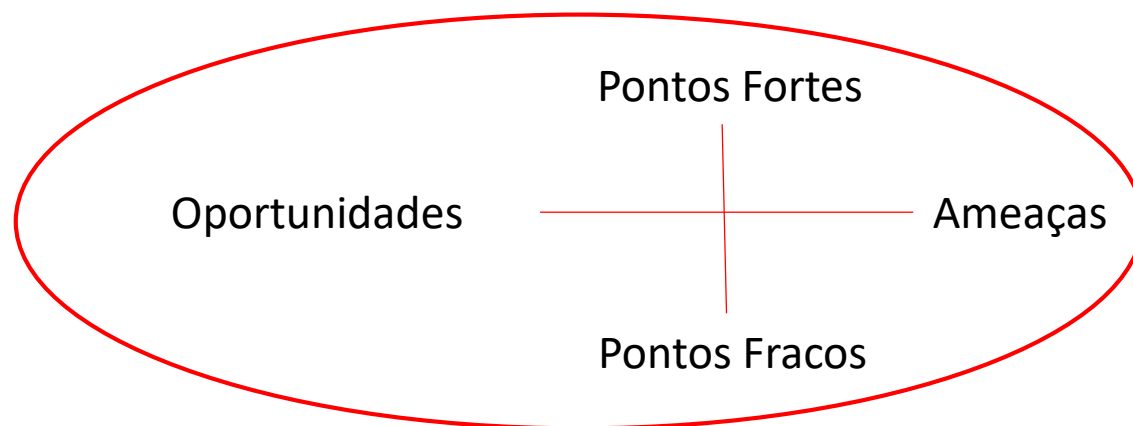
A partir de uma expectativa de valor...



- Falta de competências e recursos em relação a concorrentes
- Posição inadequada
- Desvantagem operacional

# Dinâmica FE/PE

A partir de uma expectativa de valor...

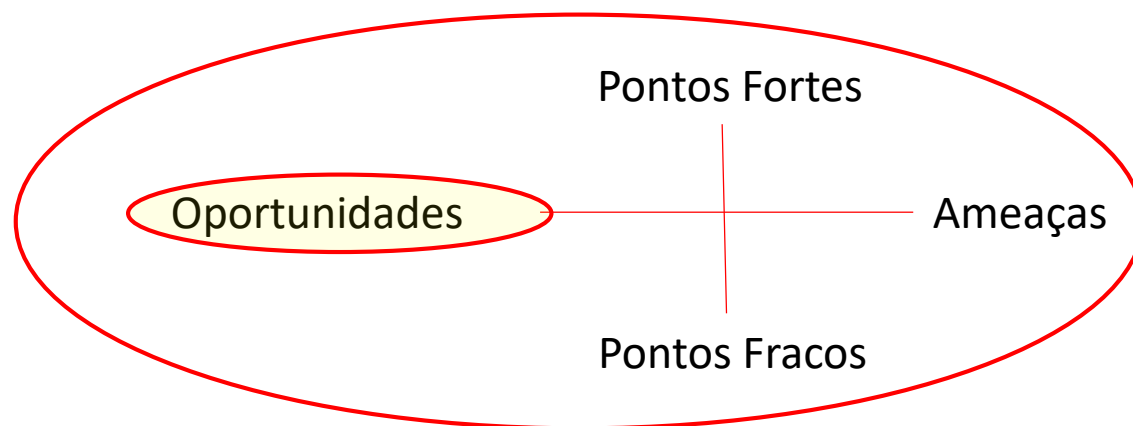


- Linha de produtos
- Gestão
- P&D
- Operações
- Marketing
- Estratégia



# Dinâmica FE/PE

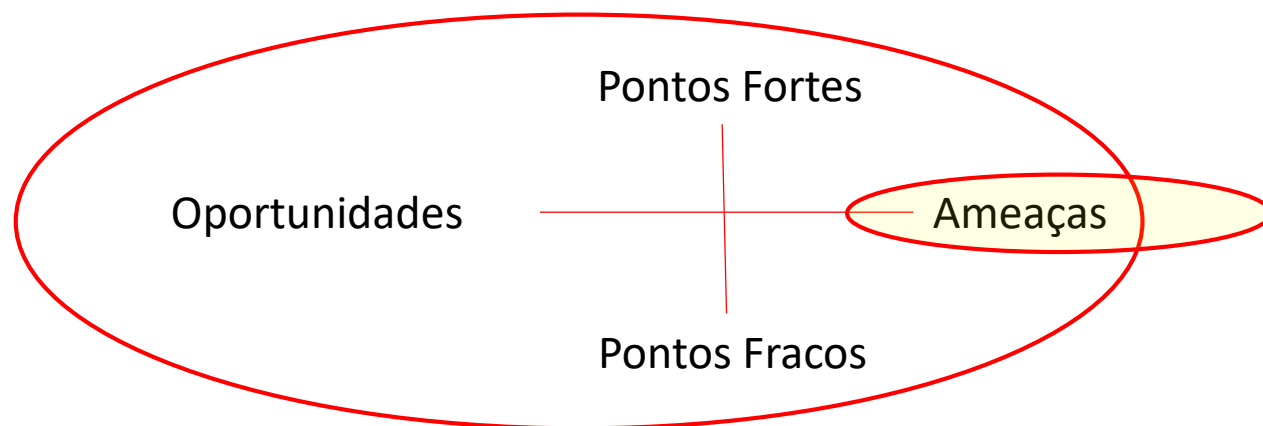
A partir de uma expectativa de valor...



