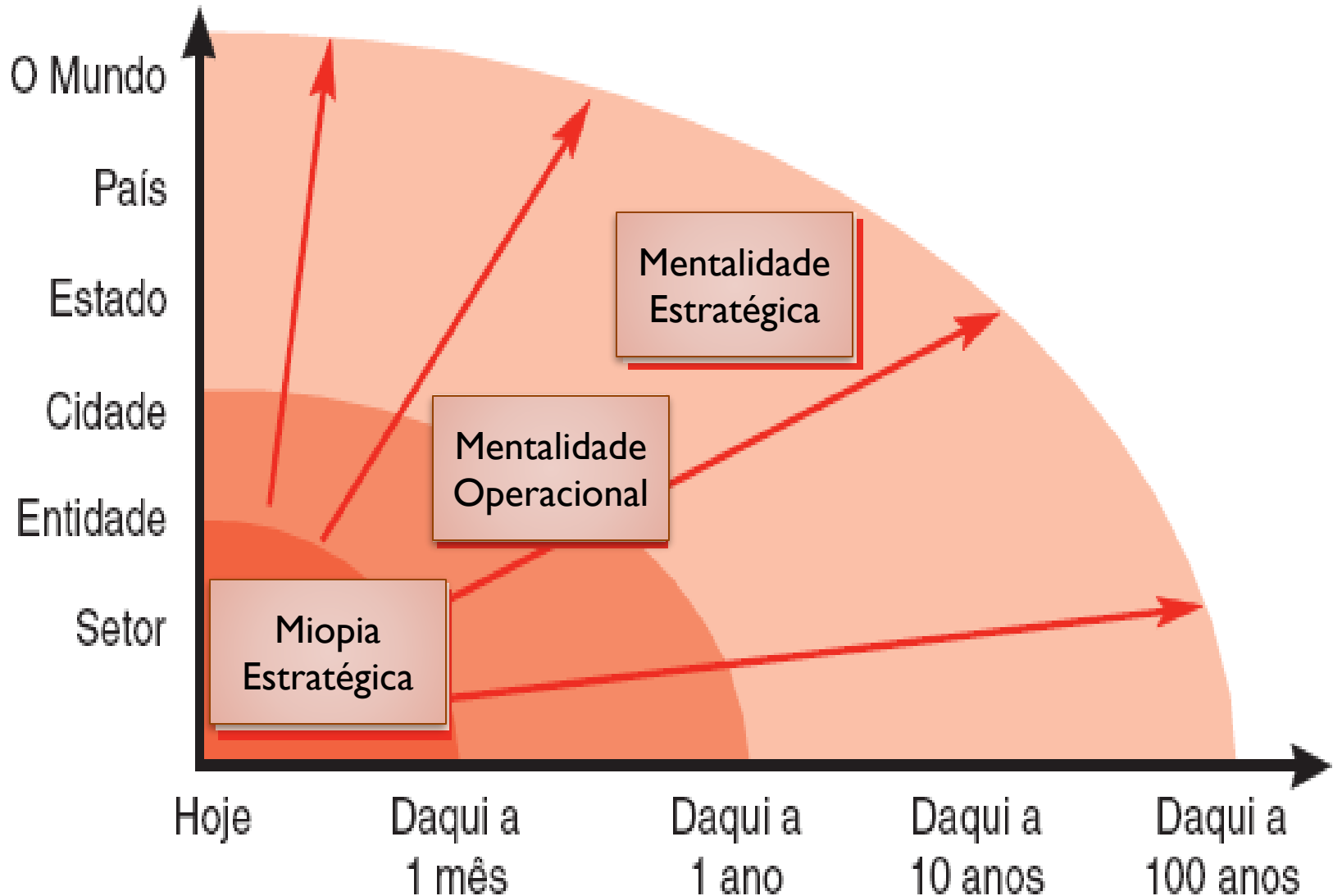


Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

# *Unidade Estratégica de Negócios*

# Mentalidade estratégica



# Planejamento estratégico



# 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

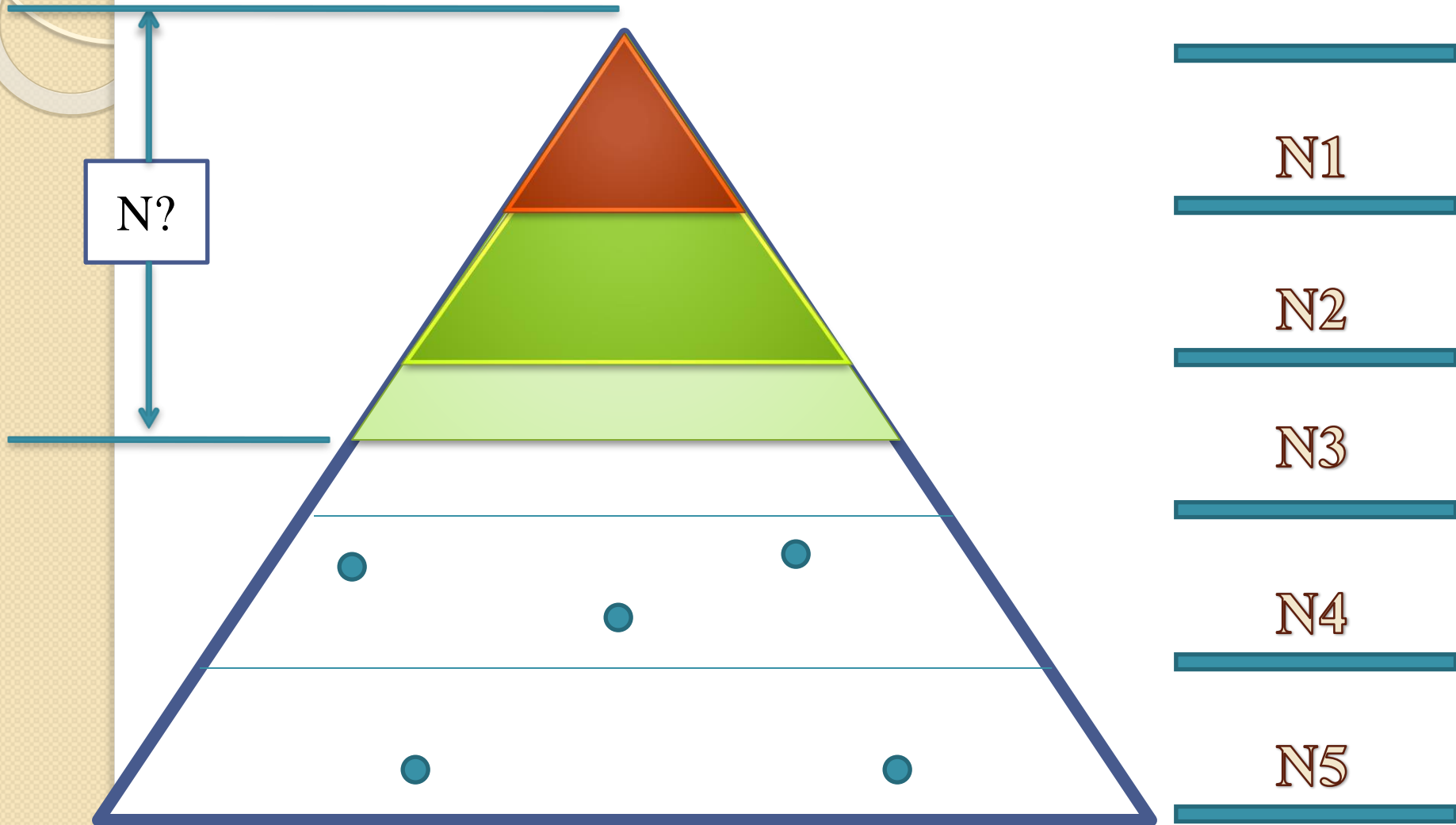
### Supervisor de máquinas

- 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

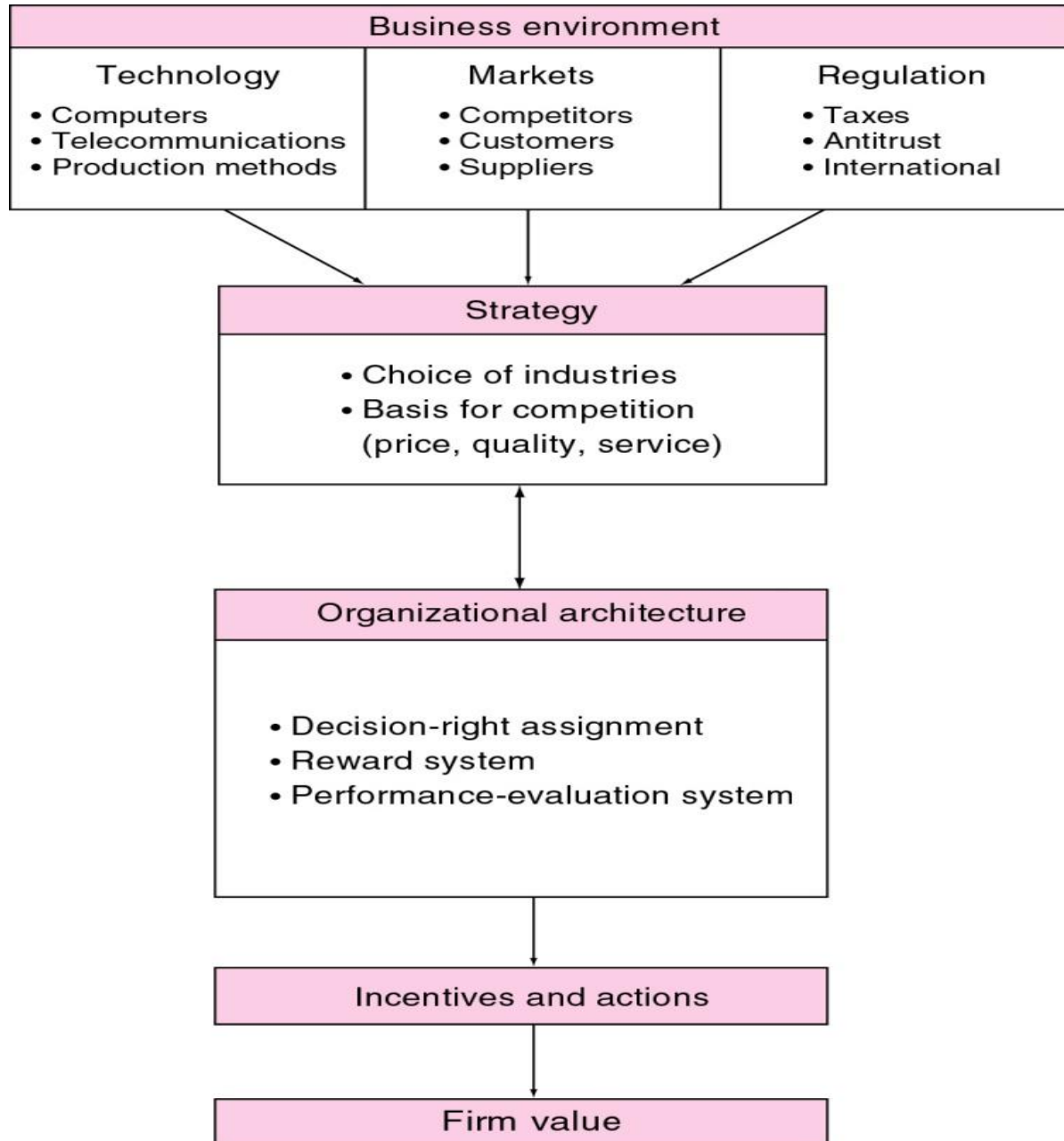
