



Planejamento e administração estratégica

Jorge H. Caldeira



Planejamento Estratégico

Administração Estratégica

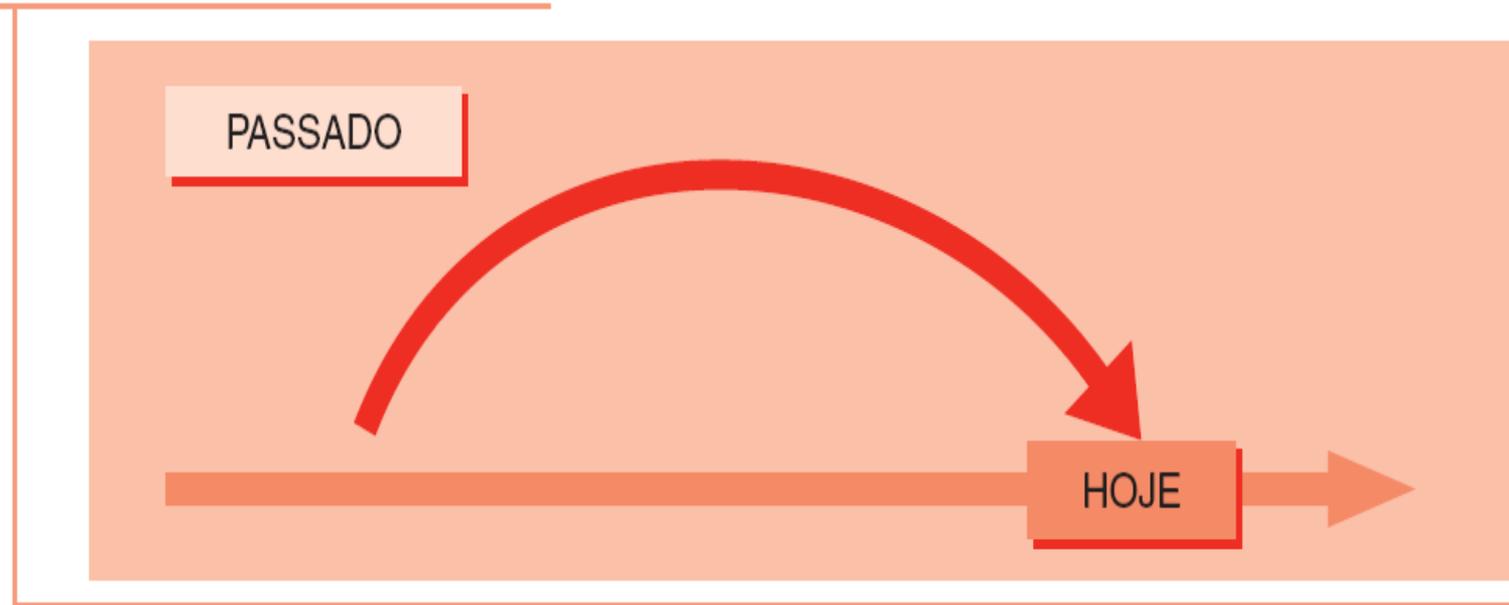
O que é estratégia? Pontos de divergência...

- “Planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Wrigth (1992)
- “Estratégia é um padrão, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo” Mintzberg (2005)
- “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” Porter (1996)
- “Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” Drucker (1994)
- “Estratégia é um truque, isto é, uma manobra para enganar um oponente ou concorrente” Mintzberg (2005)

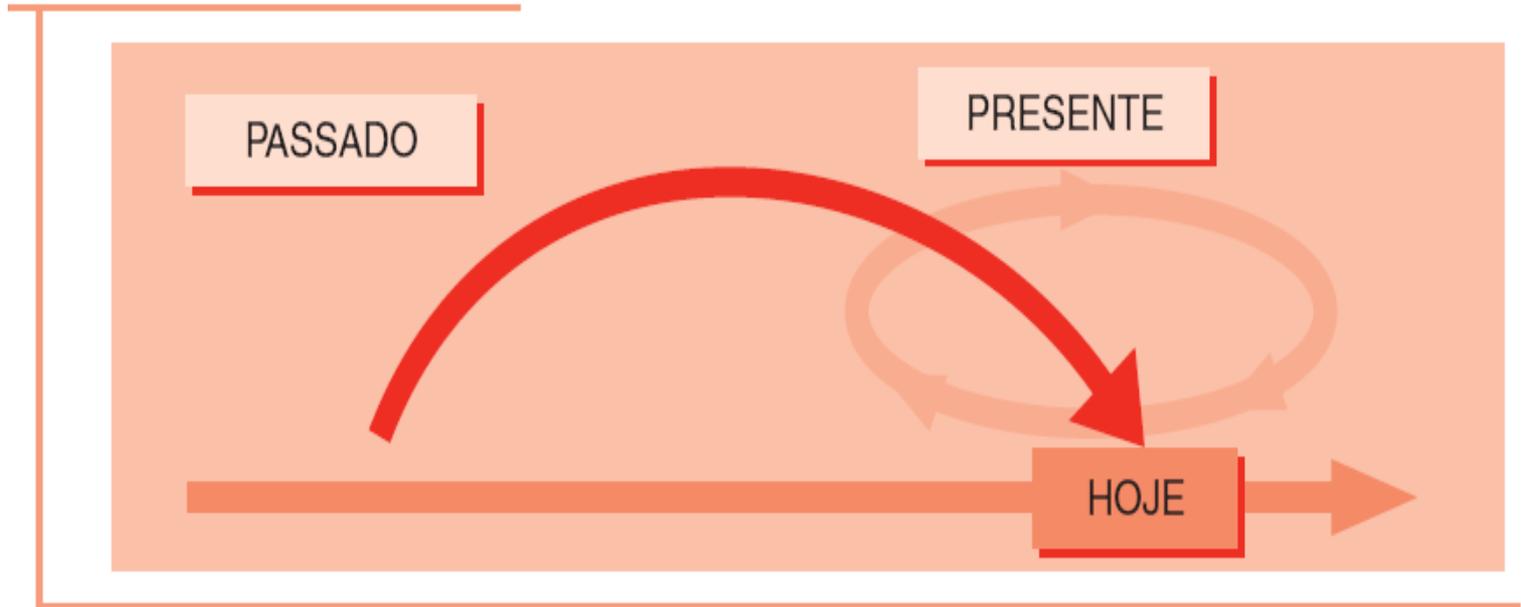
O que é estratégia? Pontos de concordância...

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa e a palavra “estratégia” significa coisas diferentes;
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- As estratégias existem em níveis diferentes:
 - *Estratégias corporativas: em que negócio devemos estar?*
 - *Estratégias de negócios: como iremos competir em cada negócio?*

