



# **Planejamento e administração estratégica**

Jorge H. Caldeira



**Planejamento Estratégico**

**Administração Estratégica**

## O que é estratégia? Pontos de divergência...

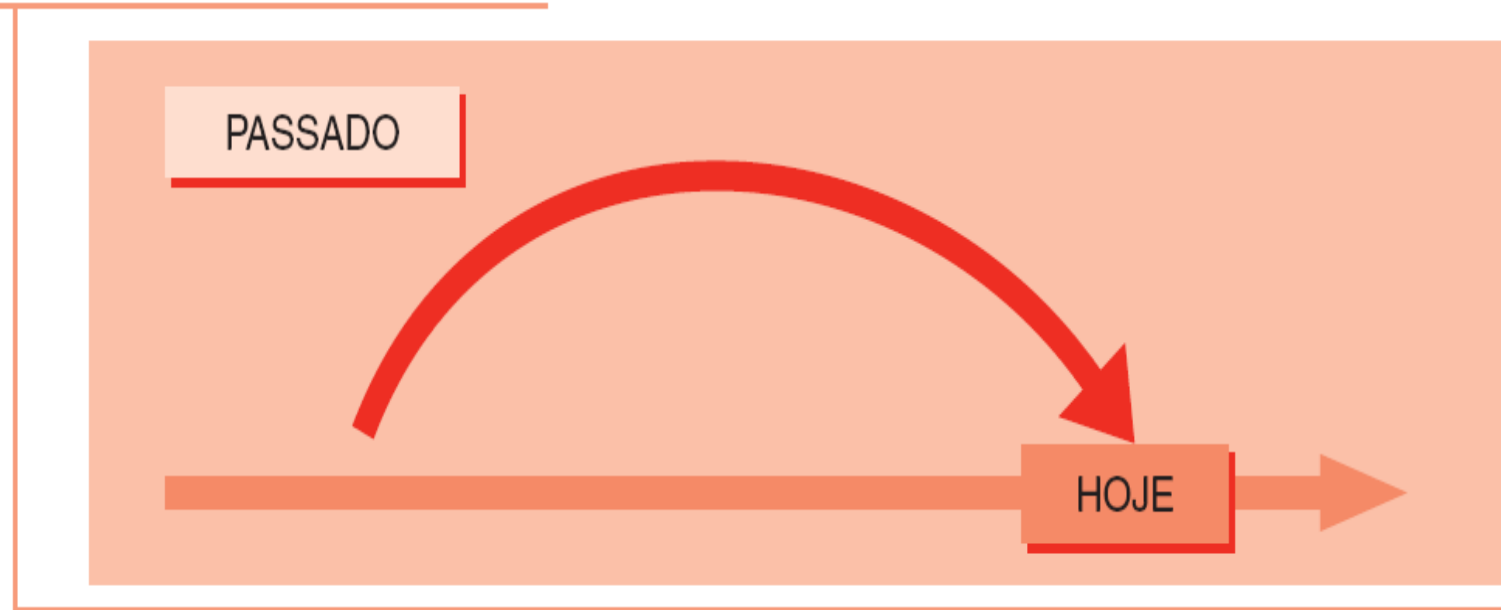
- “Planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Wrigth (1992)
- “Estratégia é um padrão, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo” Mintzberg (2005)
- “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto 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...

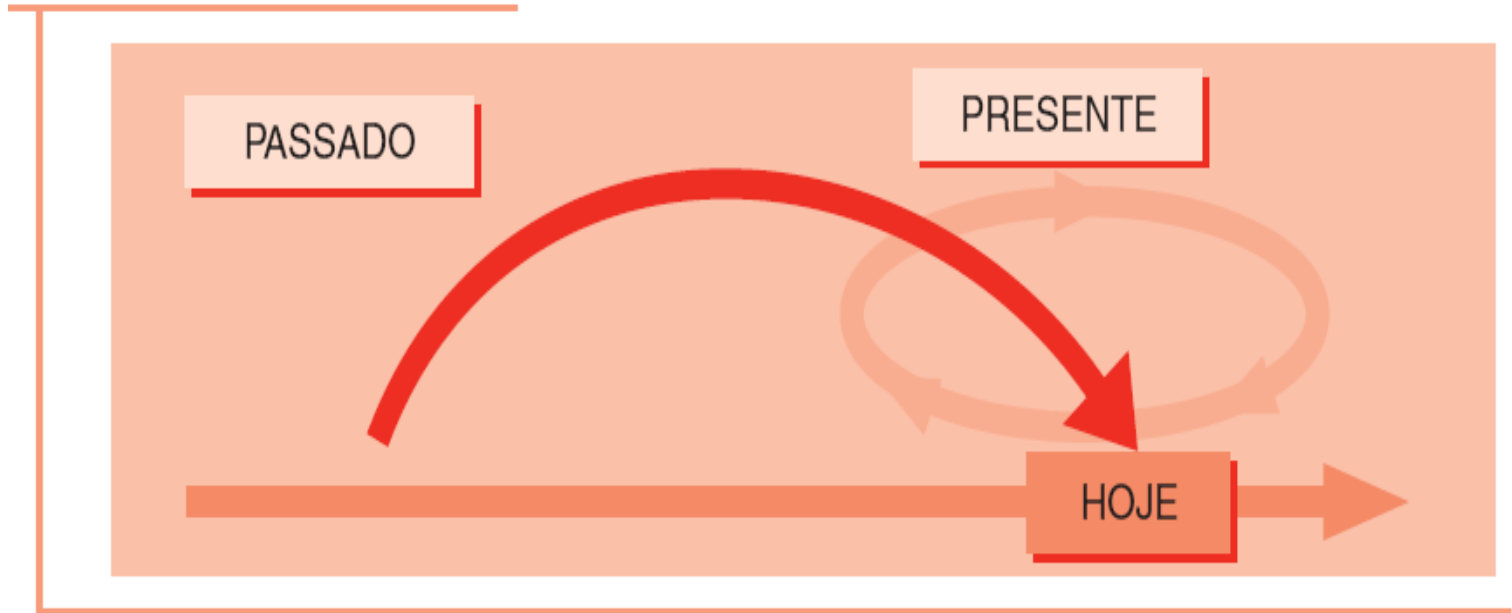
- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa e a palavra “estratégia” significa coisas diferentes;
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- As estratégias existem em níveis diferentes:
  - *Estratégias corporativas: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