- Situações favoráveis no ambiente
- Variáveis não controladas que, se reconhecidas, poderão fortalecer a posição competitiva
- Tendências demográficas, mudanças em questões regulatórias e mudanças tecnológicas na indústria

# Dinâmica FE/PE

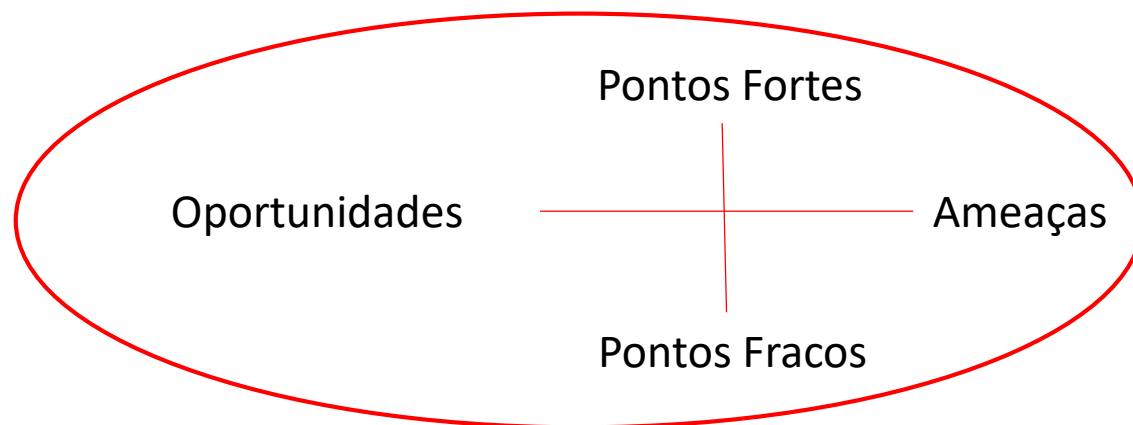
A partir de uma expectativa de valor...



- O oposto de oportunidade...
- Agravado pela questão da concorrência
- Empresas competidoras e produtos competidores

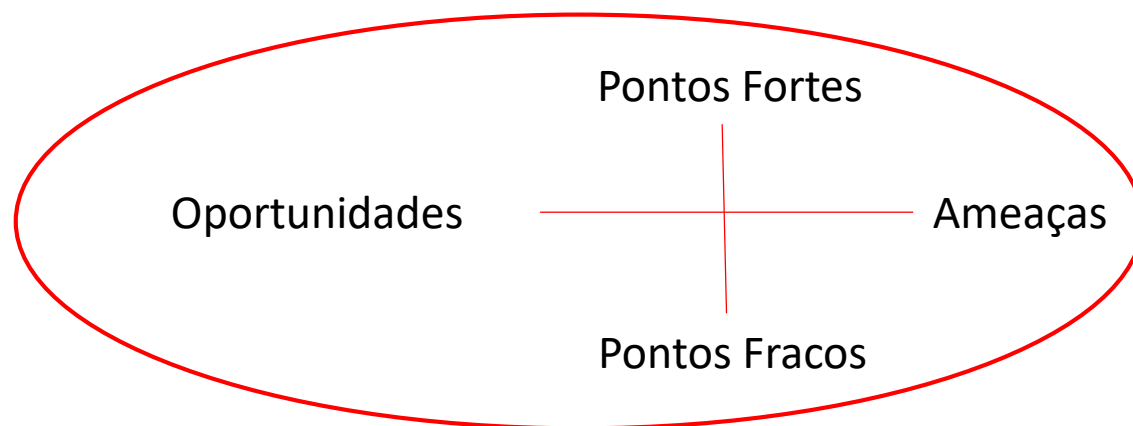
# Dinâmica FE/PE

A partir de uma expectativa de valor...



# Dinâmica FE/PE

A partir de uma expectativa de valor...



- **Premissas**
- **Expectativas**
- **Caminhos/Alternativas**
- **Programas**
- **Alocação de recursos**

Teorias e Hipóteses



Plano  
de  
Trabalho

- Direcionamento de esforços
- Alinhamento micro/macro
- Agenda de trabalho

# Benefícios Esperados

- Desde que conduzido sem dogmas...
  - Sustentação metodológica para interação com ambiente
  - Processo de deliberação – antecede decisões e ações
  - Reduz a incerteza relativa ao processo decisório
  - Aumenta probabilidade de êxito
  - Orienta ações para estados futuros desejados

# Benefícios Esperados

- Educação gerencial
  - O processo é mais importante que o produto
  - Tira o foco excessivo de gestores do curto prazo (OTG)
- Alinhamento
  - Coerência na tomada de decisão
- **Exemplos:**
  - Investimentos demandados poderiam comprometer o caixa da empresa
  - Mudanças estruturais para atender uma área podem comprometer o desempenho de outras
  - Compatibilização de riscos

# Princípios Norteadores do PE

- Contribuição aos objetivos
  - Hierarquia de objetivos
- Influência/abrangência
  - Modifica pessoas, tecnologia e sistemas
- Eficiência e eficácia
- Controller como catalizador
  - Coordenação visa “coerência”
- Integração – estratégico, tático e operacional
- Permanência – planejamento contínuo