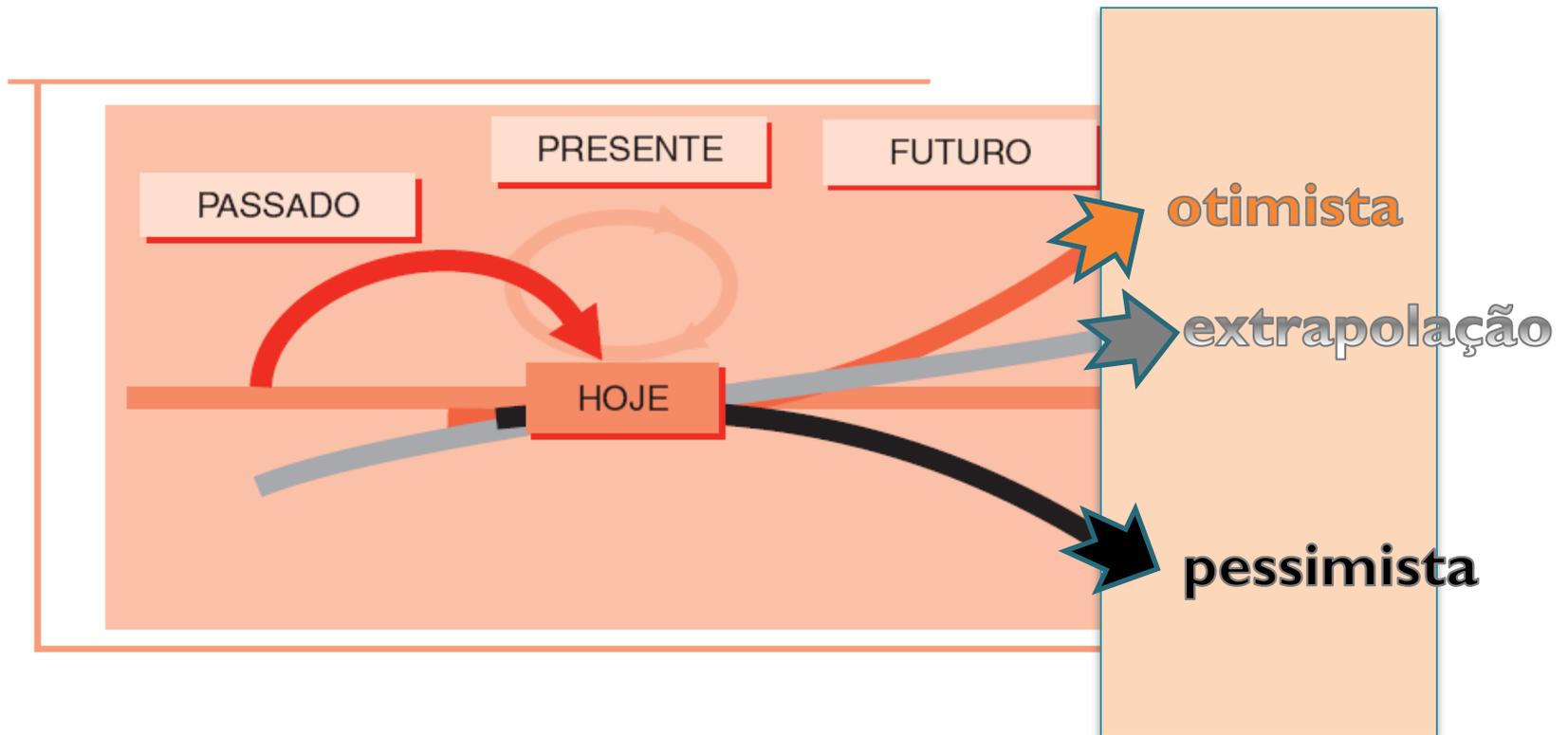
Atitude tradicionalista



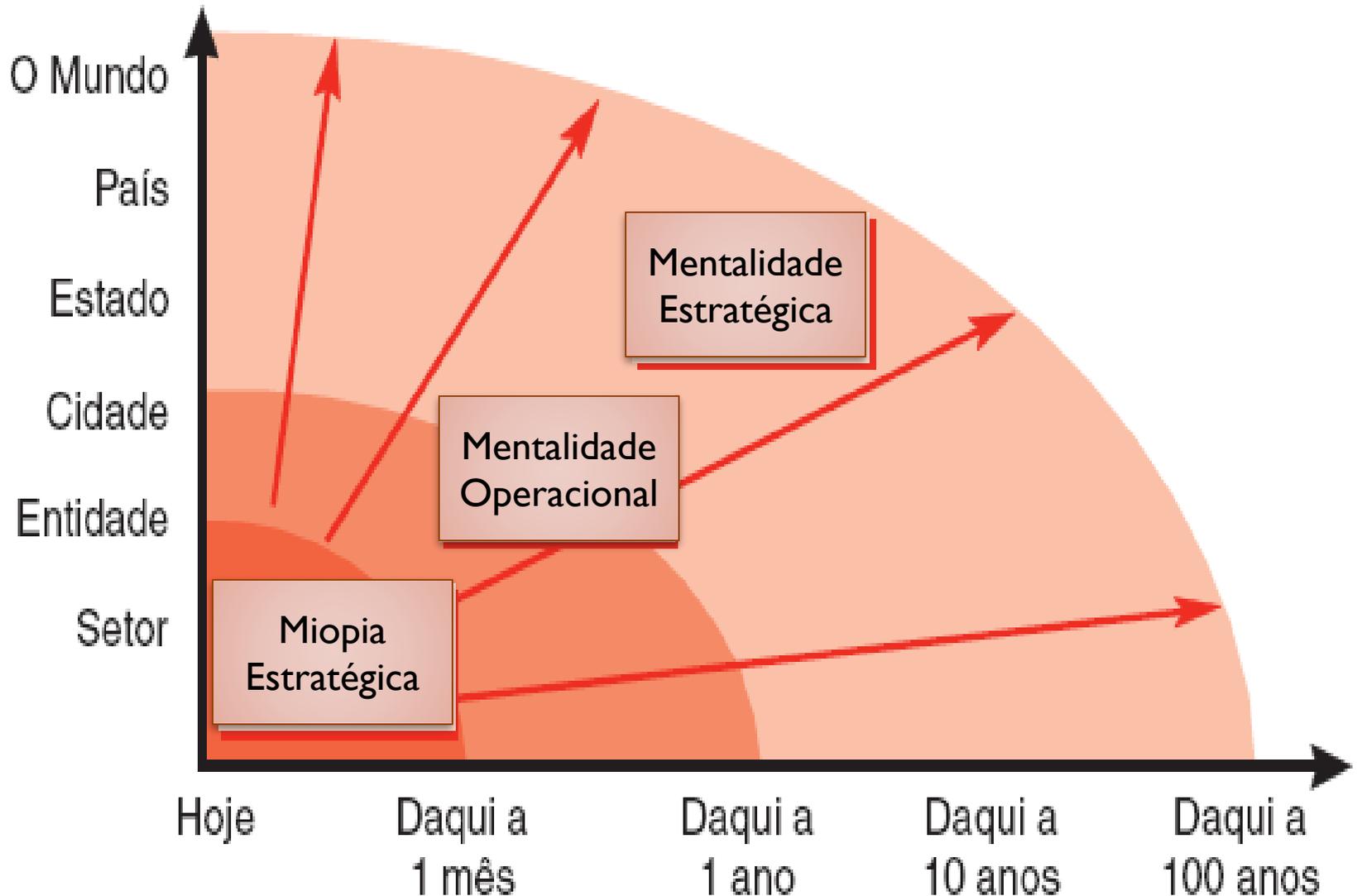
Atitude pragmática



Visões distorcidas do futuro



Mentalidade estratégica



MIOPIA ESTRATÉGICA



Qual as 5 ferramentas mais importantes para sua empresa, em ordem decrescente?

E.U.A

1°
Planejamento
estratégico

2°
Missão/Visão

3° Aferição da
satisfação do
cliente

4°
Benchmarking

5°
Terceirização

Brasil

1°
Benchmarking

2°
Planejamento
estratégico

3° Gestão da
qualidade total

4°
Terceirização

5°
Remuneração
por
desempenho

Planejamento estratégico

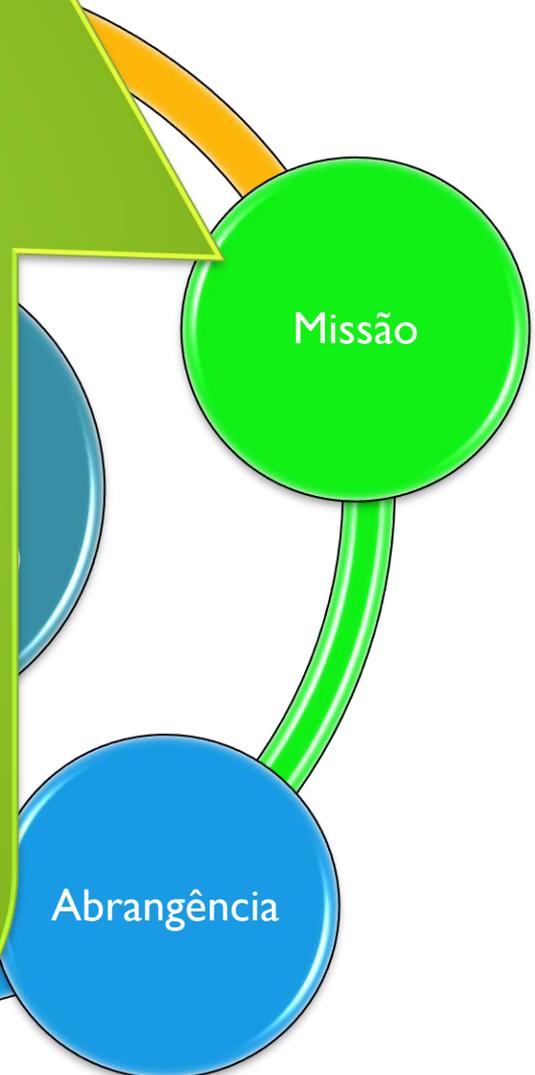


Parâmetros da estratégica

- **É um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização.**



- **A formulação da missão pretende responder a perguntas como:**
- **Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir?**
- **Que diferença faz para o mundo externo, ela existir ou não?**
- **Para que serve?**
- **Por que surgiu?**
- **Para que surgiu?**
- **Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores?**



Visão: exemplos

✓ Shell Oil

*NECESSIDADES DE
ENERGIA DA HUMANIDADE
SATISFEITAS.*

✓ COCA-COLA

MATAR A SEDE.

Missão: exemplos

✓ **Walt Disney**

FAZER AS PESSOAS FELIZES.

✓ **Nike**

*EXPERIMENTAR A EMOÇÃO DA
COMPETIÇÃO, DA VITÓRIA E DE
VENCER ADVERSÁRIOS.*

✓ **3M**

*RESOLVER PROBLEMAS NÃO
SOLUCIONADOS DE FORMA
INOVADORA.*

Esta é a mansão dos
nossos sonhos, confortável,
ampla, acolhedora, que
pretendemos construir...
(VISÃO)

missão

Que projeto é este?

Para que serve?



Este imóvel servirá para
acolher e abrigar nossa
família pelo resto de
nossas vidas.
(MISSÃO)

Miopia Estratégica

✓ Xerox

Fazer copiadoras → Ajudar a aumentar a produtividade de escritórios.

✓ Standard Oil

Vender gasolina → Fornecer energia.

✓ Revlon

Vender cosméticos → Oferecer beleza.

✓ Columbia Pictures

Fazer filmes → Comercializar entretenimento.

Miopia Estratégica

- Nike
 - Tênis > Atitude
- Mont Blanc
 - Canetas > A arte de escrever
- BMW
 - Automóveis > Prazer em dirigir
- Harley-Davidson
 - Motocicletas > Estilo de vida
- Fedex
 - Encomendas > Paz de espírito

Parâmetros da estratégica



Parâmetros da estratégica

- Descreve as limitações reais ou auto-impostas para a atuação da organização.
- Essa formulação é o que provoca uma concentração, um foco, nas ações externas da empresa.
- Podem ser de natureza:
 - EXTERNA: geográfica, temporal, regimental, legal etc.
 - INTERNA: decisão de auto-limitação.

Missão

Abrangência

valores

Parâmetros da estratégica



Parâmetros da estratégica

- Princípios: são os pontos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer.
- Valores: características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas.

Princípios e valores

Abrangência

Parâmetros da estratégica



Análise

PROPÓSITO



ESTRATÉGIAS
O QUE NÓS VAMOS FAZER?



Ambiente
Externo

CAPACITAÇÃO



O que nos é permitido fazer?

O que nós sabemos fazer?

Modelo SWOT de apoio à decisão

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

AMEAÇAS

**PONTOS
FORTES**

- POLÍTICA DE AÇÃO OFENSIVA ;
- APROVEITAMENTO: ÁREA DE DOMÍNIO DA EMPRESA.

- POLÍTICA DE AÇÃO DEFENSIVA;
- ENFRENTAMENTO: ÁREA DE RISCO ENFRENTÁVEL.

**PONTOS
FRACOS**

- POLÍTICA DE MANUTENÇÃO;
- MELHORIA: ÁREA DE APROVEITAMENTO POTENCIAL.

- POLÍTICA DE SAÍDA;
- DESATIVAÇÃO: ÁREA DE RISCO ACENTUADO.