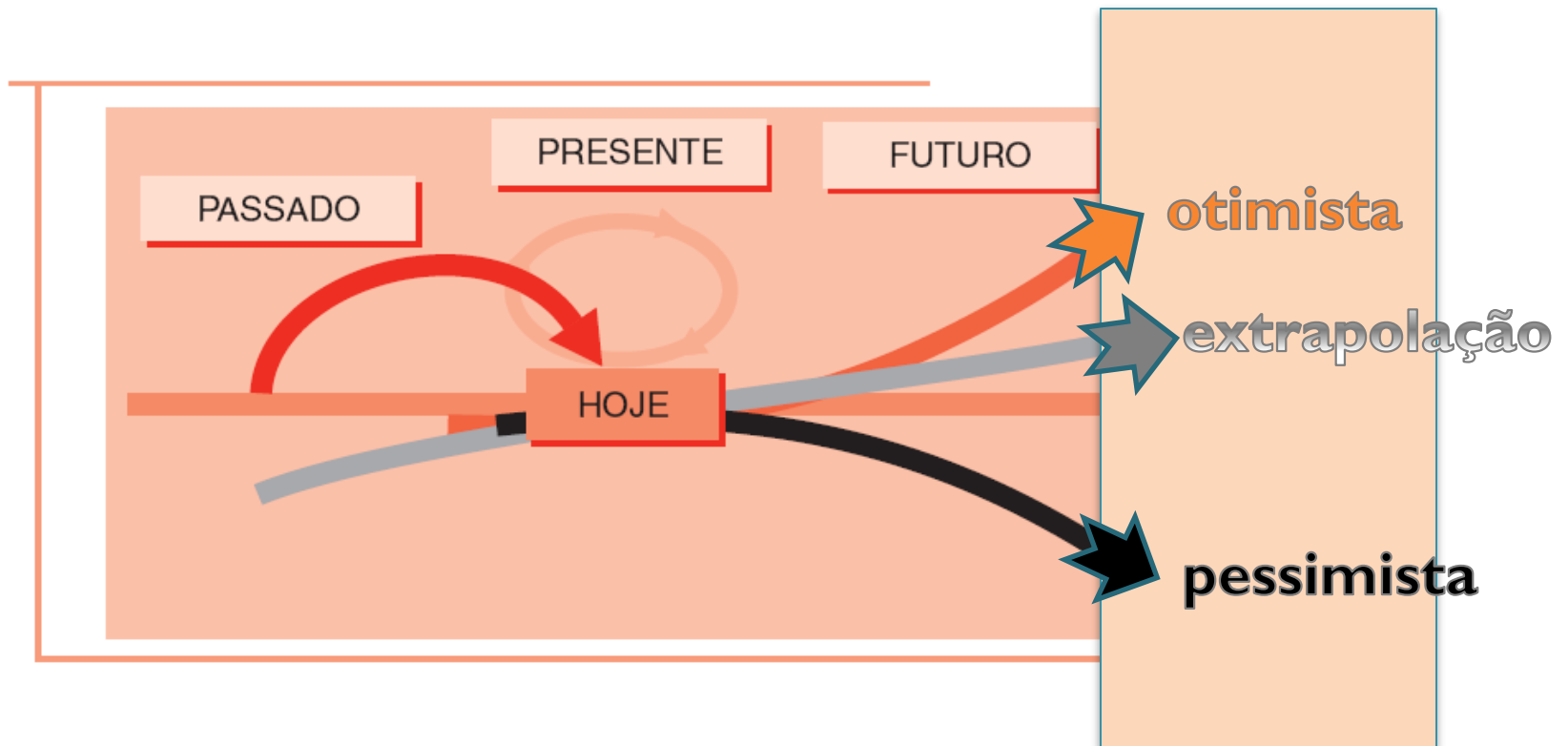
# Atitude tradicionalista



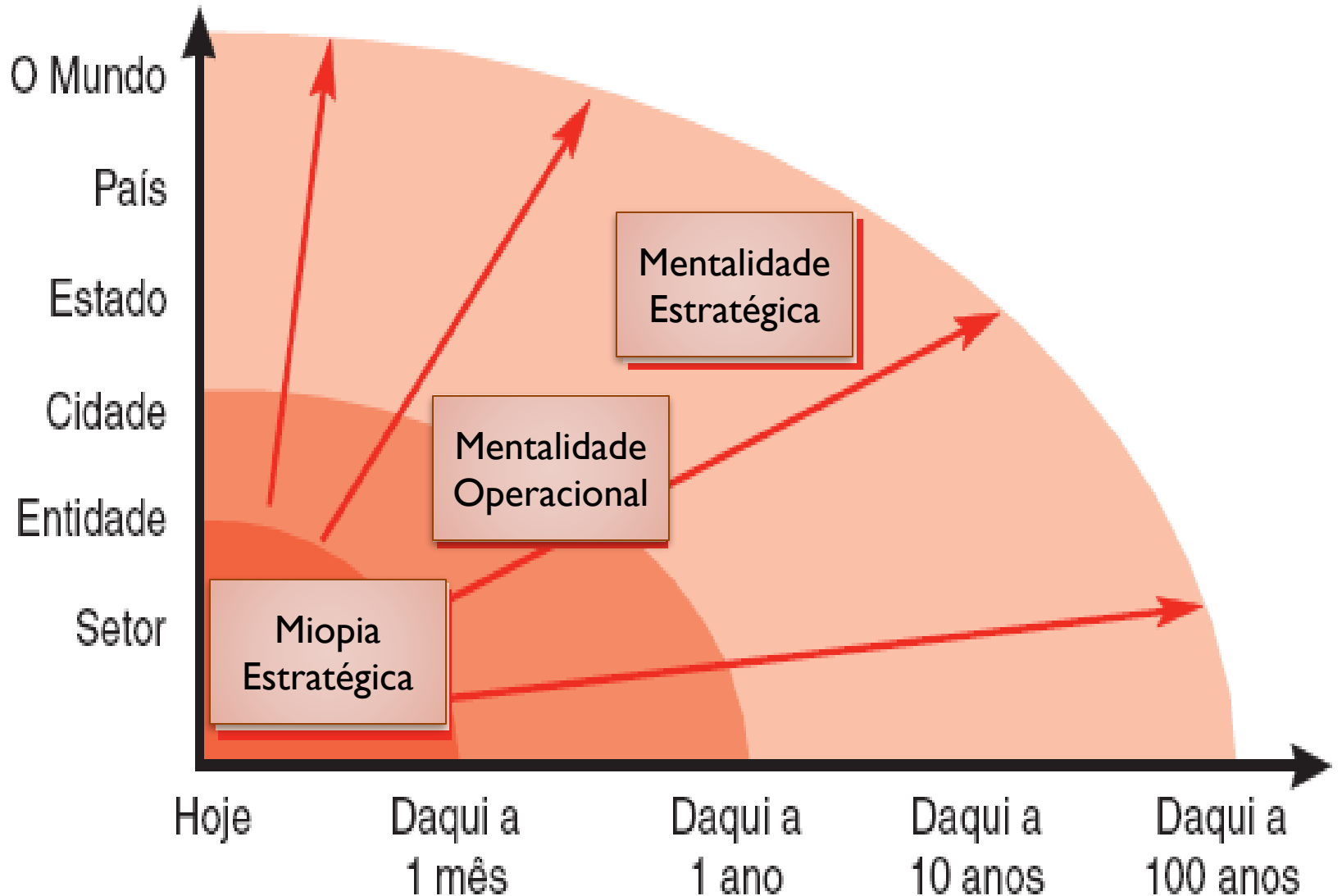
# Atitude pragmática



# 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



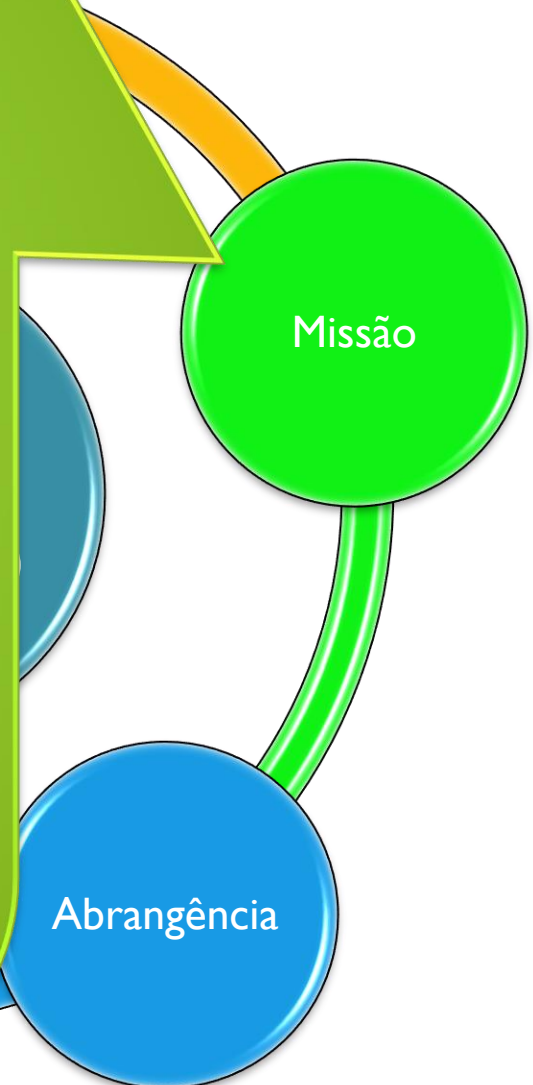
# Parâmetros da estratégica

- **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

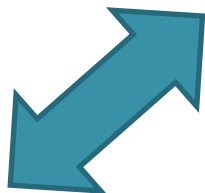