# ENVOLVIDOS NAS DECISÕES



# Opções estratégicas



# Determinantes da Estrutura





# **EXEMPLO DE ESTRUTURA: CONCESSIONÁRIA AUTOMART**

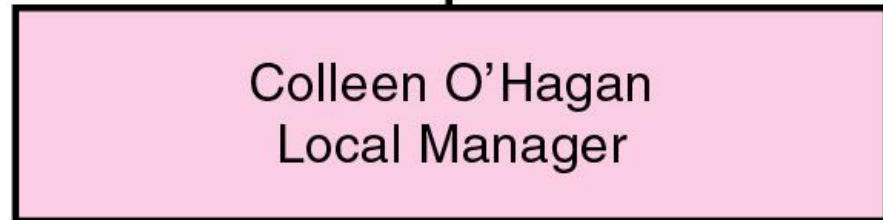


# Automart

- **Venda de carros em duas cidades;**
- **Administração:**
  - **CEO**
  - **2 gerentes locais**
- **Item principal de decisão: preços;**
- **A permissão para precificação aumenta a autoridade de decisão e vice-versa;**
- **Centralização/Descentralização: em qual nível hierárquico será colocado o poder de decisões de precificação?**

# Estrutura organizacional da Automart

AutoMart Company



# Centralização X Descentralização

## *Benefícios da descentralização*

- **Uso efetivo do conhecimento local**
  - **gostos e preferências locais;**
  - **sensibilidade de preços individualizado;**
  - **pode reduzir os custos de transferência e processamento das informações;**
  - **processo decisório mais rápido para mudanças de preços (sem necessidade de pedir permissão).**