CAPACITAÇÃO

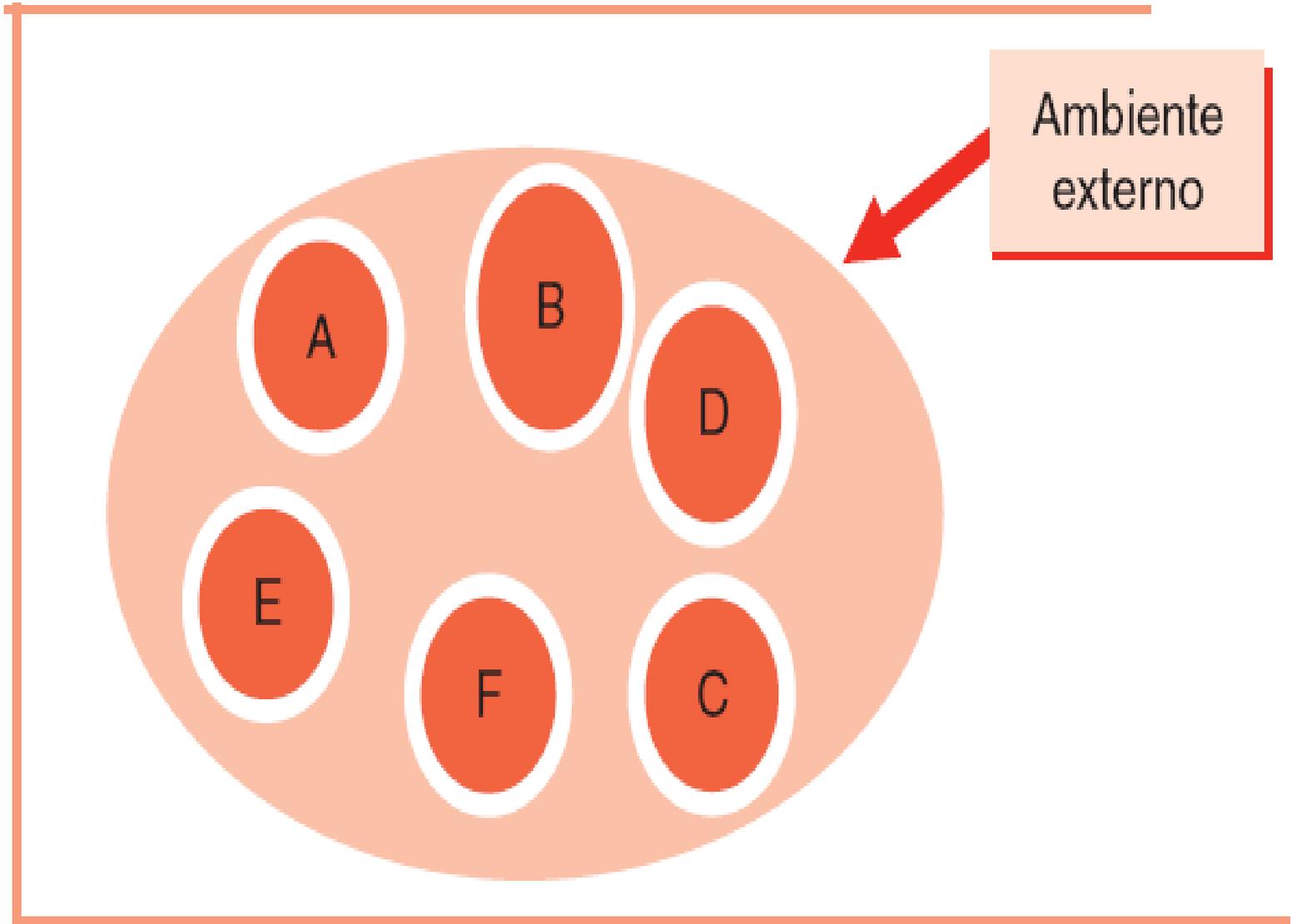
Segmentação

✓ BLOCOS RELATIVAMENTE HOMOGÊNEOS.

✓ Exemplos de critérios:

- *Produtos ou serviços;*
- *Tipos de clientes/consumidores/usuários;*
- *Tipos de uso;*
- *Motivações para aquisição;*
- *Tecnologias;*
- *Especificações técnicas;*
- *Processos produtivos;*
- *Práticas comerciais;*
- *Canais de distribuição;*
- *Benefícios esperados pelos clientes.*