# Análise

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**

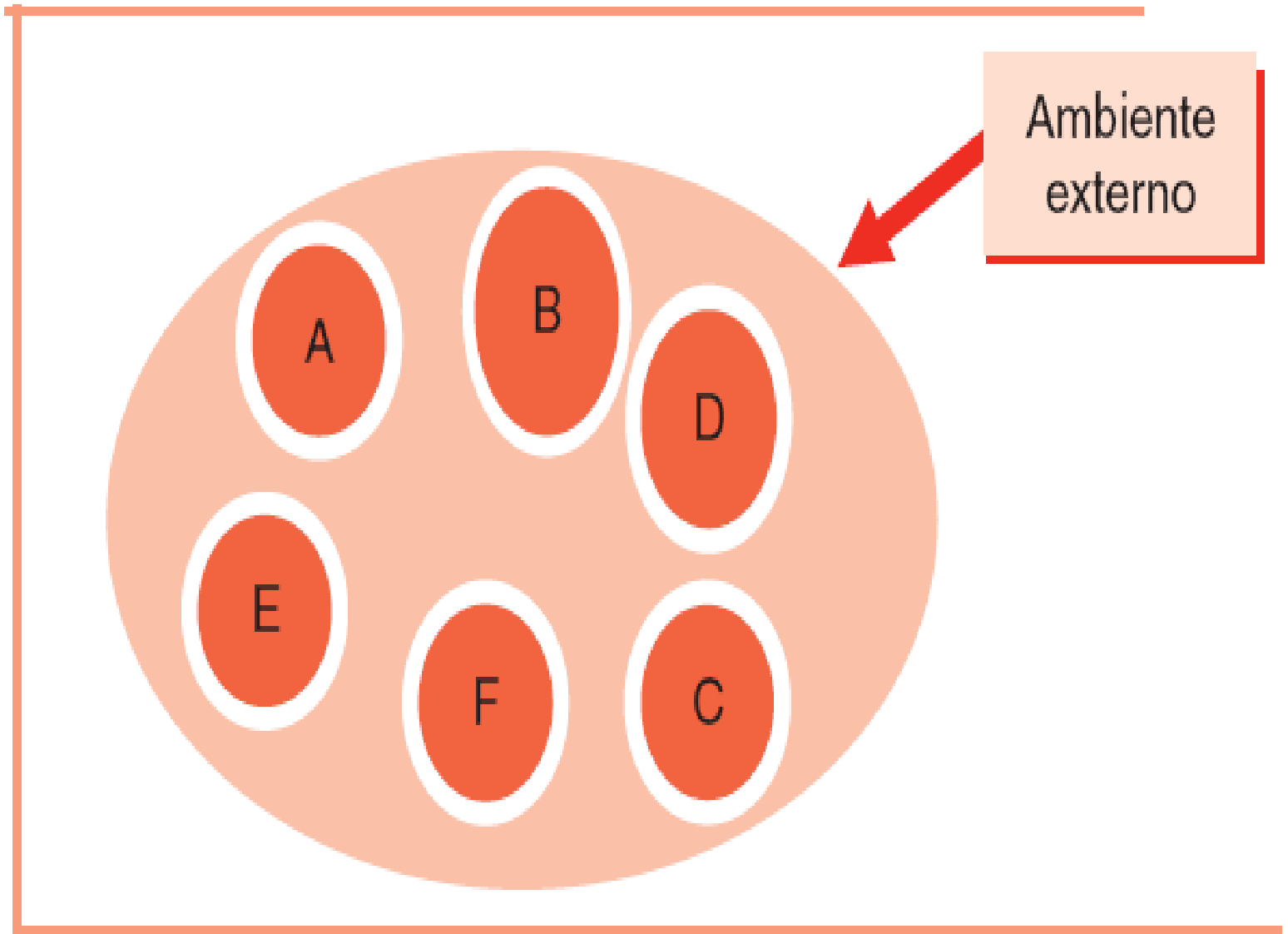
# Segmentação

✓ 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.*

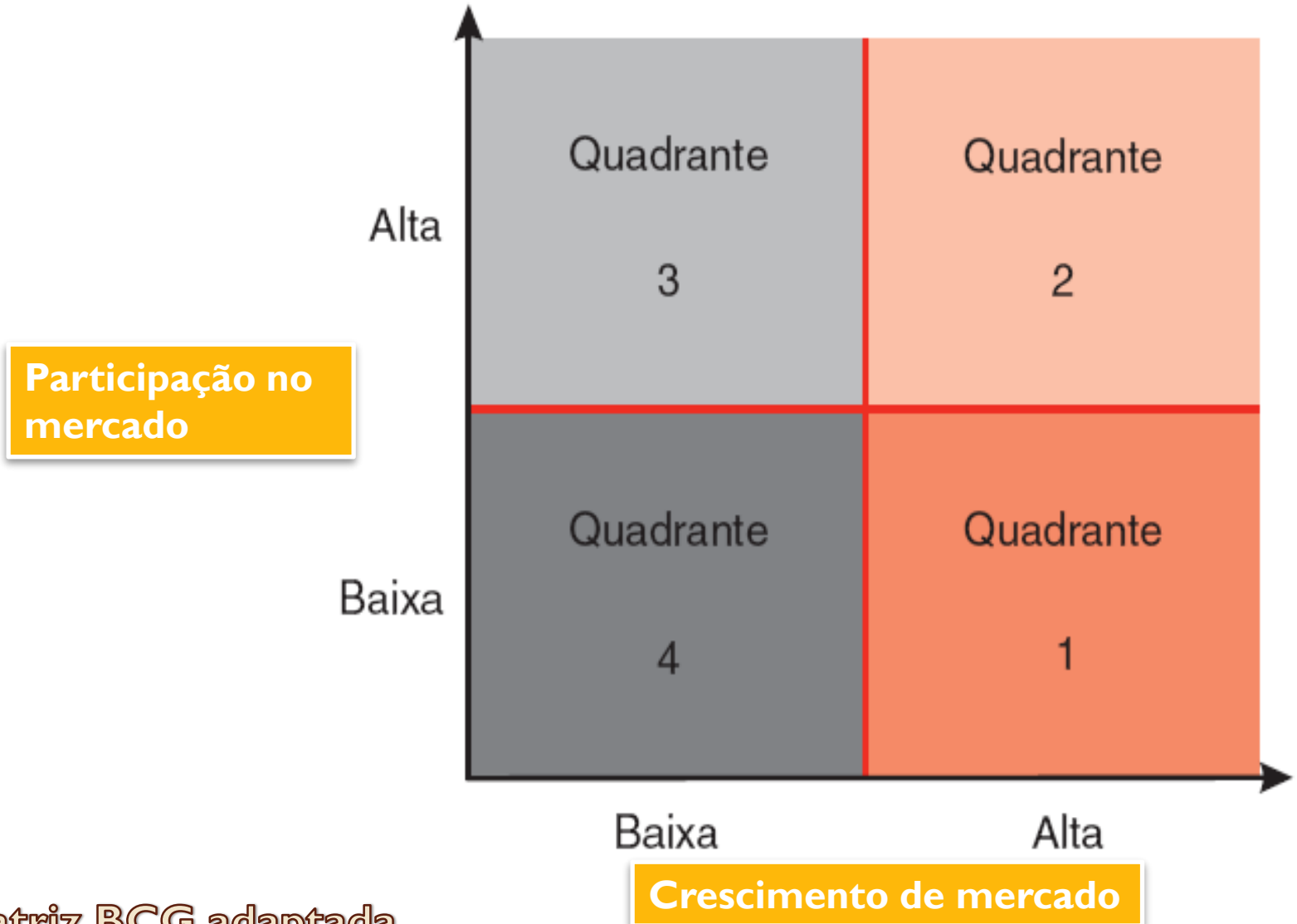
# Segmentação



# Modelo BCG de apoio à decisões

## *Boston Consulting Group*

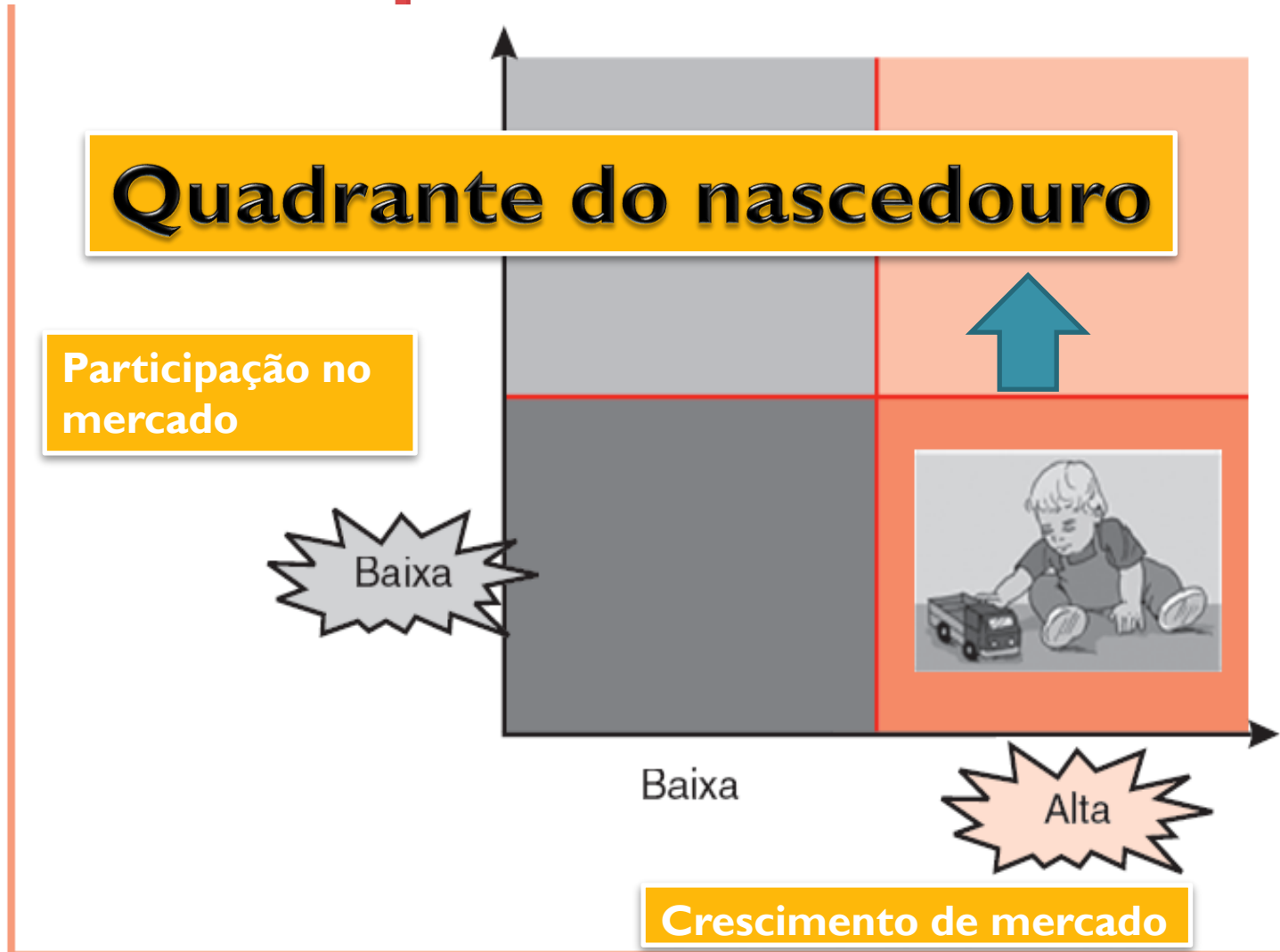
Planejamento: portfólio



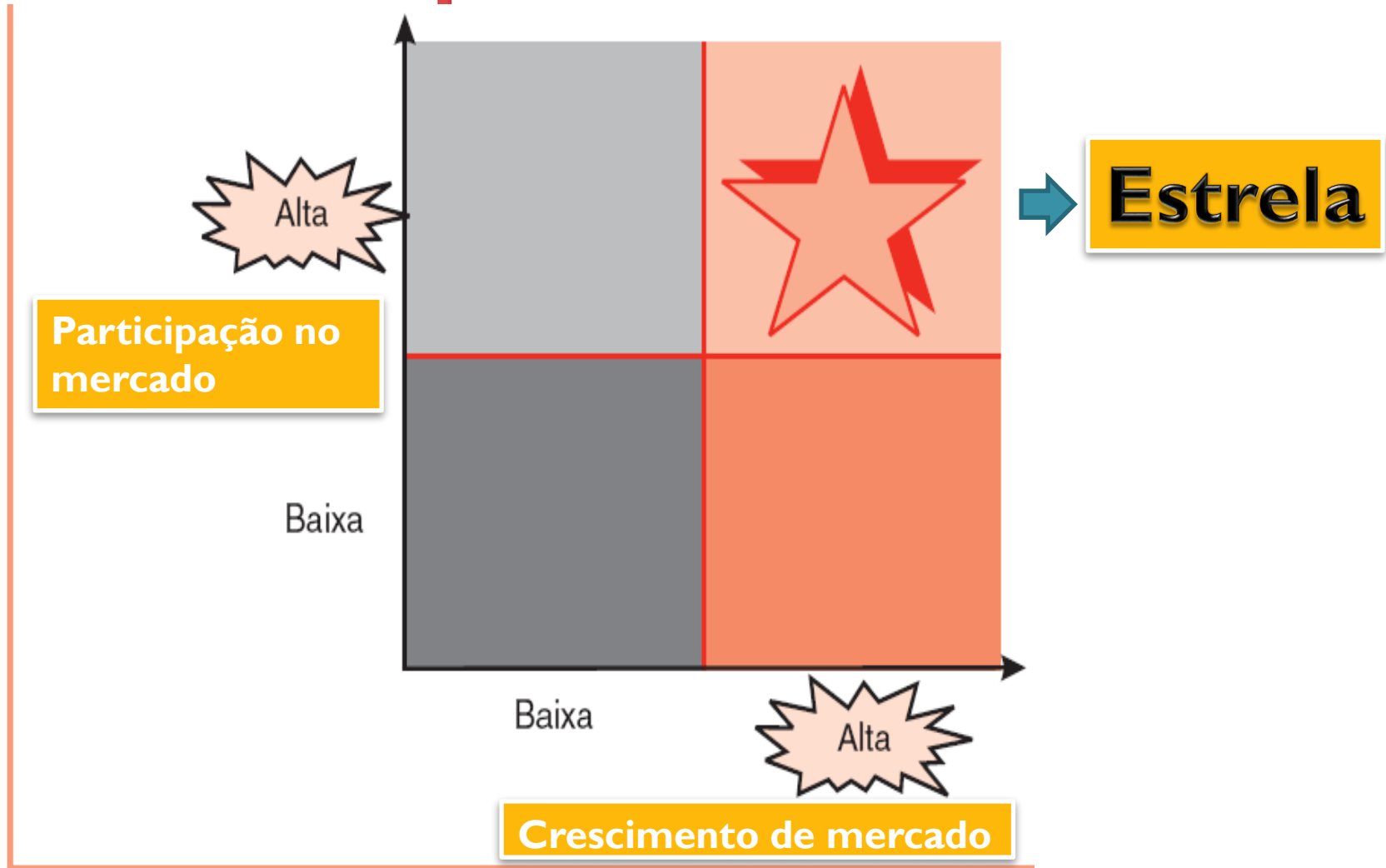
