Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Aula 9

Planejamento e Estratégia

Capítulo 15 – Modelo de Negócios e Estratégia

Prof. Hermes Moretti Ribeiro da Silva
hermes.silva@usp.br


Pedro phfsp94@gmail.com


Jéssica - jessica.costa.pereira@usp.br

Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Conceitos de Estratégia



- Grécia: A Arte dos Generais – Os Estrategos;
- Estratégia: **escolha de meios para realizar objetivos.**

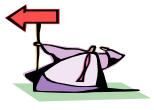
Igor Ansoff: **"Conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização".**

Michael Porter: **"Estratégia é a criação de uma posição única e de valor, envolvendo um conjunto de atividades".**

Fonte: Maximiano (2012); Costa (2012).

Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Planejar ou Administrar?





Planejar ...

- é elaborar um bom plano



Administrar ...

- é fazer o plano,
- acompanhar a sua execução,
- corrigindo as ações
- e/ou o próprio plano,
- quando necessário



... daí o nome "Gestão Estratégica"



Gestão Estratégica

É um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização.

Finalidade: busca assegurar a continuidade, a sobrevivência e o crescimento da organização, através da contínua adaptação de suas *estratégias*, *capacitação e estrutura*, frente às mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente interno e/ou externo da organização.

Fonte: Costa (2012)

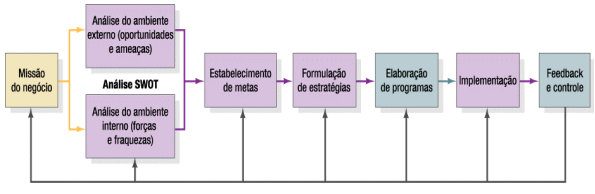
USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Modelo de Negócios

Negócio, Proposição de Valor, Missão	Sistema de Operações	Clientes e Mercados	Canais de Distribuição
Produtos e serviços que criam valor para os clientes e mercados	Transformação de recursos por meio de atividade para fornecer produtos e serviços: o que é necessário fazer para entregar valor	Grupos de pessoas e organizações que a empresa tem como clientes ou quer transformar em clientes	Interfaces com os clientes: como fazer o produto/serviço chegar aos mercados/clientes – comunicação, vendas e distribuição
Fluxo de Receitas	**Estrutura de Custos**	**Vantagens Competitivas**	**Relações com os Clientes**
Forma de geração de caixa	Custos necessários para operar o modelo de negócios	O que distingue a empresa da concorrência	Como a empresa quer se relacionar com seus clientes

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Processo de Planejamento Estratégico



Propósito da Organização

Conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir.

- Visão
- Opções Estratégicas
- Missão
- Princípios e Valores
- Abrangência

brf

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Visão



O que a empresa quer ser no futuro?
Para onde vamos?

- Como queremos ser reconhecidos no futuro?
- Que desafio se apresenta aos nossos colaboradores?
- Onde estaremos atuando com nossos clientes?
- Objetivos desafiadores e de longo prazo.

BRF: Sermos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável.

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Missão



Razão da Existência da Empresa
Qual é o nosso negócio?

- Fornece aos empregados, clientes e outras organizações uma identidade e um claro direcionamento de qual deve ser o comportamento da organização.
- Definição do que a empresa é e o que ela faz.
- A missão deve ser clara, concisa, informativa e interessante.

BRF: Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, com qualidade, inovação e a preços acessíveis, em escala mundial.

Abrangência

A Abrangência descreve as limitações reais ou auto impostas para atuação da organização.

Provoca uma concentração, um foco, nas ações externas da empresa.

Complementa a Missão, pois direciona a definição do negócio da empresa.

BRF: Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, com qualidade, inovação e a preços acessíveis, em escala mundial.

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Princípios e Valores

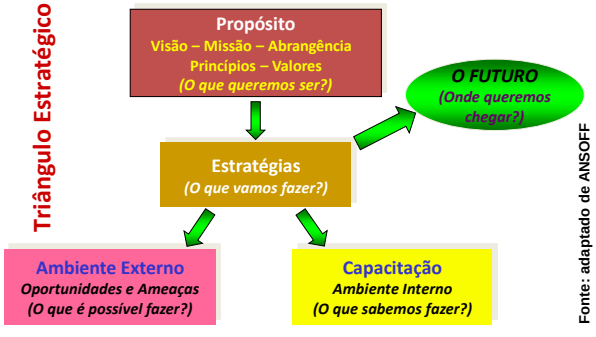


No que a empresa acredita e valoriza?