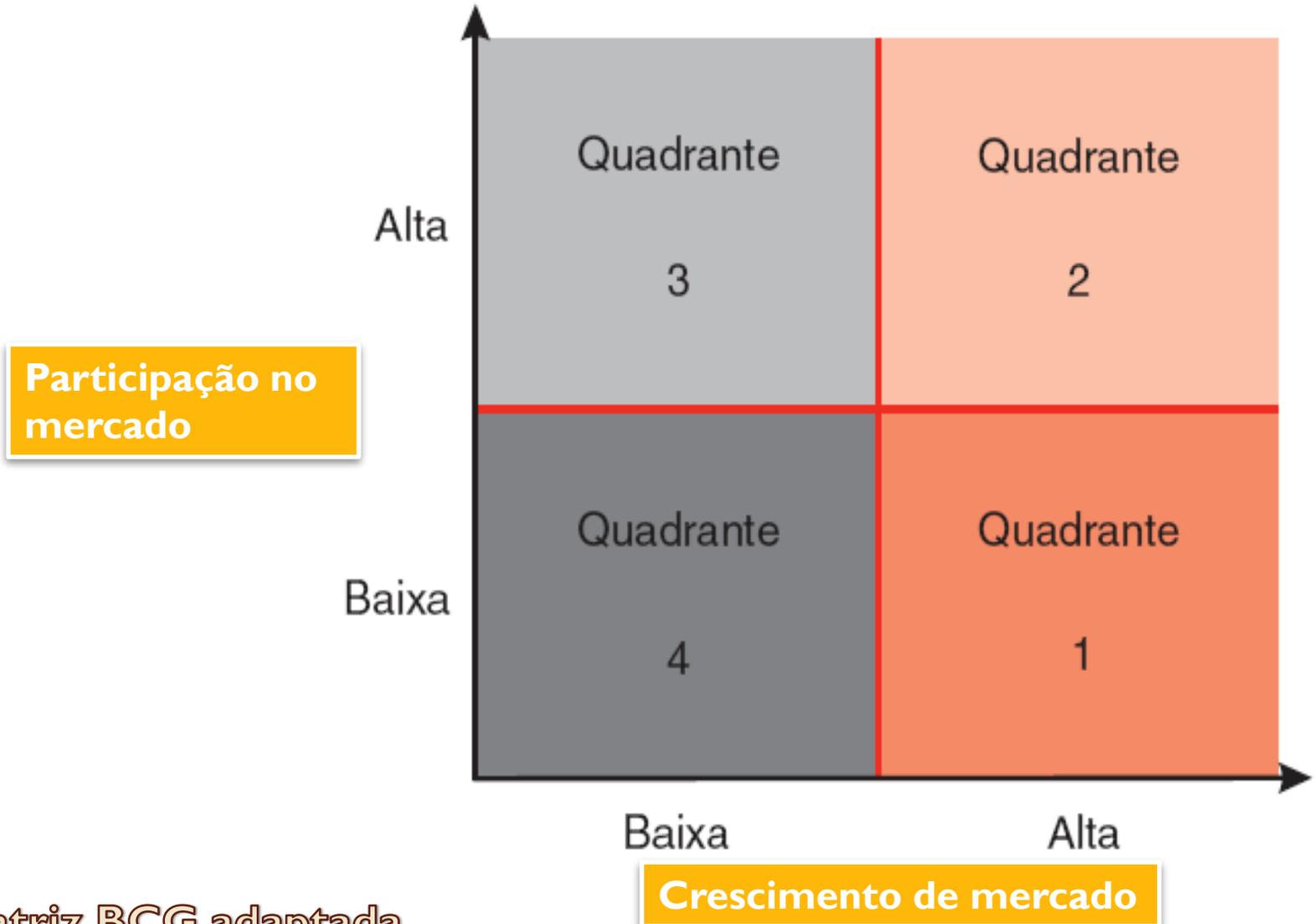
Segmentação



Modelo BCG de apoio à decisões

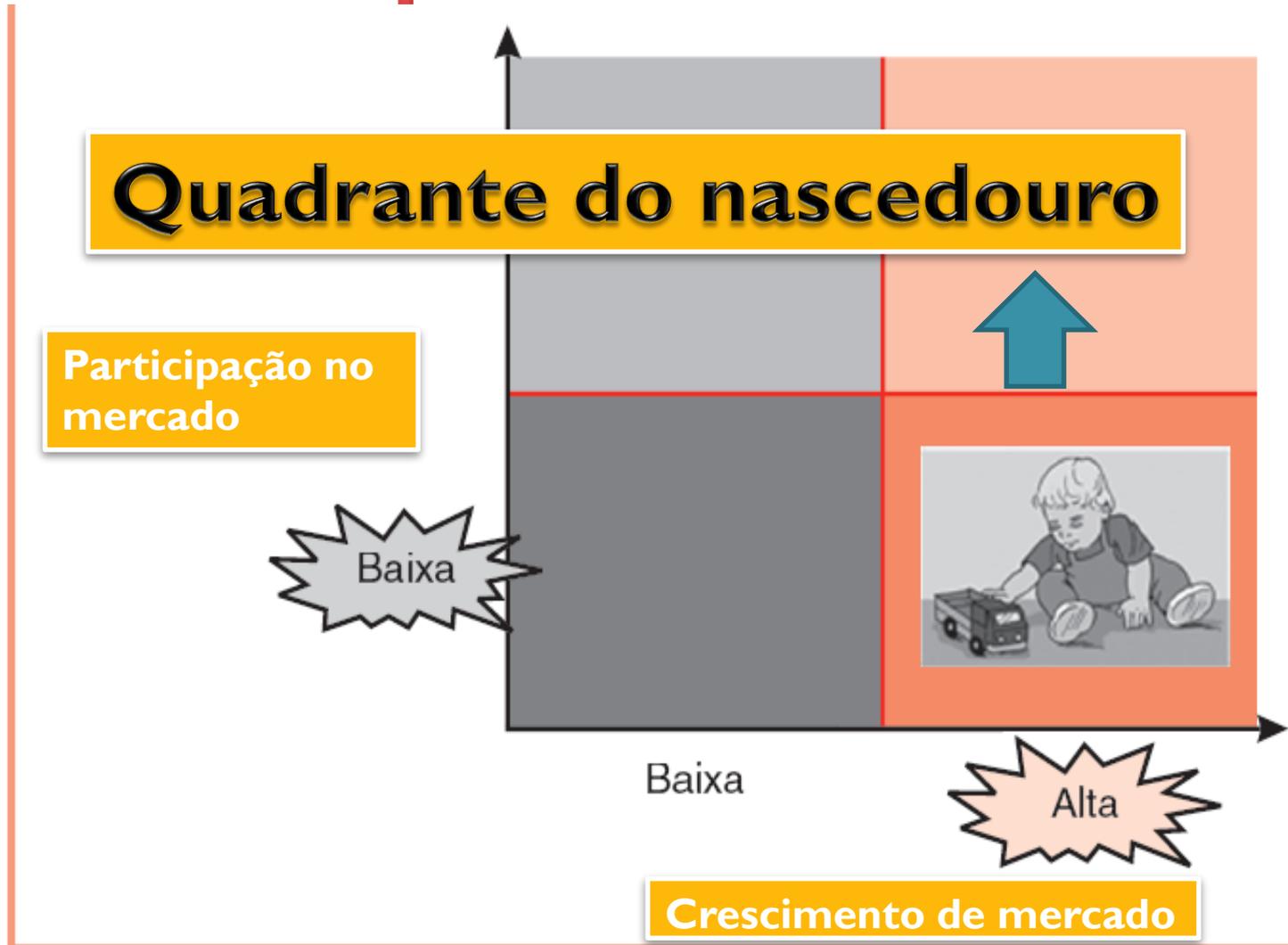
Boston Consulting Group

Planejamento: portfólio

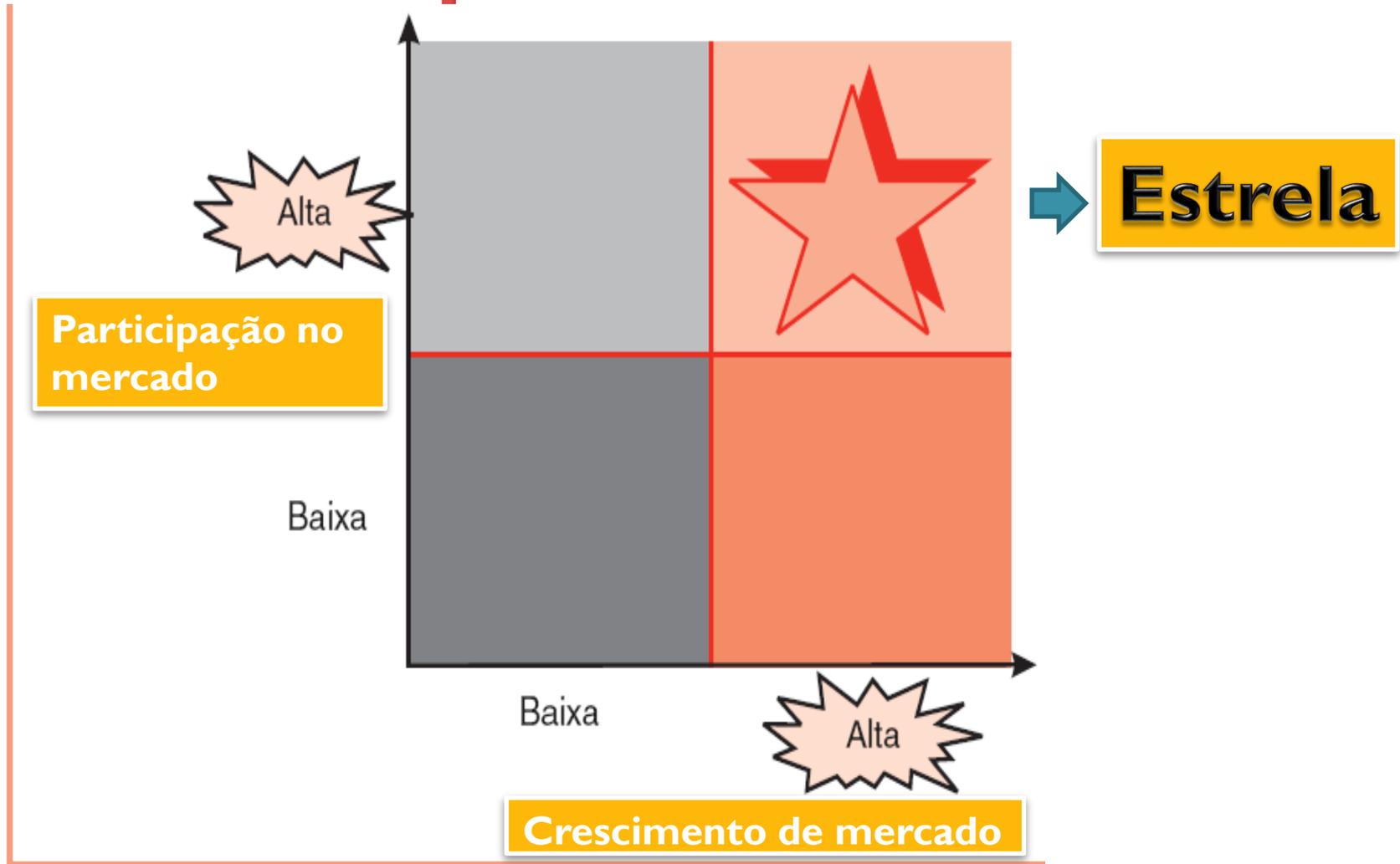


Matriz BCG adaptada

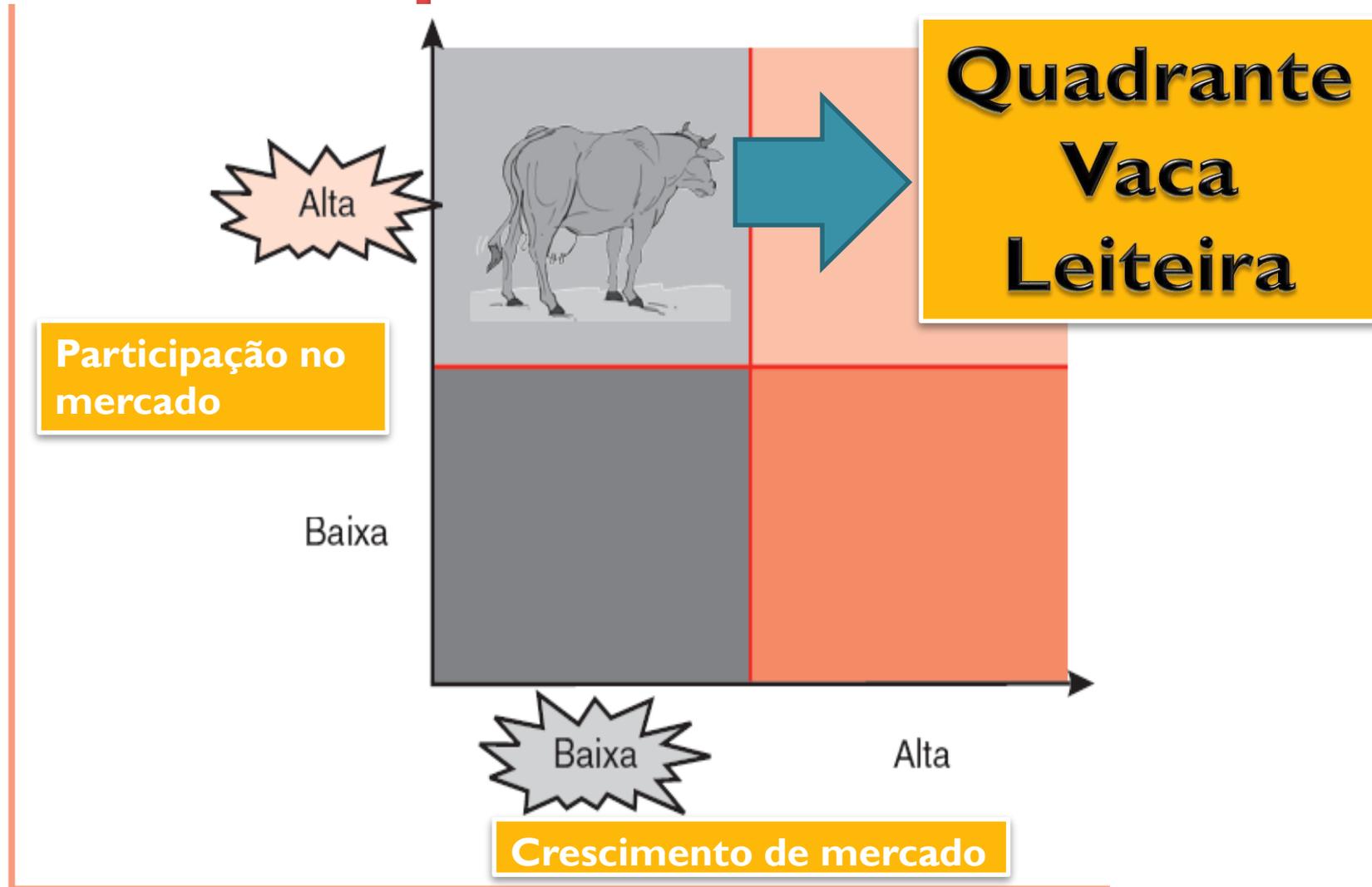
Mapeamento da carteira de produtos



Mapeamento da carteira de produtos

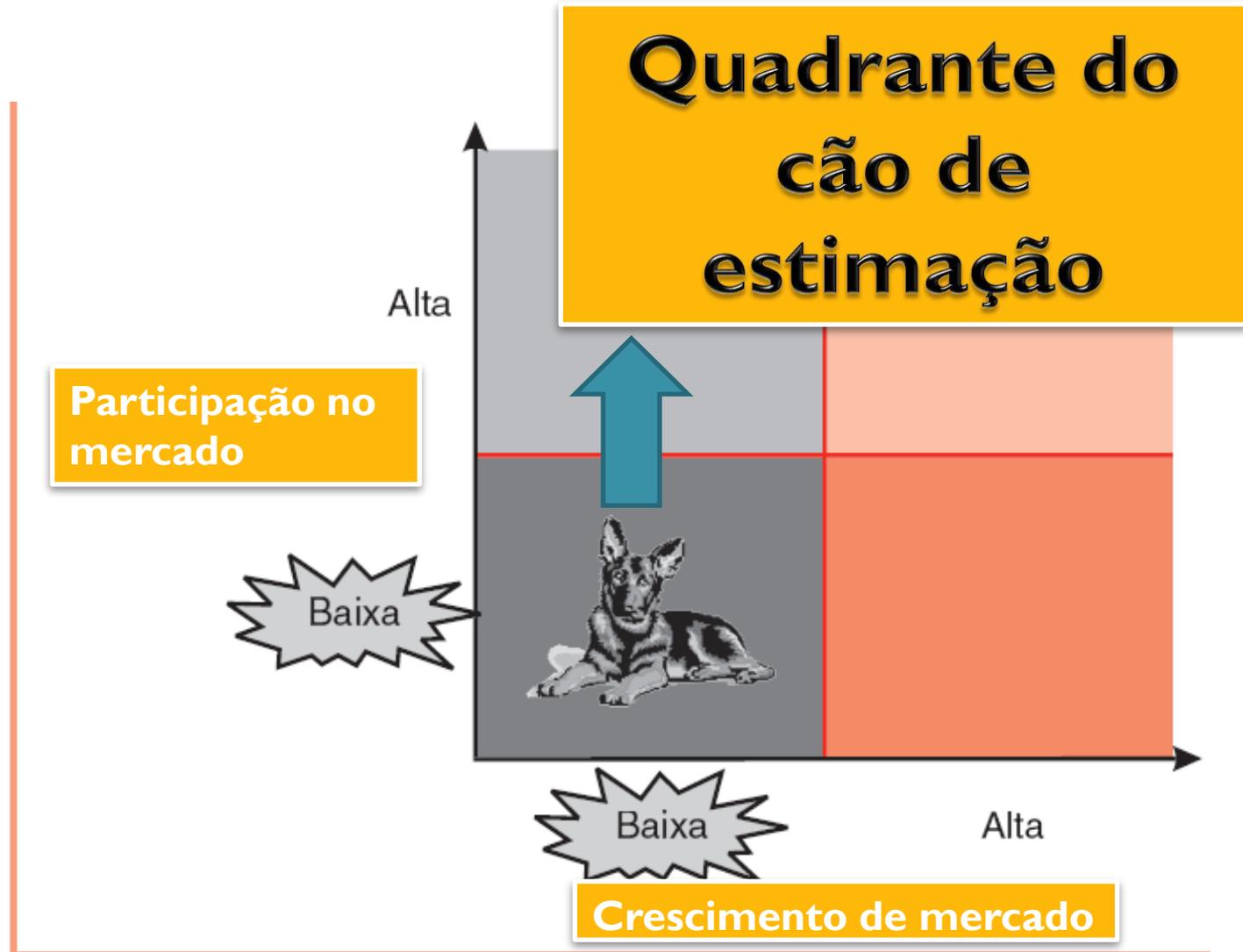


Mapeamento da carteira de produtos