Matriz BCG adaptada



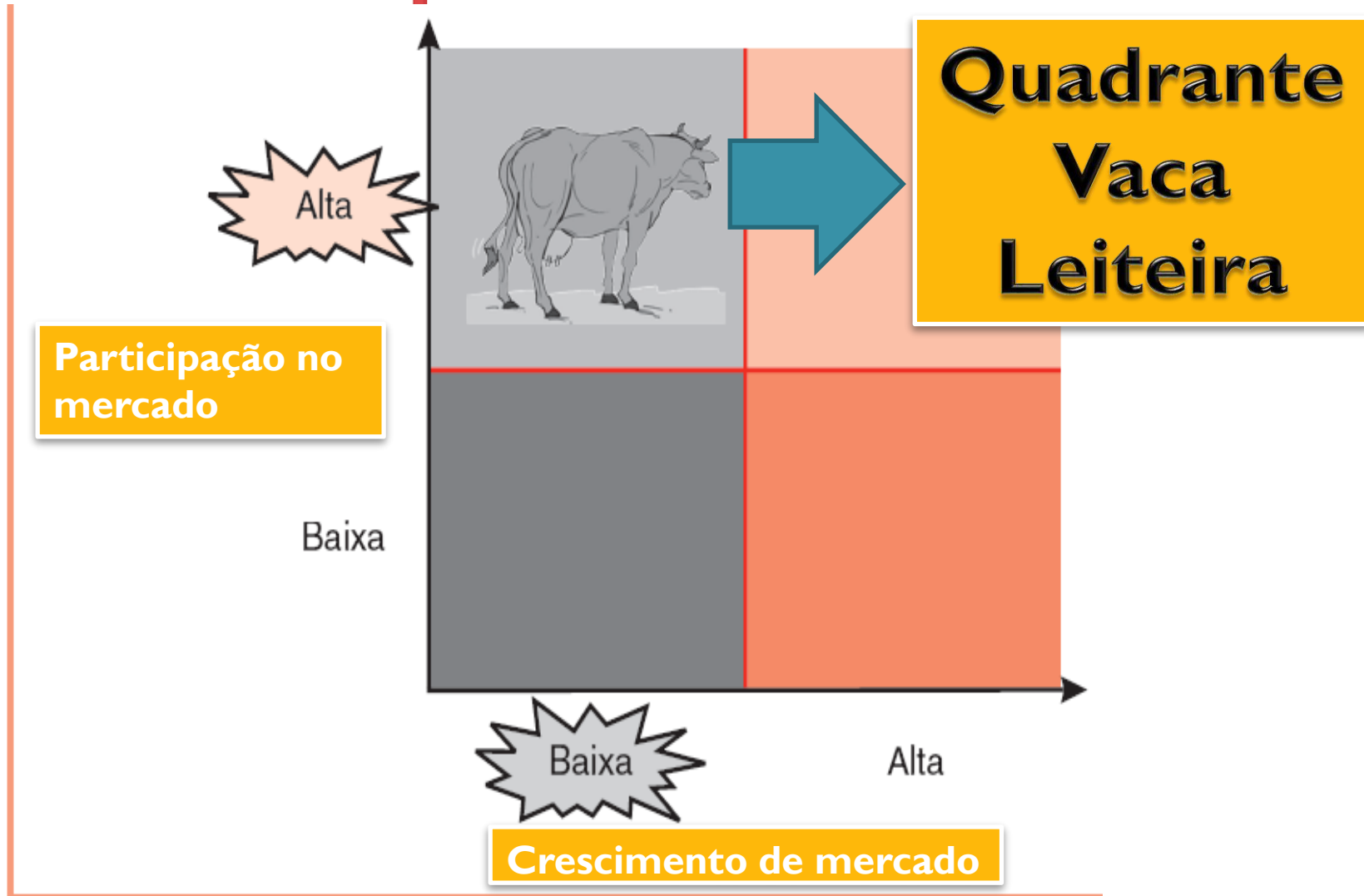
# Mapeamento da carteira de produtos



# Mapeamento da carteira de produtos

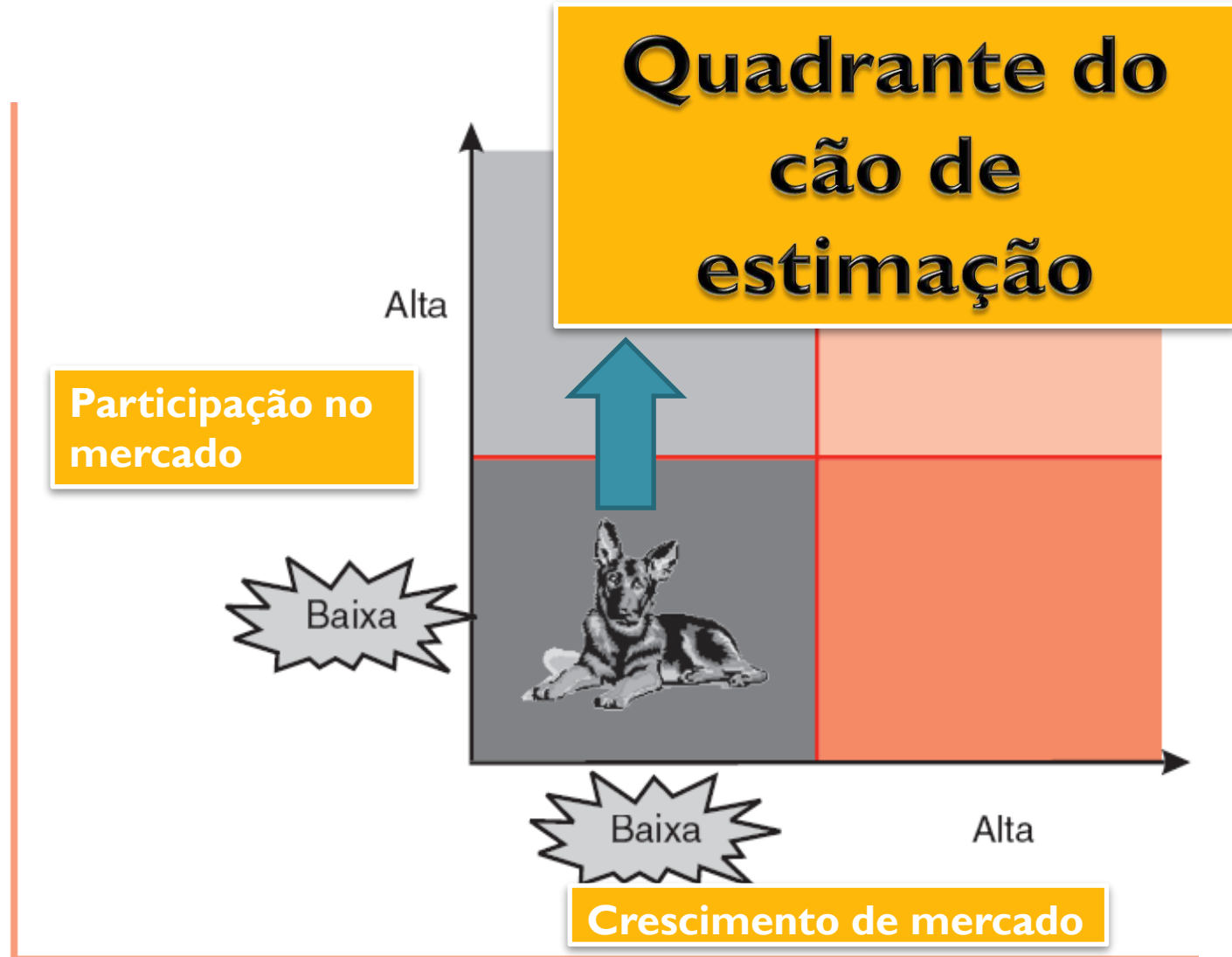


# Mapeamento da carteira de produtos



# Mapeamento da carteira de produtos

Planejamento: portfólio



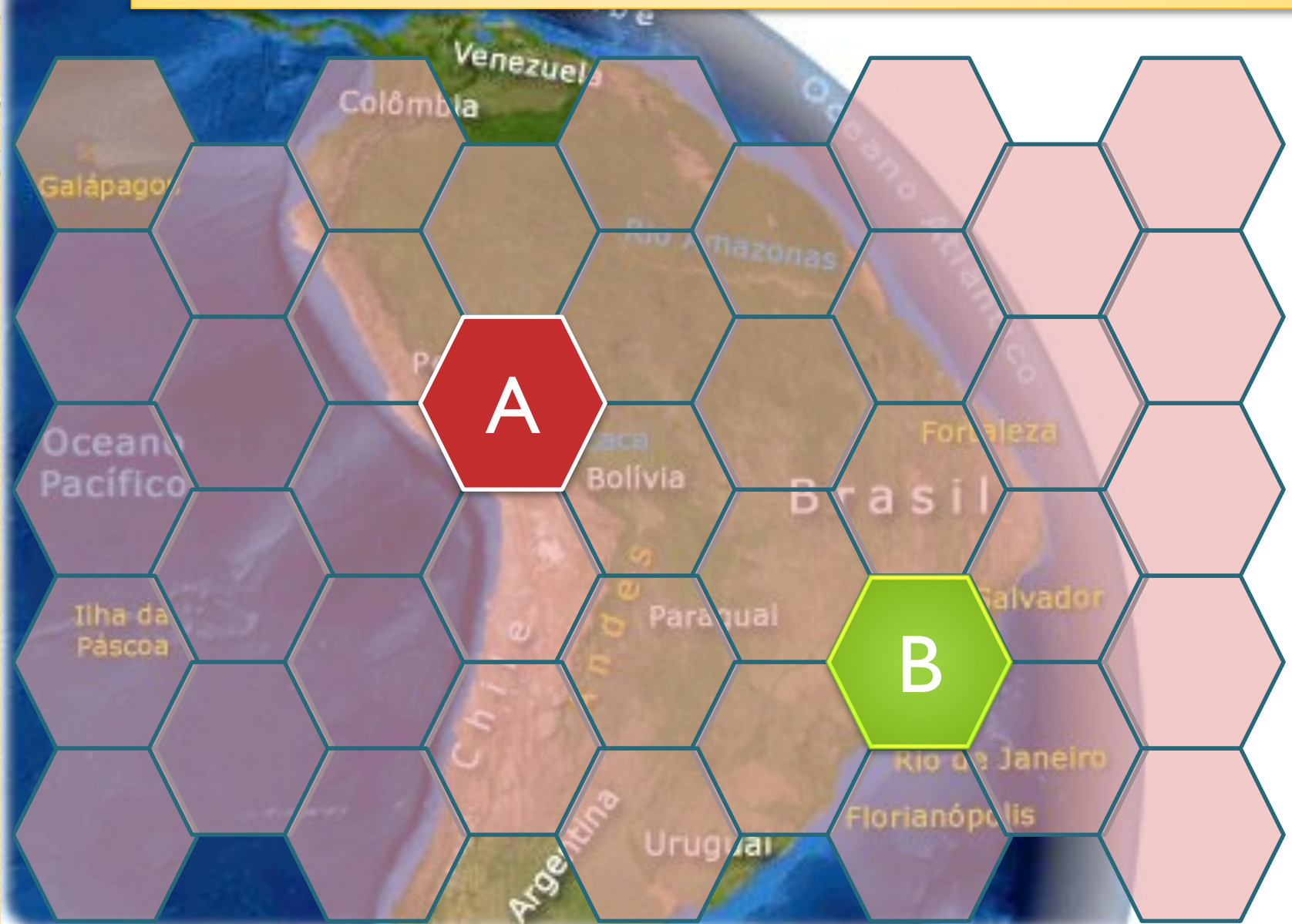
Matriz BCG adaptada

