

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