Mapeamento da carteira de produtos

Planejamento: portfólio



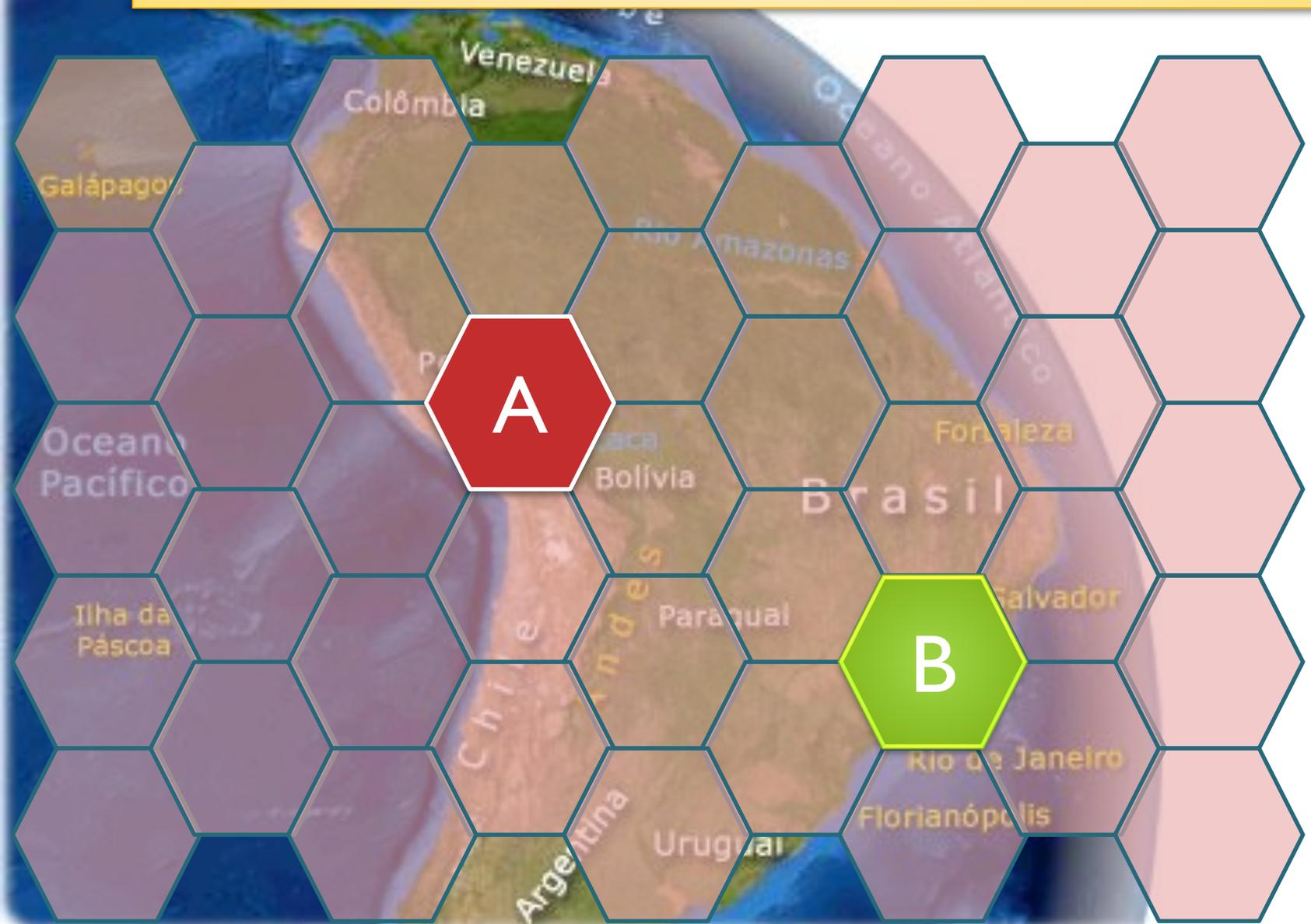
Matriz BCG adaptada

Escolhas

Planejando onde atuar...

Planejando como atuar...

Em qual (ou quais) negócios devemos atuar?



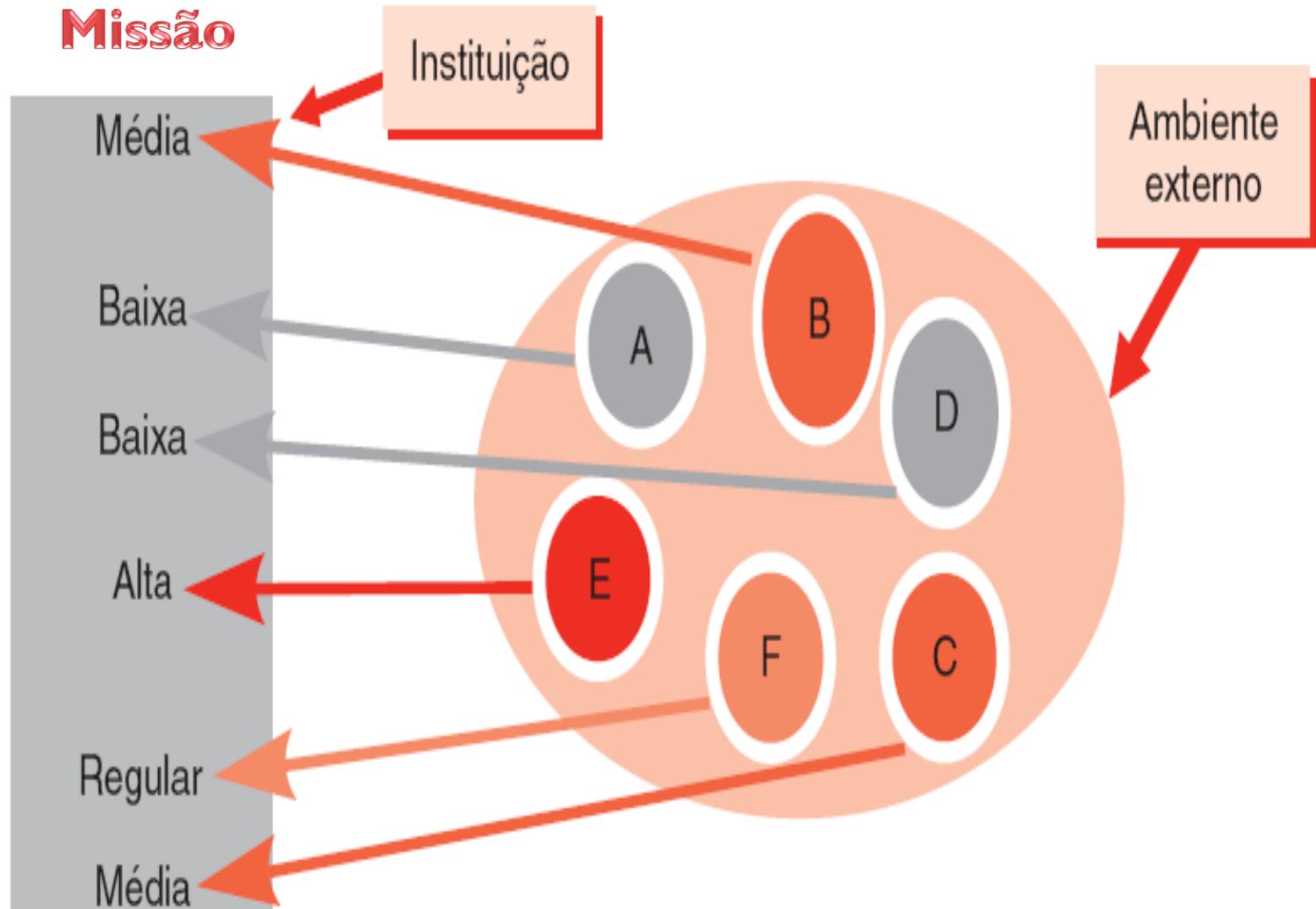
Como iremos competir?

- Segmentos do mercado;
- Posicionamento;
- Marketing mix;
- Interação estratégica: Teoria dos Jogos;
- Tamanho;
- Estrutura organizacional...

