

Planejamento

estratégico

Elaboração, Implementação e Execução

"Sem a estratégia um gerente não tem um rumo considerado para seguir, não tem um mapa e não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados".

Este livro examina cada elemento-chave da elaboração, implementação e execução das estratégias da empresa. Ele abrange a definição do negócio, desenvolvimento de missões e visões estratégicas, estabelecimento de objetivos estratégicos e financeiros, análise da indústria e da competitividade, análise da situação da empresa, *benchmarking*, contabilidade de custos baseada na atividade, tipos básicos de estratégias competitivas, meios de criação de vantagem competitiva sustentada, avaliação da diversificação do negócio, formação de competências básicas, reengenharia do processo básico do negócio, os prós e os contras da estratégia de vários projetos de organização, criação de orçamento de apoio à estratégia, estabelecimento de políticas e procedimentos operacionais de apoio à estratégia, instituição de programas de melhores práticas e de gerência da qualidade total, reformulação de culturas corporativas e estabelecimento de incentivos e recompensas para alcançar objetivos de desempenho estratégicos.

O estudo com afinco sobre planejamento estratégico é imprescindível a todo estudante de Administração que almeje tornar-se um profissional de sucesso. Pensar e agir de maneira estratégica está sempre relacionado, de maneira muito próxima, ao desempenho da empresa e, deste modo, ao desempenho dos profissionais que nela se encontram.

A obra é recomendada como livro-texto para graduação em Administração e cursos de especialização no estudo de Planejamento Estratégico, Estratégia Empresarial e disciplinas correlatas, bem como aos profissionais que desejam aprimorar seus conhecimentos.

ISBN 85-221-0212-0
7 88522 102129

658
1473p
e.2

estratégico

Thompson Jr. & Strickland III

ARTHUR A. THOMPSON JR.
A. J. STRICKLAND III

estratégico

Elaboração, Implementação e Execução

DEDALUS - Acervo - EESC
31100052817



ARTHUR A. THOMPSON JR.
é Ph.D. em economia pela
University of Tennessee.
Dedicou 24 anos na University
of Alabama's College of
Commerce and Business
Administration. É consultor
e palestrante sobre problemas
estratégicos com ênfase em
desafios da regulamentação,
concorrência e satisfação
dos clientes.

A. J. STRICKLAND III
doutourou-se em negócios
pela Georgia State University.
Durante os últimos 14 anos,
tem atuado como professor
de Administração na University
of Alabama. Além de prestar
serviços para países em
desenvolvimento, é também
bastante conhecido no
circuito de palestras pela
sua perícia em estratégia
e implementação.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Thompson, Arthur A., 1940-
Planejamento estratégico : elaboração
implementação e execução / Arthur A. Thompson Jr.,
A.J. Strickland III ; [tradução de Francisco Roque
Monteiro Leite]. -- São Paulo : Pioneira Thomson
Learning, 2004.

Título original: Crafting and implementing
strategy
3. reimpr. da 1. ed. de 2000.
ISBN 85-221-0212-0

1. Administração de empresas 2. Planejamento
empresarial 3. Planejamento estratégico I. Título.
II. Série. III. Strickland, A.J..

01-4328

CDD-658.4012

Índice para catálogo sistemático:

1. Planejamento estratégico : Administração de
empresas 658.4012

Planejamento Estratégico

Elaboração, Implementação e Execução



BIBLIOTECA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

Conselho Diretor

ANTONIO CESAR AMARU MAXIMIANO
CARLOS JOSÉ Malferrari
CARLOS ROBERTO MARTINS PASSOS
CLEBER AQUINO
CORRADO CAGLIERI
DANIEL AUGUSTO MOREIRA
EDUARDO VASCONCELLOS
ERNESTO LIMA GONÇALVES
JOÃO BOSCO LODI
JOSÉ WILSON SARAIVA
OTTO NOGAMI
REGINALD UELZE
STEPHEN CHARLES KANITZ
WALDO E. C. DE FARIAS

Planejamento Estratégico

Elaboração, Implementação e Execução

Arthur A. Thompson, Jr.
A. J. Strickland III



THOMSON
PIONEIRA

Austrália Brasil Canadá Cingapura Espanha Estados Unidos México Reino Unido

Ass.	658
Cap.	T473p
	e.2
Tombo	1805/05
Sysno	1170619

THOMSON
PIONEIRA

Título do Original em Inglês:
Crafting and Implementing
Strategy: What Every
Manager Should Know

Capa:
Lummi Produção Visual e
Assessoria Ltda.