# Escolhas

**Planejando onde atuar...**

**Planejando como atuar...**

# Em qual (ou quais) negócios devemos atuar?





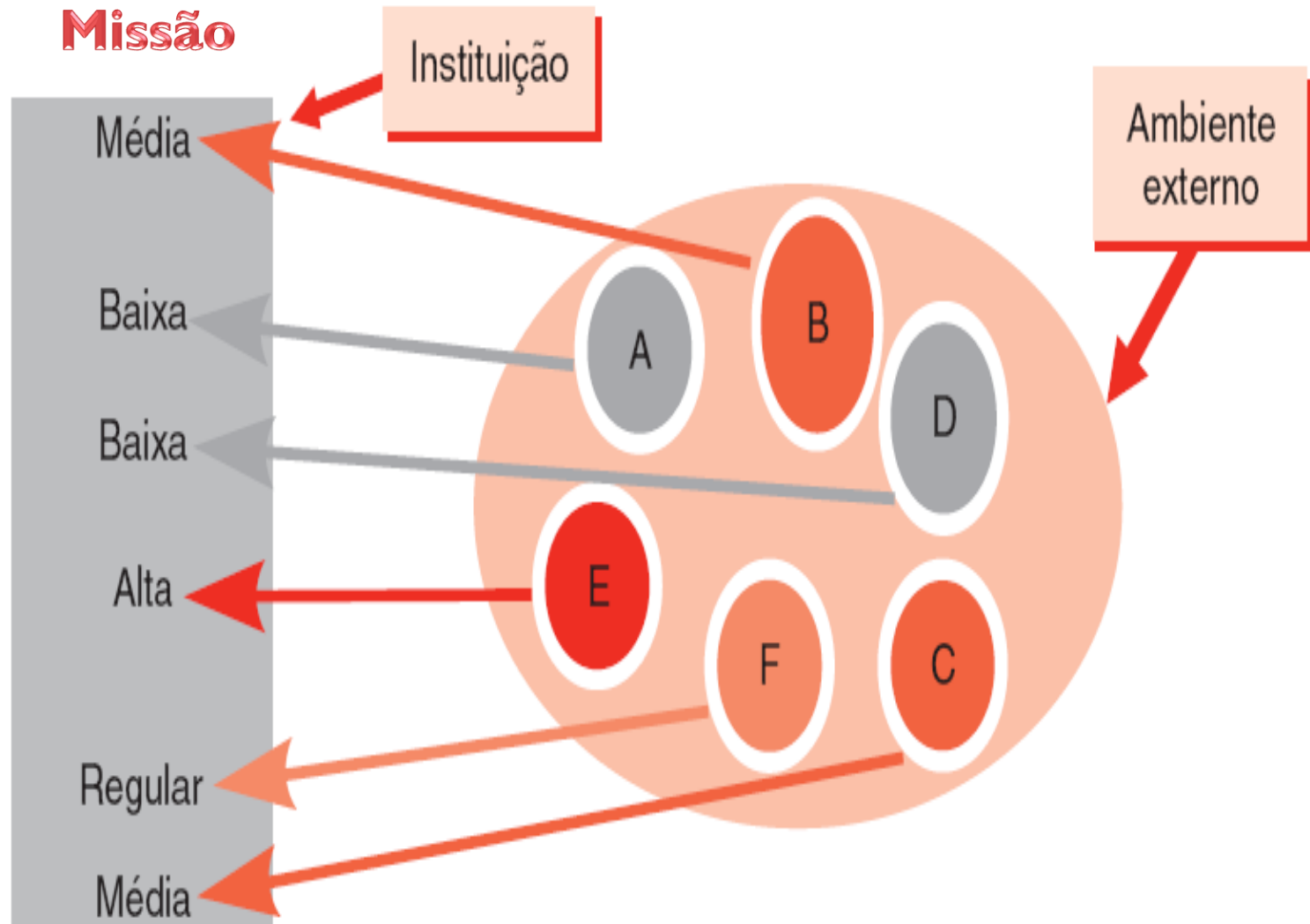
# Como iremos competir?

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

# Escolha de onde atuar

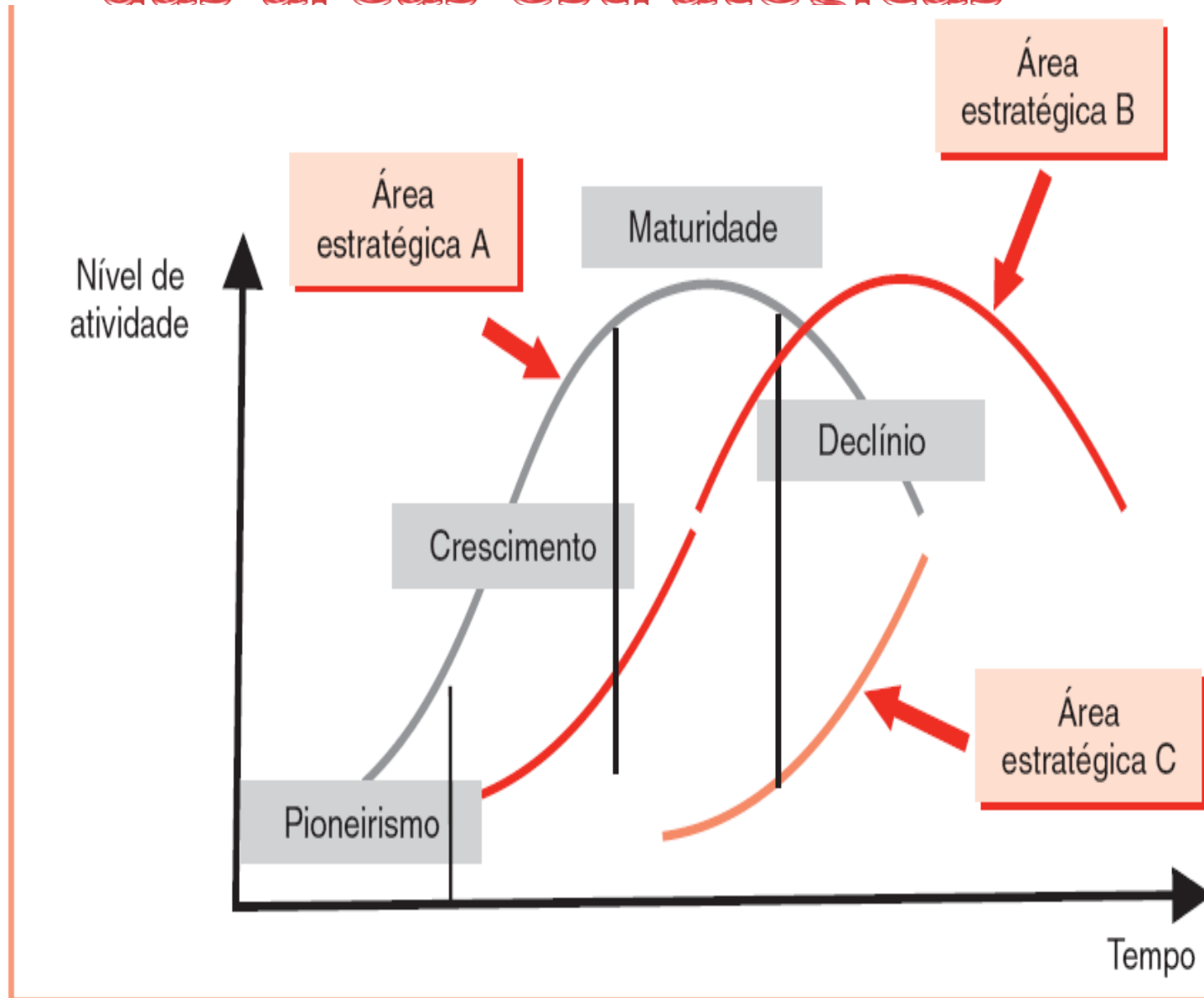
(Atratividade)

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



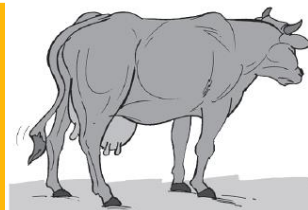
- ✓ Decisões mais difíceis, riscos associados a grandes benefícios potenciais;
- ✓ Muitas idéias boas devem ser adiadas ou deixadas de lado;
- ✓ Estratégias que utilizem os pontos fortes, devem ser privilegiadas;
- ✓ Escolha de novas áreas deve ser analisada com o grau de alinhamento com a **visão**,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