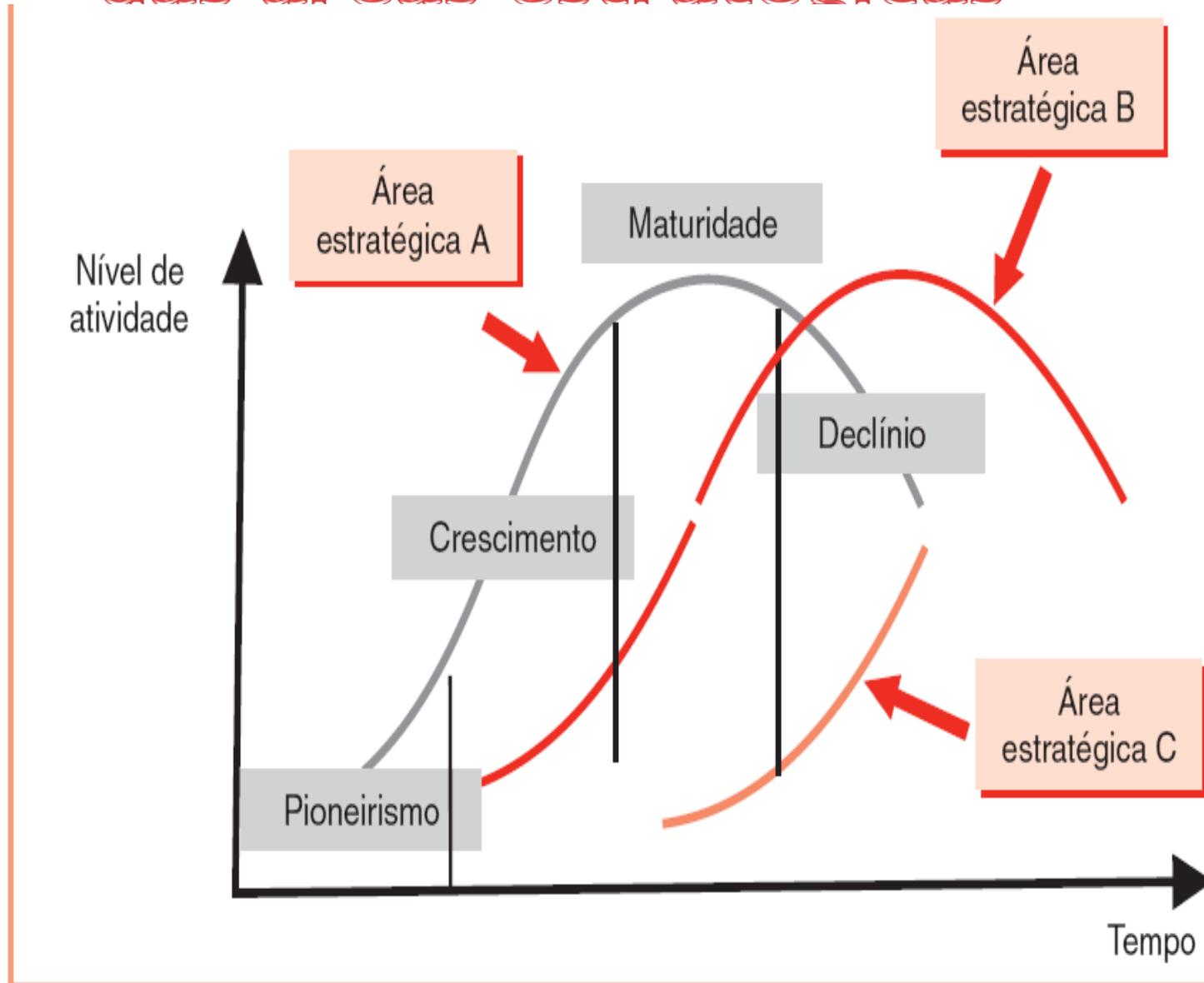
Escolha de onde atuar

(Atratividade)

A escolha de estratégias competitivas



Ciclo de vida das áreas estratégicas



Como atuar?

- **Integração vertical? Integração horizontal?**
- **Empresa pequena ou grande?**
 - **Custos transacionais;**
 - **Ambiente legal / tributário;**
 - **Economias e rendimentos de escala;**
 - **Estrutura de custos.**

Nascedouro



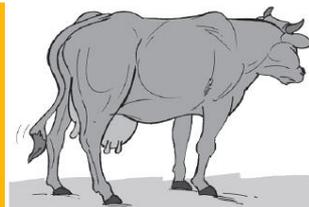
- ✓ Decisões mais difíceis, riscos associados a grandes benefícios potenciais;
- ✓ Muitas idéias boas devem ser adiadas ou deixadas de lado;
- ✓ Estratégias que utilizem os pontos fortes, devem ser privilegiadas;
- ✓ Escolha de novas áreas deve ser analisada com o grau de alinhamento com a **visão**, a **missão**, os **princípios** e **valores**.

Estrela



- ✓ Continuar reinvestindo os recursos gerados pela área;
- ✓ Reforço de capacitação;
- ✓ Buscar inovação;
- ✓ Buscar aumento de participação no mercado.

Vaca leiteira



- ✓ Cautela;
- ✓ Controle estrito de produção e custos;
- ✓ Sem novos investimentos, exceto para garantir a sobrevivência do produto ou serviço;
- ✓ Investimentos de maquiagem de produtos ou serviços, mudanças de embalagem, novas aplicações etc;
- ✓ Otimização e aumento da qualidade de produção;
- ✓ Expansão geográfica, diversificação.

Cachorro de estimação



- ✓ Desinvestimento;
- ✓ Liquidação;
- ✓ Descontinuidade de produtos e serviços;
- ✓ Os recursos gerados nesta área devem ser realocados para outras áreas que estiverem nos quadrantes **nascedouro** ou **estrela**;
- ✓ Cuidado para que a descontinuidade não gere prejuízos de imagem para a empresa;



Planejamento Estratégico

Administração Estratégica



Preparação

Workshop

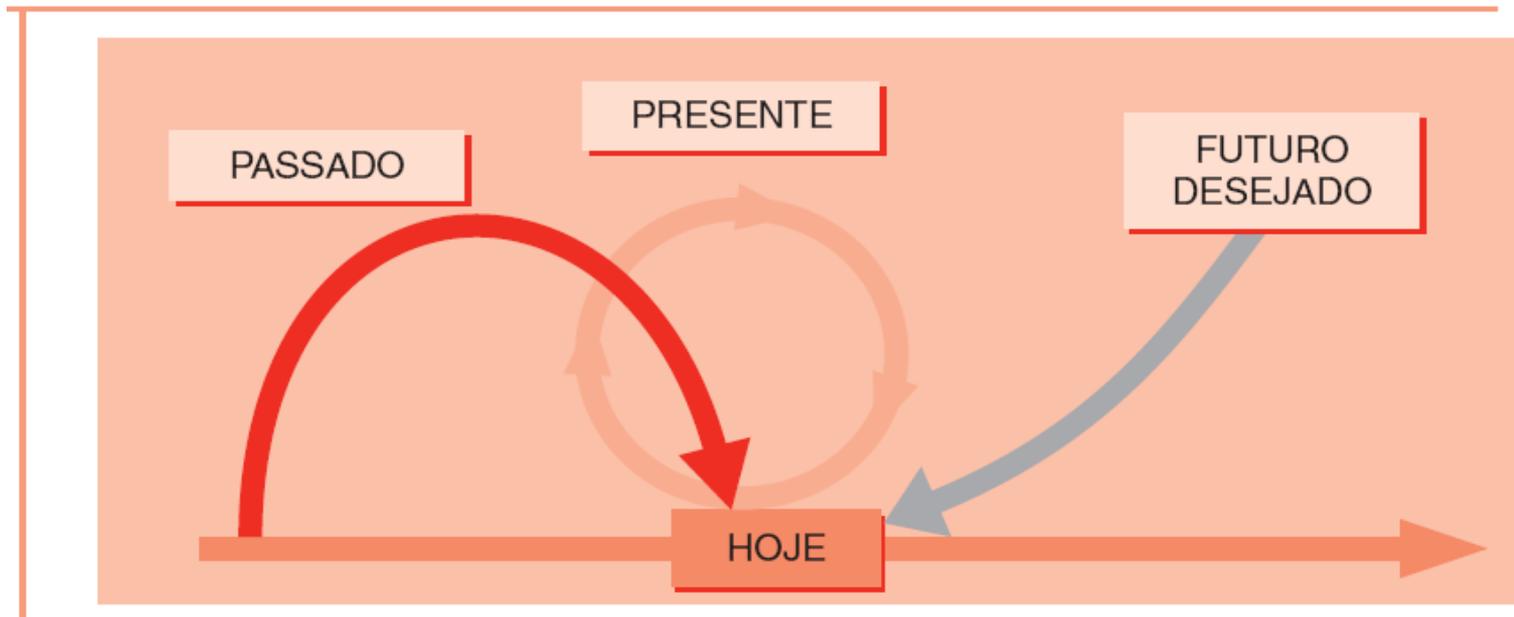
Detalhamento

Execução

Revisão

“Tecnicamente, estratégia é sobre **mudança** e não sobre continuidade: afinal está relacionada à **implementação** de padrões em forma de intenções antecipadas que se tornam estratégias deliberadas...”