Princípios: são crenças básicas que balizam as ações da organização e dos quais ela não está disposta a arredar pé, aconteça o que acontecer. É a resposta às perguntas: Em que cremos? Quais são as nossas 'verdades'?

Valores: são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a organização quer adquirir, preservar e incentivar e que ela não está disposta a negociar.

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Fonte: adaptado de ANSOFF

Matriz SWOT

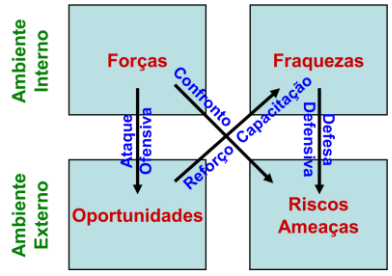
Ambiente Interno	**Forças** (Strengths) 1._____ 2._____ 3._____ 4._____	**Fraquezas** (Weaknesses) 1._____ 2._____ 3._____ 4._____
Ambiente Externo	**Oportunidades** (Opportunities) 1._____ 2._____ 3._____ 4._____	**Riscos** (Threats) 1._____ 2._____ 3._____ 4._____

Características positivas e negativas

Tendências e Descontinuidades

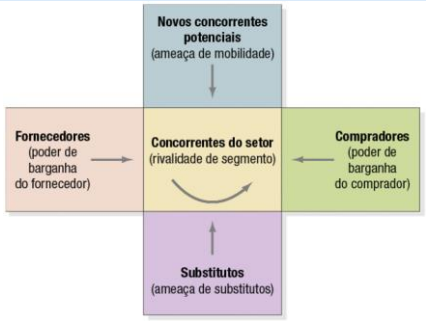
USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

SWOT Cruzada - Estratégias



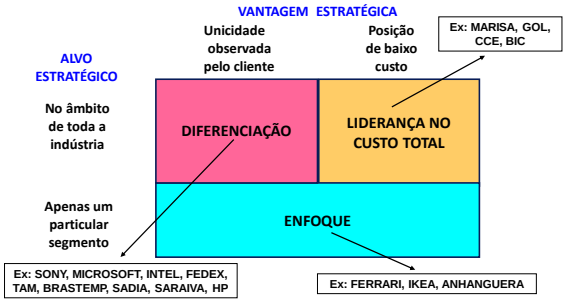
USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Cinco Forças Competitivas Porter



Fonte: Michael E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Reproduzido com permissão da Free Press, um selo editorial da Simon & Schuster. Copyright © 1985 by Michael E. Porter.

Estratégias Genéricas de Porter



USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Matriz de Ansoff

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1. Estratégia de penetração no mercado	3. Estratégia de desenvolvimento de produtos
Novos mercados	2. Estratégia de desenvolvimento de mercados	(Estratégia de diversificação)

Fonte: Adaptado de Igor Ansoff, "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, set./out. 1957, p. 114.

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Estratégias segundo Miles e Snow

- **Comportamento Defensivo:** empresas com foco muito estreito, especializadas e relutantes à mudança;
- **Comportamento Prospectivo:** procuram novas oportunidades no mercado e lidam com ameaças emergentes;
- **Comportamento Analítico:** atuam em dois mercados, um estável (comportamento rotineiro) e outro em mudança (inovações);
- **Comportamento de Reação:** atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança, mas respondem de maneira ineficaz e lenta (reativa).

Estratégias segundo Certo

- **Estratégia de Estabilidade:** comportamento defensivo;
- **Estratégia do Crescimento:** comportamento prospectivo;
- **Estratégia de Redução de Despesas:** situação ameaçada e eficiência comprometida. Medidas: Eliminação de Linhas, Cortes de Pessoal, Aumento de Eficiência, Desinvestimentos, Vendas e/ou Liquidações de Negócios etc.

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Vídeo

Caso brf: Tempestade na Fábrica

1. Teça uma análise SWOT para a BRF.
2. Identifique as 5 forças competitivas de Porter para a BRF.
3. Relacione as estratégias genéricas de Porter, Certo e Miles e Snow, com o caso BRF.

Vídeo