# Centralização X Descentralização

## *Benefícios da descentralização*

- Preservar o uso do tempo dos administradores:
  - **alta administração foca na estratégia.**
- Treinamento e motivação para gerentes locais.
  - **a descentralização permite treinamento de pessoal para reposição em níveis superiores da administração.**

# Centralização X Descentralização

## *Custos da descentralização*

- Problemas de incentivos
  - **aumenta a possibilidade de problemas agente-principal (*agency problems*);**
  - **controle efetivo pode ser dispendioso.**

# Centralização X Descentralização

## *Custos da descentralização*

- Custos de coordenação
  - ignorar interações (ex: no AutoMart, se as cidades fossem próximas poderia haver uma interação indesejável)
  - desperdícios (pesquisa de mercado em mercados similares);
  - etc.

# Centralização X Descentralização

## *Custos da descentralização*

- Uso menos efetivo de informações centralizadas
  - a alta administração pode ter informações relevantes para a precificação;
  - a alta administração tem uma visão mais ampla, baseada em diversas localidades;
  - economias de escala.

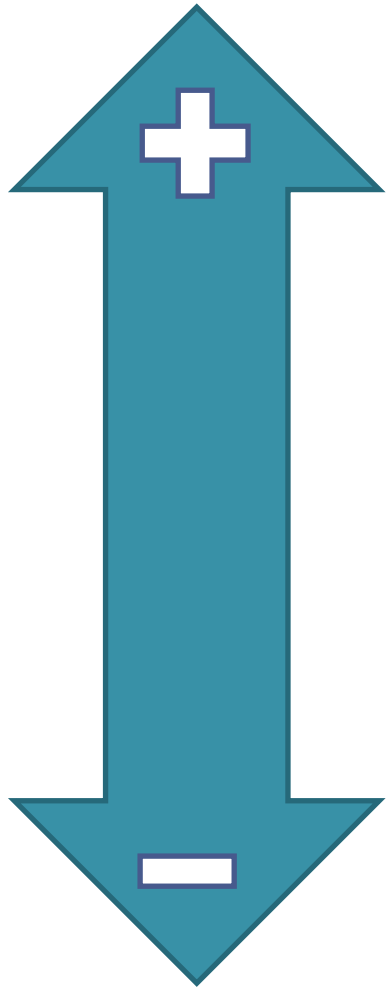


# ***EMPOWERMENT EM DIFERENTES ESTRUTURAS***



# Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Estabilidade do ambiente



**Centralizado**

**Descentralizado**

# Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Amplitude  
do mercado



**Descentralizado**

**Centralizado**

# Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Variedade de produtos



**Descentralizado**

**Centralizado**

# Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Foco em produtos  
de baixo custo



**Centralizado**

**Descentralizado**

Premium

# Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Integração vertical



**Descentralizado**

**Centralizado**

# Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Necessidade de coordenação na empresa

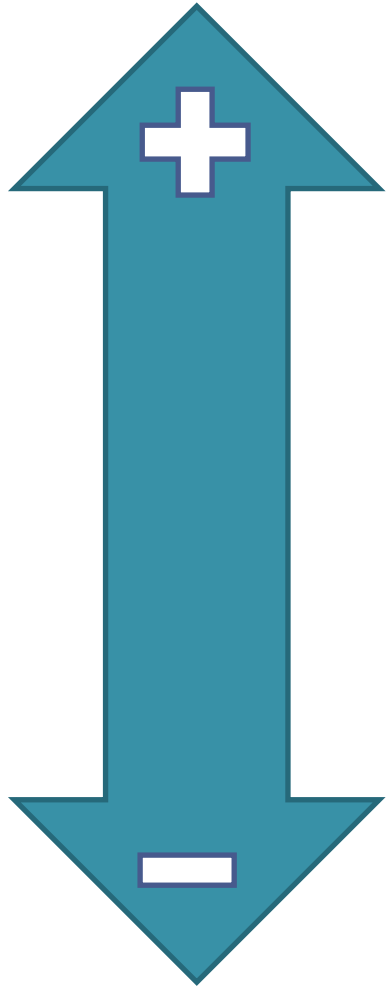


**Centralizado**

**Descentralizado**

# Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Custos de transferência  
de informações



**Descentralizado**

**Centralizado**