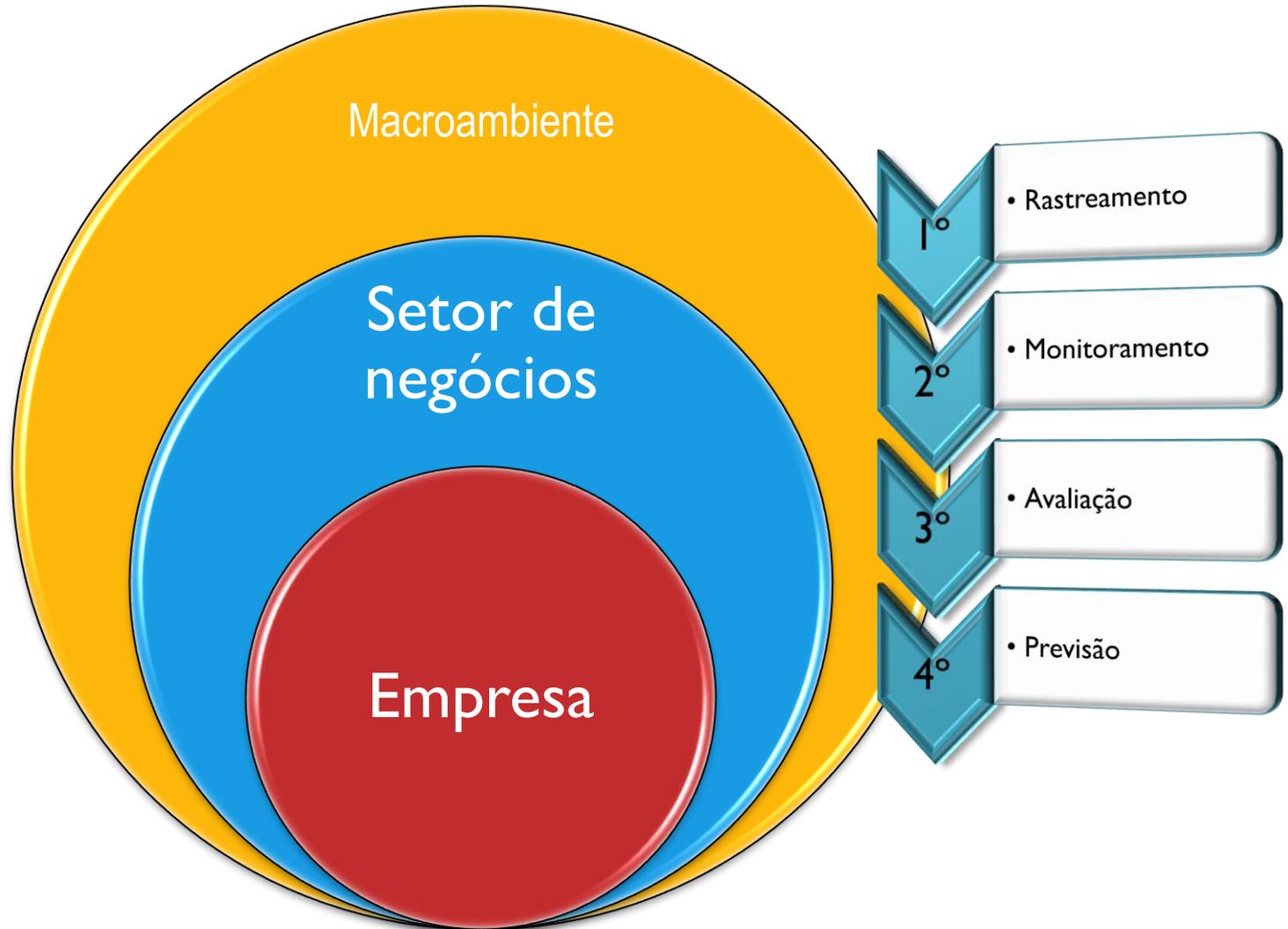
Administração Estratégica



Administração estratégica

- Olhar o presente com os olhos a partir do futuro desejado.

Administração Estratégica e monitoramento contínuo



Estratégia no dia-a-dia

Estou no caminho de alcançar meus objetivos estratégicos?



Objetivos e Metas

✓ **Objetivos:**

> são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos.

✓ **Metas:**

> são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos em certo momento futuro preestabelecido.

MISSÃO

Produzir produtos padronizados e customizados para várias aplicações na indústria de ferramentas

Objetivos estratégicos

- 12% de retorno sobre o investimento
- 5% de crescimento anual
- Nenhum desligamento de empregado
- Excelente serviço ao cliente

Objetivos e metas táticas

Diretor Financeiro

- Lucro anual de 12%
- Devedores duvidosos de 2%
- Reduzir estoques em 10%

Diretor Industrial

- Produzir 1.200.000 produtos com custo médio de R\$18,00
- Aumentar produtividade em 2%

Diretor de Marketing

- Introduzir um novo produto
- Aumentar vendas em 5%
- Participar em 19% do mercado

Metas operacionais

Gerente de contas a receber

- Enviar cobrança em 5 dias
- Cobrar devedores atrasados todos os dias
- Verificar novo crédito em 1 dia

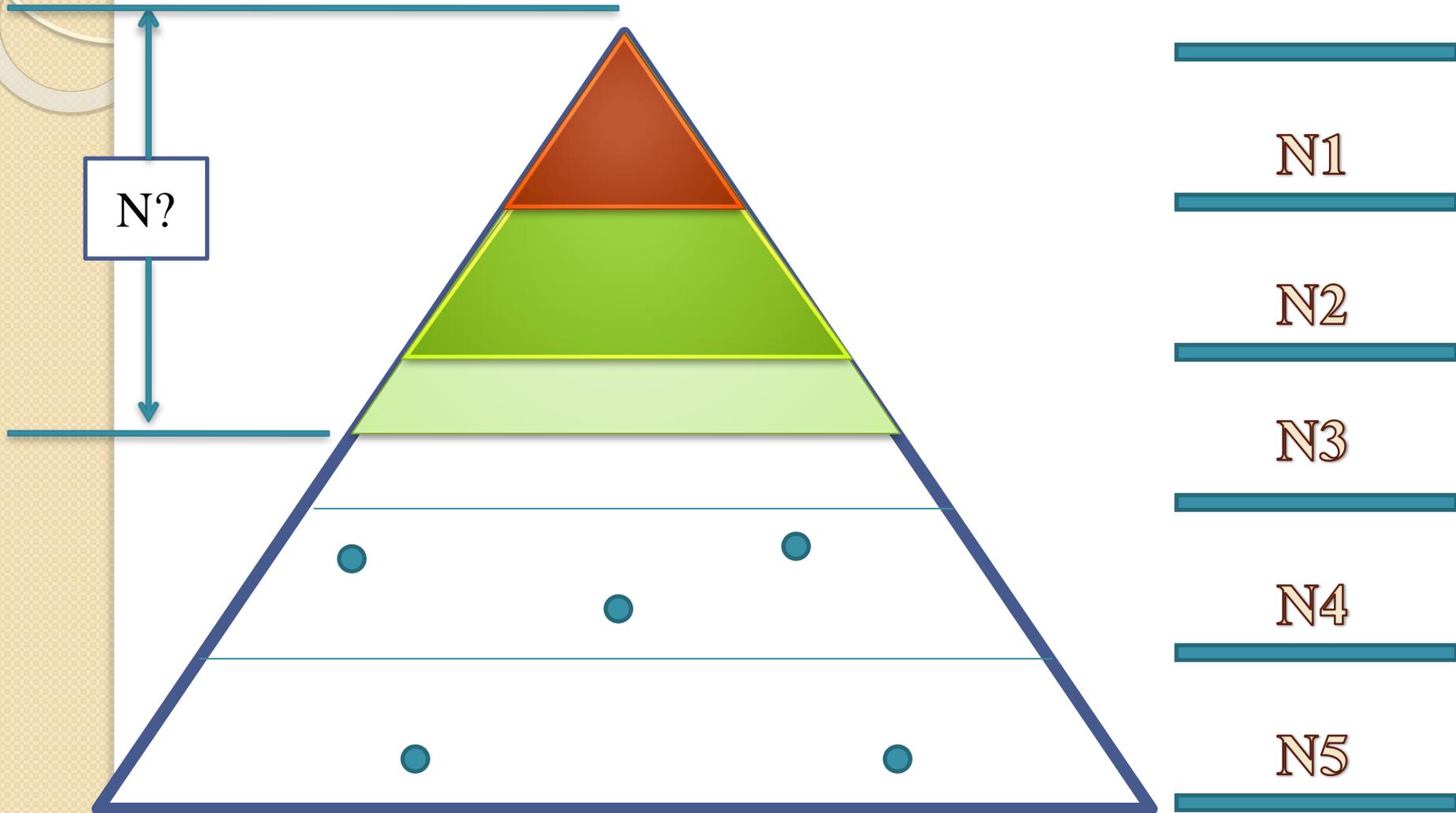
Supervisor de máquinas

- Reduzir a 7% máquinas paradas
- Reduzir refugos em 3%
- Reduzir ciclo operacional em 3%

Gerente de vendas – região I

- Visitar 1 novo cliente a cada 4 dias
- Cota de vendas de 120.000 unidades anuais

ENVOLVIDOS NAS DECISÕES



Planejamento estratégico

Administração estratégica

- Plano de ação
 - Cronograma
 - Orçamento estratégico

Estratégias

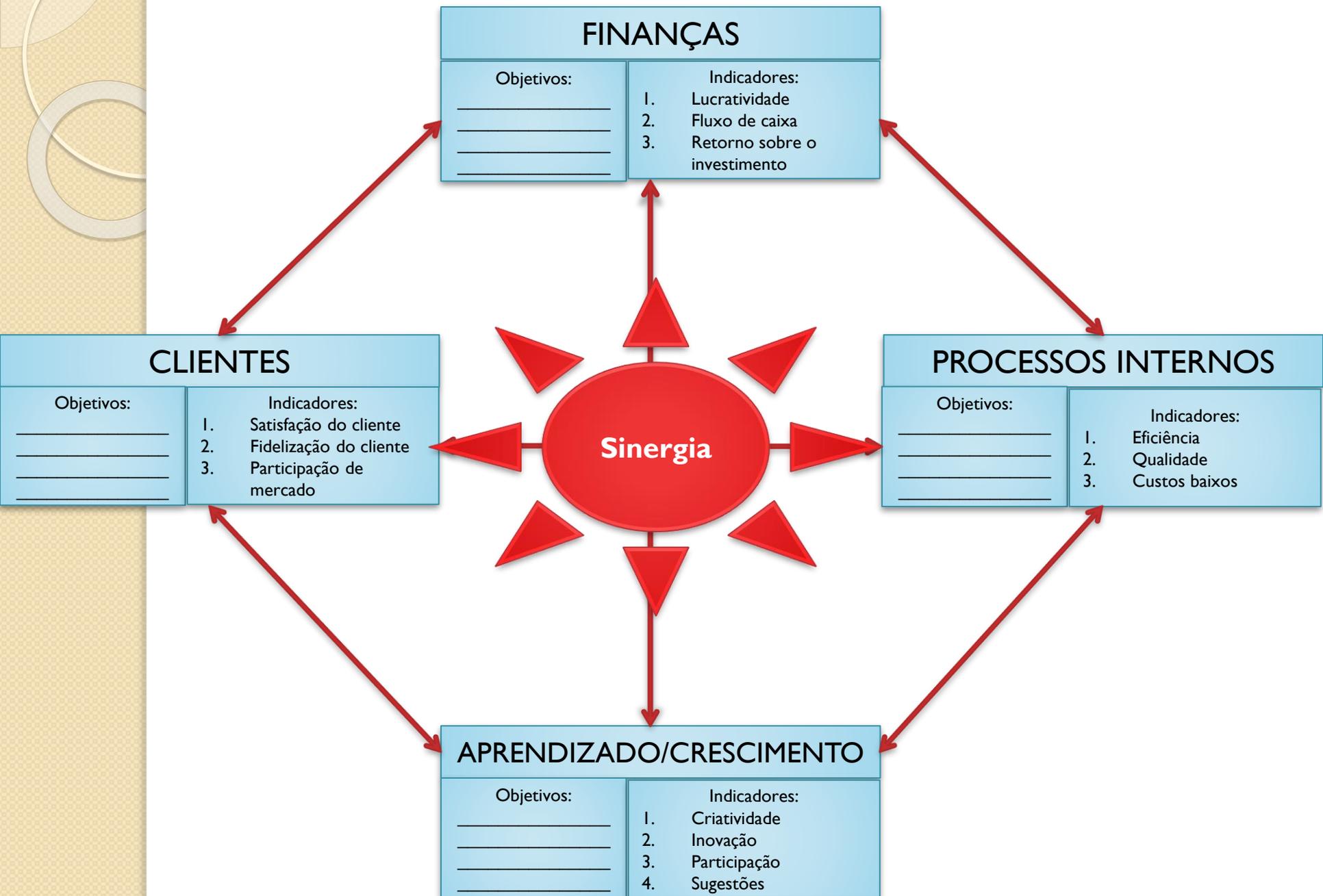
Objetivos
e metas

Planos
de ação

Plano de ação: questões a responder.