Tradutor:
Francisco Roque Monteiro
Leite

Colaboração Editorial:
Daniel Augusto Moreira

Revisão:
Fausto Alves Barreira Filho

Editoração Eletrônica:
Segmento & Co. Produções
Gráficas Ltda.

© COPYRIGHT 1995 by Richard
D. Irwin, Inc.
© COPYRIGHT 2000 para
Língua Portuguesa adquirido
por Pioneira Thomson Learning
Ltda, uma divisão da Thomson
Learning, Inc. Thomson
Learning™ é uma marca
registrada aqui utilizada sob
licença.

Impresso no Brasil.
Printed in Brazil.
1 2 3 4 06 05 04

Rua Traipu, 114 - 3º andar
Perdizes - CEP 01235-000
São Paulo - SP
Tel.: (11) 3665-9900
Fax: (11) 3665-9901
sac@thomsonlearning.com.br
www.thomsonlearning.com.br

Todos os direitos reservados.
Nenhuma parte deste livro
poderá ser reproduzida,
sejam quais forem os meios
empregados, sem a permissão,
por escrito, da Editora.
Aos infratores aplicam-se as
sanções previstas nos artigos
102, 104, 106 e 107 da Lei
nº 9.610, de 19 de fevereiro
de 1998.

**Dados Internacionais de
Catalogação na Publicação
(CIP)**
(Câmara Brasileira do Livro, SP,
Brasil)
Thompson, Arthur A., 1940-
Planejamento estratégico: .
elaboração, implementação e
execução / Arthur A.
Thompson, Jr., A. J. Strickland
III; [tradução de Francisco
Roque Monteiro Leite.]
São Paulo: Pioneira Thomson
Learning, 2004.

Título original: Crafting and
Implementing strategy.
3. reimpr. da 1. ed. de 2000.
ISBN 85-221-0212-0
1. Administração de empresas
2. Planejamento empresarial
3. Planejamento estratégico
III. Strickland, A. J. II. Título.
I. Série.
01-4328 CDD-658.4012
**Índice para catálogo
sistemático:**
1. Planejamento estratégico:
Administração de empresas
658.4012

Para Hasseline e Kitty

Sumário

INTRODUÇÃO	
O que É Estratégia e quem É Responsável pela sua Implementação? ...	1
CAPÍTULO UM	
As Cinco Tarefas de Estratégia que os Gerentes Precisam Fazer	13
CAPÍTULO DOIS	
As Três Tarefas de Elaboração de Estratégia: Desenvolvimento de uma Visão Estratégica, Estabelecimento de Objetivos e Refinamento da Estratégia	35
CAPÍTULO TRÊS	
Refletindo Estrategicamente sobre a Indústria e as Condições Compe- titivas	83
CAPÍTULO QUATRO	
Refletindo Estrategicamente sobre a Situação da Empresa	123
CAPÍTULO CINCO	
Estratégia e Vantagem Competitiva	153
CAPÍTULO SEIS	
Ajustando a Estratégia à Situação da Empresa	197

CAPÍTULO SETE

Estratégias de Diversificação Corporativa..... 243

CAPÍTULO OITO

Avaliando a Estratégia de uma Empresa Diversificada 281

CAPÍTULO NOVE

Implementando a Estratégia: Competências Básicas, Reengenharia e Projeto Estrutural..... 311

CAPÍTULO DEZ

Implementação da Estratégia: Orçamentos, Políticas, Melhores Práticas, Sistemas de Apoio e Recompensas..... 355

CAPÍTULO ONZE

Implementando a Estratégia: Cultura e Liderança..... 379

O que É Estratégia e quem É Responsável pela sua Implementação?

Estratégia é o compromisso de executar um conjunto de ações em vez de outras.
Sharon M. Oster,
professor da Yale University

Este livro trata das tarefas gerenciais de elaboração, implementação e execução das estratégias da empresa. A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Os gerentes projetam estratégias devido à necessidade de amoldar a maneira de condução dos negócios da empresa além de proporcionar um meio de ligar as ações e tomadas de decisão nas várias partes da organização. Os gerentes de estratégia decidem sobre indicadores que "dentre todos os caminhos e ações que podem escolher, decidem seguir uma determinada rota e confiar nestas abordagens de negócio". Sem a estratégia, um gerente não tem um rumo previamente considerado para seguir, não tem um mapa e não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados.

O planejamento do jogo gerencial para dirigir uma empresa com sucesso envolve todas as funções e departamentos principais – compras, produção, financeiro, comercialização, recursos humanos e pesquisa & desenvolvimento (P&D). Cada um tem seu papel na estratégia. O desafio da implementação da estratégia é moldar todas as decisões e ações da empresa em um