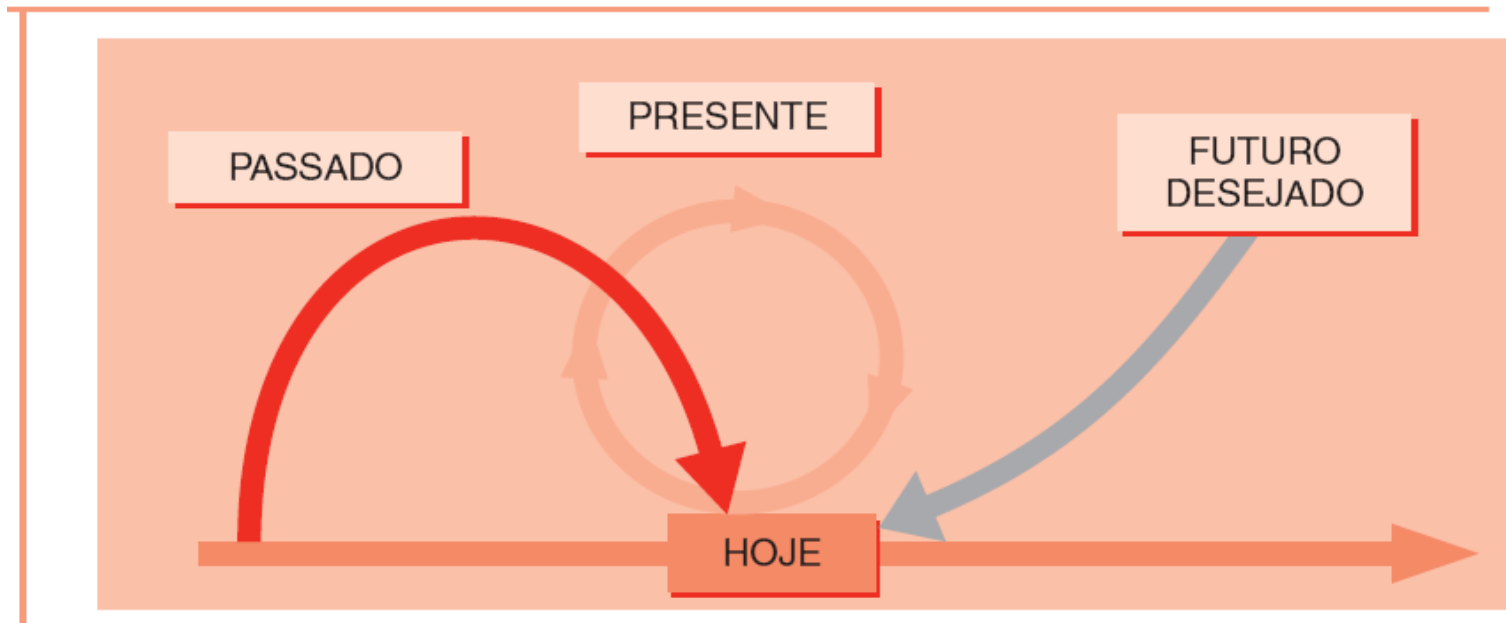
Detalhamento

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...”