- ✓ O que?
- ✓ Depende de quê?
- ✓ Quem?
- ✓ Por quê?
- ✓ Como?
- ✓ Quanto custa?
- ✓ Outros recursos necessários?

Balanced Scorecard



Opções estratégicas



Mapa da estratégia

LUCRO

Perspectiva Financeira

Aumentar o desempenho financeiro.

Perspectiva dos clientes

Melhorar o atendimento aos clientes.

Implantar sistema de relacionamento com clientes.

Perspectiva dos processos produtivos internos

Melhorar os processos internos.

Implantar novas tecnologias.

Perspectiva da inovação e do aprendizado

Assegurar treinamento e capacitação para a força de trabalho.

Liderança em produtos

LUCRO



Perspectiva Financeira

Gerenciar os custos de todo o ciclo de vida do produto; manter fluxo contínuo e elevado de recursos para P&D.

Altas margens brutas de lucro nos novos produtos; alto percentual de receitas de novos produtos.



Perspectiva dos clientes

Produtos e serviços que expandem as atuais fronteiras do desempenho para o altamente desejável.

1º a chegar no mercado.

Produtos de alto desempenho: menores, mais rápidos, mais exatos, mais fáceis de armazenar, mais brilhantes...



Perspectiva dos processos produtivos internos

Gestão Operacional
- Lançamento rápido de novos produtos;
- Capacidade de fornecimento para o crescimento rápido.

Gestão de Clientes
- Educar os clientes sobre novos produtos;
- Captar as idéias dos clientes.

Gestão da Inovação
- Menor duração do ciclo de desenvolvimento dos produtos.

Regulatório e social
- Minimizar o impacto ambiental;
- Contribuir para a comunidade.



Perspectiva de inovação e do aprendizado

Empregados criativos e versáteis; profundo conhecimento das funções.

Investimentos em atualização contínua; recompensas à novas idéias.

Força de trabalho eficaz, motivada e tecnologicamente capacitada. Retenha os melhores talentos.

Excelência operacional

LUCRO



Perspectiva Financeira

Estratégia de produtividade:

Líder de custos do setor.

Maximizar uso dos ativos existentes.

Estratégia de crescimento:

Novas fontes de receita.

Aumentar participação nas compras dos clientes.

Perspectiva dos clientes

Proposição de valor para o cliente:

Preços competitivos.

Baixo custo total.

Qualidade perfeita.

Compras velozes e pontuais.

Compras velozes e pontuais.

Perspectiva dos processos produtivos internos

Desenvolver relacionamento com fornecedores
-Entrega just-in-time;
-Parcerias;
-Redução de custos.

Produzir produtos
-Reduzir custos de produção;
-Melhoria contínua;
-Duração dos processos.

Distribuir aos clientes
-Reduzir custos de servir;
-Prazo de entrega;
-Melhorar qualidade.

Gerenciar riscos
-Riscos operacionais;
-Riscos tecnológicos.

Perspectiva de inovação e do aprendizado

Capital humano

Habilidades em gestão da qualidade e em melhoria dos processos.

Capital da informação

Tecnologia que facilite a melhoria dos processos.

Capital organizacional

Cultura da melhoria contínua.



Clientes (intimidade)

LUCRO



Perspectiva Financeira

Estratégia de produtividade:

Melhorar a estrutura de custos.

Maximizar uso dos ativos existentes.

Estratégia de crescimento:

Expandir as oportunidades de receitas

Aumentar o valor para os clientes.

Perspectiva dos clientes

Proposição de valor para o cliente:

Preços

Qualidade

Disponibilidade

Serviços

Parceria

Marca

ATRIBUTOS DO PRODUTO/SERVIÇO

RELACIONAMENTO

IMAGEM

Perspectiva processos produtivos internos

Seleção de Clientes
-Compreender segmentos;
-Excluir clientes não-lucrativos;
-Mirar clientes de alto valor.

Conquista de Clientes
-Comunicar a proposição de valor;
-Personalizar o marketing de massa.

Retenção de clientes
-Prestar serviços premium aos clientes;
-Formar parcerias de fornecimento exclusivos;

Crescimento nos clientes
-Venda de soluções;
-Vendas cruzadas;
-Gestão integrada.

Perspectiva inovação e do aprendizado

Capital humano

Habilidades específicas para as necessidades dos clientes.

Capital da informação

T.I que facilite a interação rápida com os clientes.

Capital organizacional

Cultura da solução de problemas, flexibilidade.

Orçamento estratégico

- ✓ Plurianual;
- ✓ Estratégico e gerencial;
- ✓ Sumário;
- ✓ Contempla o investimento inteiro;
- ✓ Contempla os resultados;
- ✓ Contempla grandezas físicas;
- ✓ Mostra as fontes.

Cronograma (Gantt)

Cronograma de implantação dos projetos estratégicos

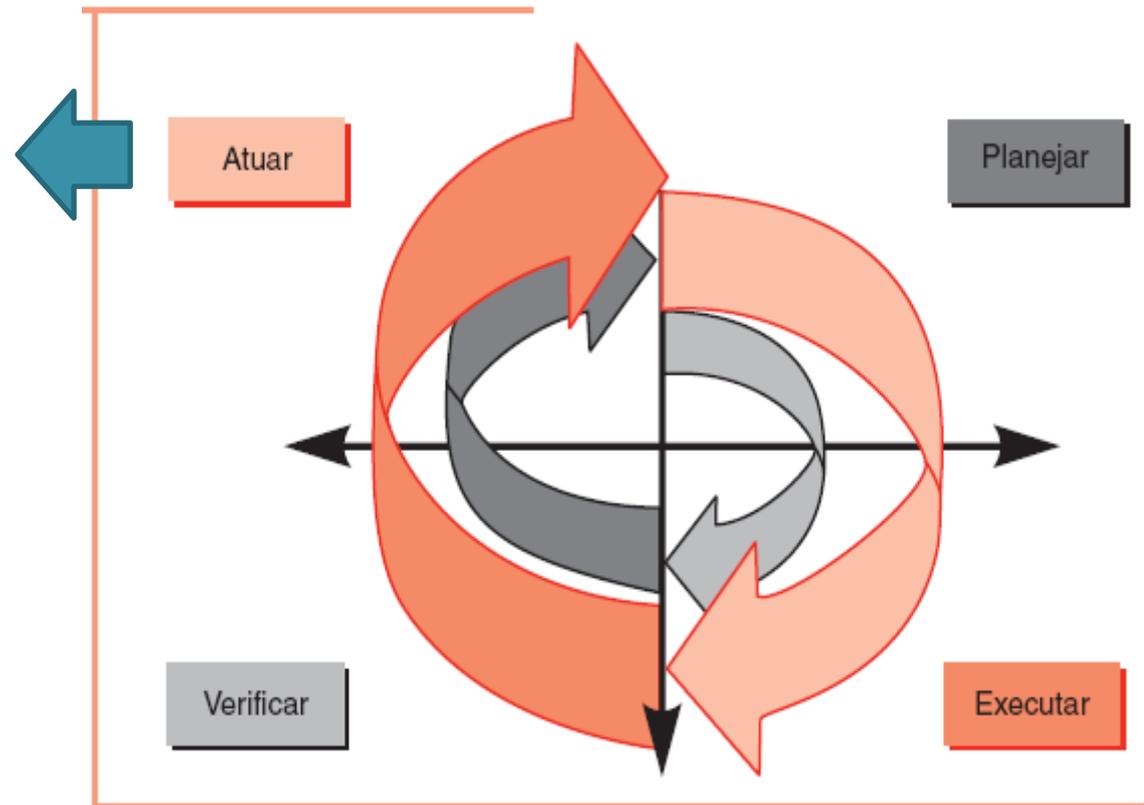
1ª fase			2007				2008				2009				2010				2011			
	Resp.	Status	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Projeto A	Antônio Pedro	em andamento	█	█	█	█	█	█														
Projeto B	Marina Silva	em andamento	█	█	█	█																
Projeto C	Benedito Moreno	a iniciar			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
Projeto D	Walter Negrão	a iniciar					█	█	█	█	█	█	█									
2ª fase	Projeto E	Waldelice Oliveira							█	█	█	█	█	█			█	█	█	█	█	█
Revisões						█				█			█				█				█	

Planejamento estratégico

Administração estratégica

Ciclo PEVA (PDCA)

- **Identificar as causas dos desvios dos objetivos e metas;**
- **Aprender com os erros e acertos.**



Revisão: o que aprendemos?

- Alicerces estratégicos
 - * Visão
 - * Missão
 - * Abrangência
 - * Princípios e valores
 - * Opção estratégica
- Análise do ambiente interno e externo

Revisão: o que aprendemos?

- Mapeamento e escolha dos segmentos estratégicos
- A formulação e implementação das estratégias
 - * Objetivos estratégicos
 - * Objetivos e metas táticas
 - * Metas operacionais



Planejamento e administração estratégica