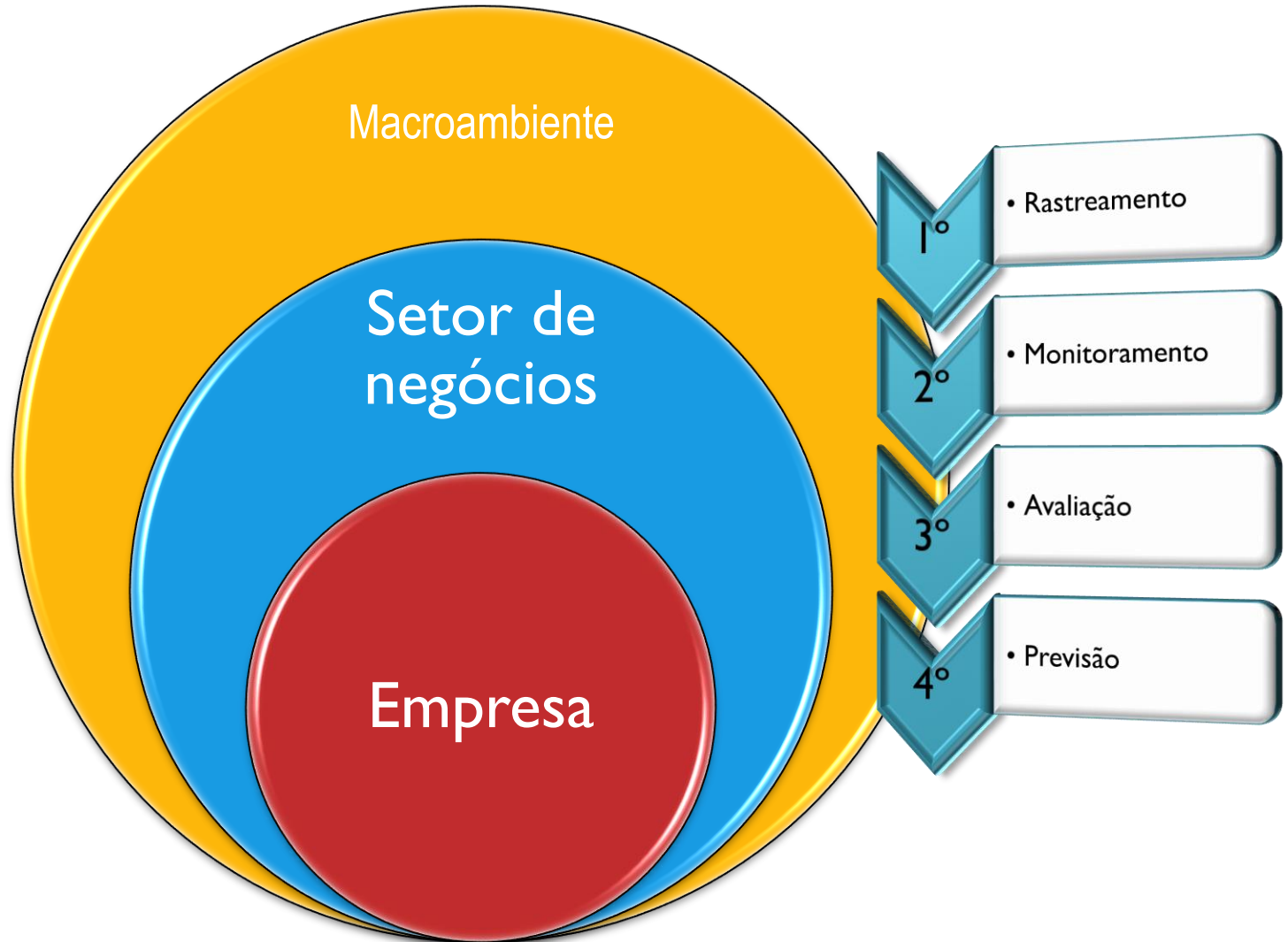
# Administração Estratégica



## 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

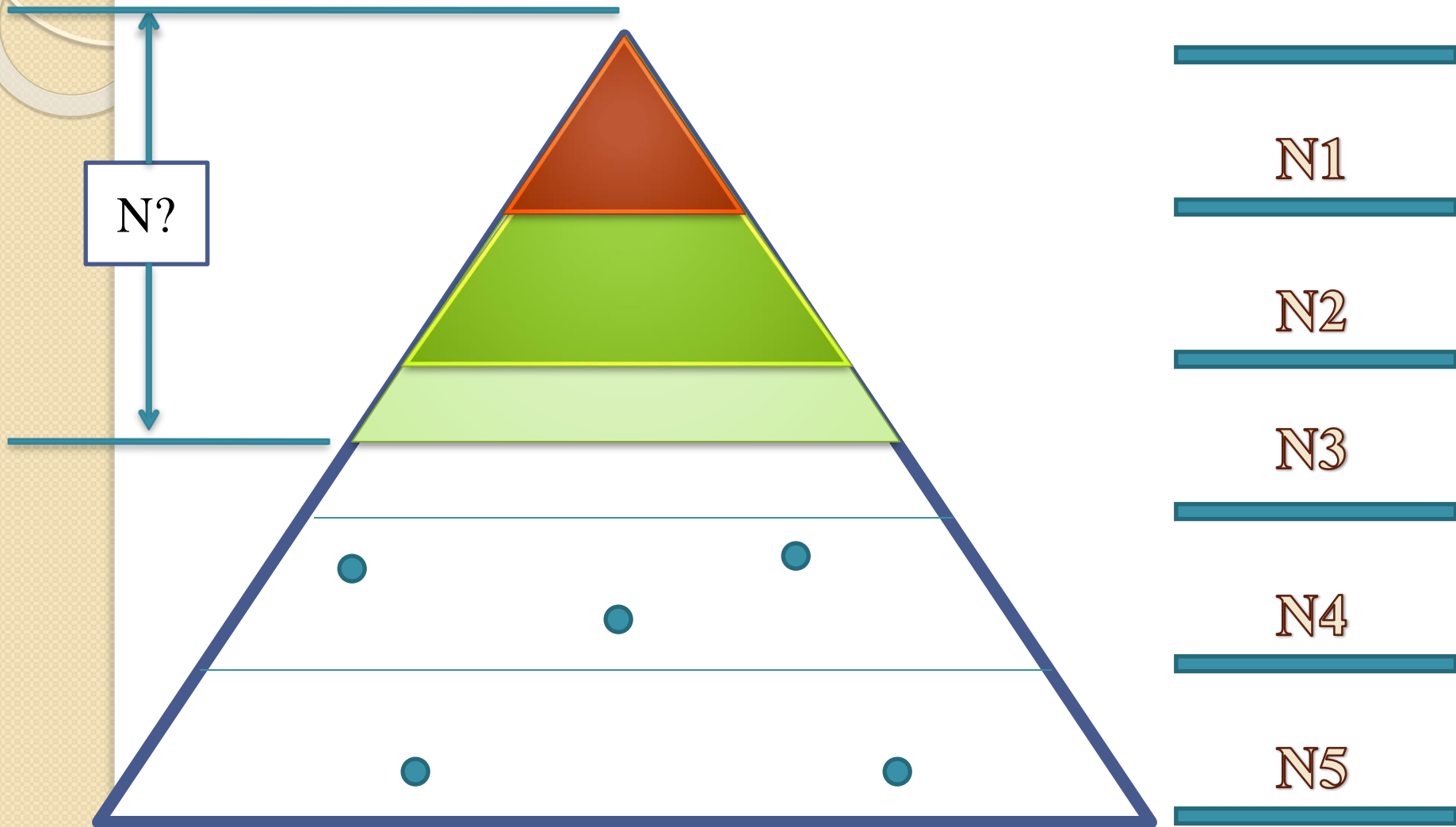
### Supervisor de máquinas

- 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

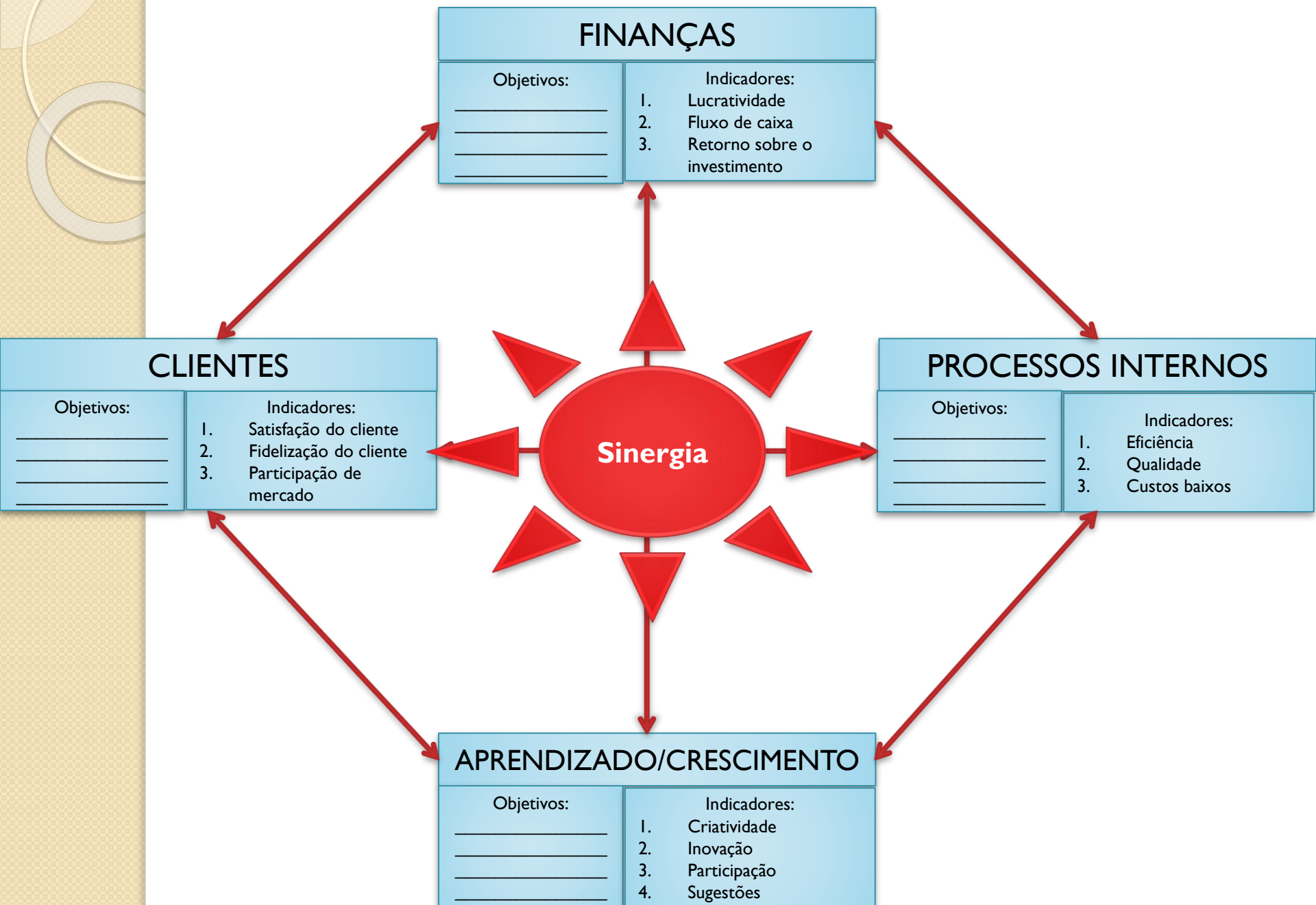
Objetivos  
e metas

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.**

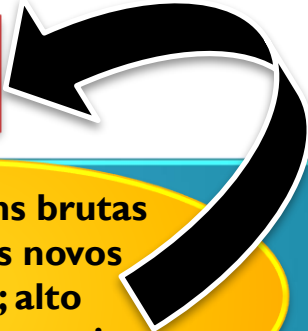
**Implantar novas tecnologias.**

**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.

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

## Perspectiva de inovação e do aprendizado

**Empregados criativos e versáteis; profundo conhecimento das funções.**

**Investimentos em atualização contínua; recompensas à novas idéias.**



# 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

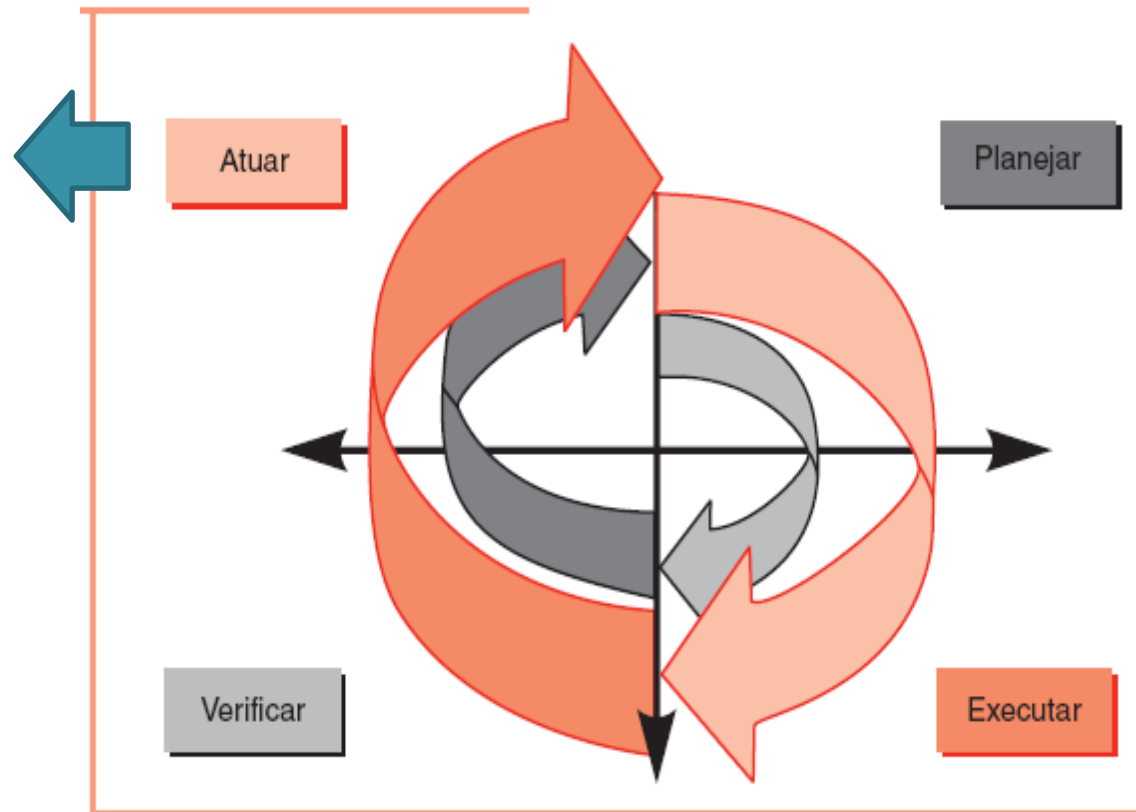
1ª fase			2007				2008				2009				2010				2011			
	Resp.	Status	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Projeto A	Antônio Pedro	em andamento	█	█	█	█	█	█														
Projeto B	Marina Silva	em andamento	█	█	█	█																
Projeto C	Benedito Moreno	a iniciar			█																	
Projeto D	Walter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