

Teorias Modernas de Gestão = novos modelos de administração

■ 1950-1960

■ 1950-1960

■ 1960-1980

■ 1980 →

■ 1980 →

■ Modelos Emergentes

Abordagem Contingencial

Adm. Por Objetivos

Adm. Estratégica

Adm. Participativa

Adm. Japonesa

Adm. Empreendedora

■ Resultado de estudos de integração com o ambiente

■ Resposta às pressões das empresas americanas nos anos 50, com foco nas margens de lucro e redução de despesas

■ Com as mudanças, principalmente na área tecnológica, a estratégia acabou por ocupar maior espaço no mundo empresarial com preocupação permanente com o ambiente externo.

■ baseado nos acontecimentos do ambiente, a administração propôs democratizar as relações sociais, resultando em maior participação dos recursos humanos no processo decisório e de desenvolvimento.

■ a recuperação do Japão suscitou o desejo em apreender as práticas de gestão das empresas japonesas: Gestão enxuta, Just in time, kan ban, outras.

■ Foco na busca de oportunidades e inovação de forma sistemática. Visão intraempreendedora.

CARACTERÍSTICAS COMUNS DOS NOVOS MODELOS DE GESTÃO

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FLEXÍVEL

RELAÇÕES DE PARCERIA COM OUTRAS EMPRESAS

ESTILO PARTICIPATIVO DE GESTÃO (TRABALHO EM EQUIPE)



A origem e evolução do Planejamento e conceito de Estratégia

Planejamento

Processo sistemático e consciente de **tomada de decisões e respeito das metas e atividades** a serem cumpridas no futuro por um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização.

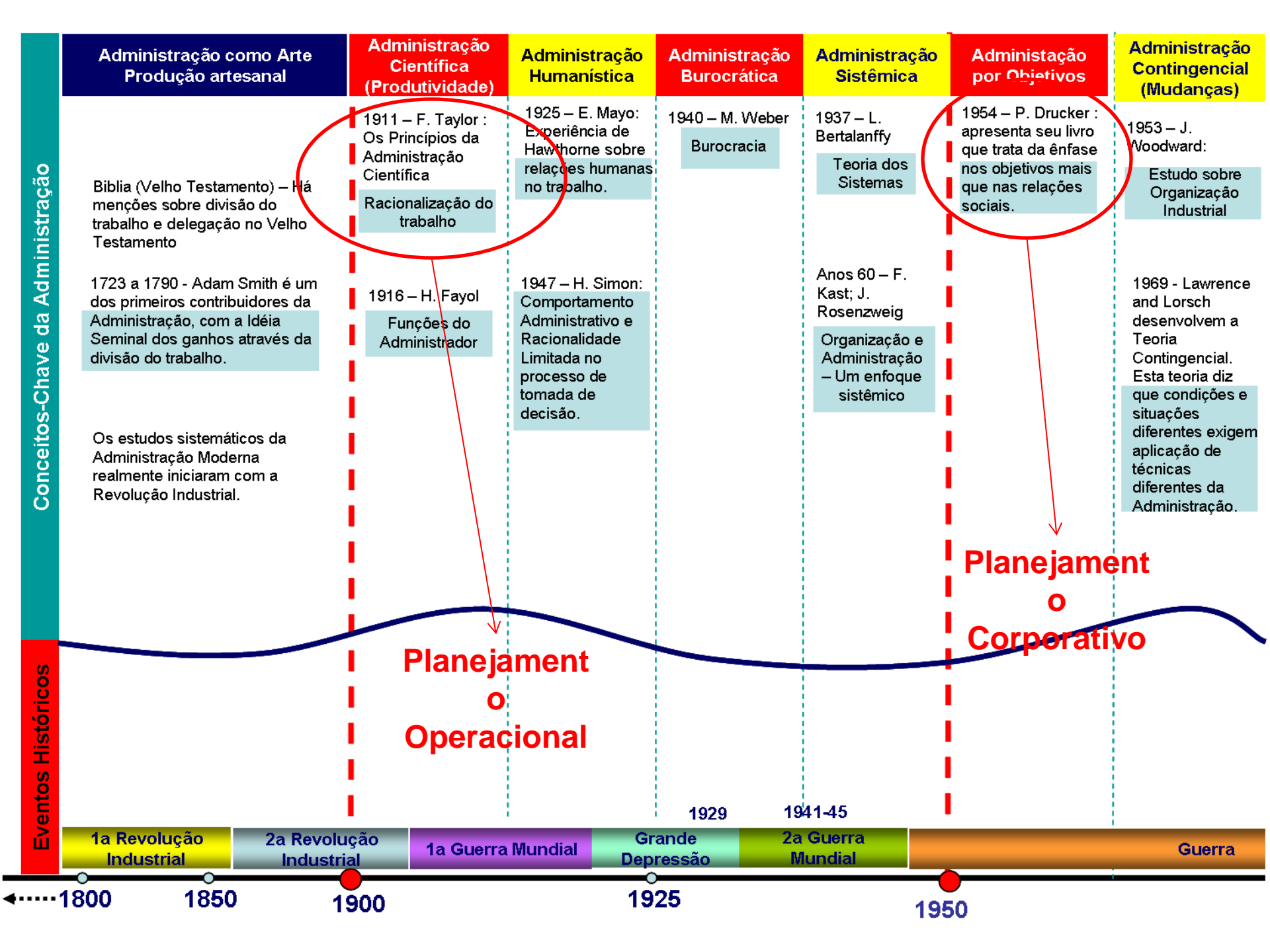
Bateman & Sneell (2008)

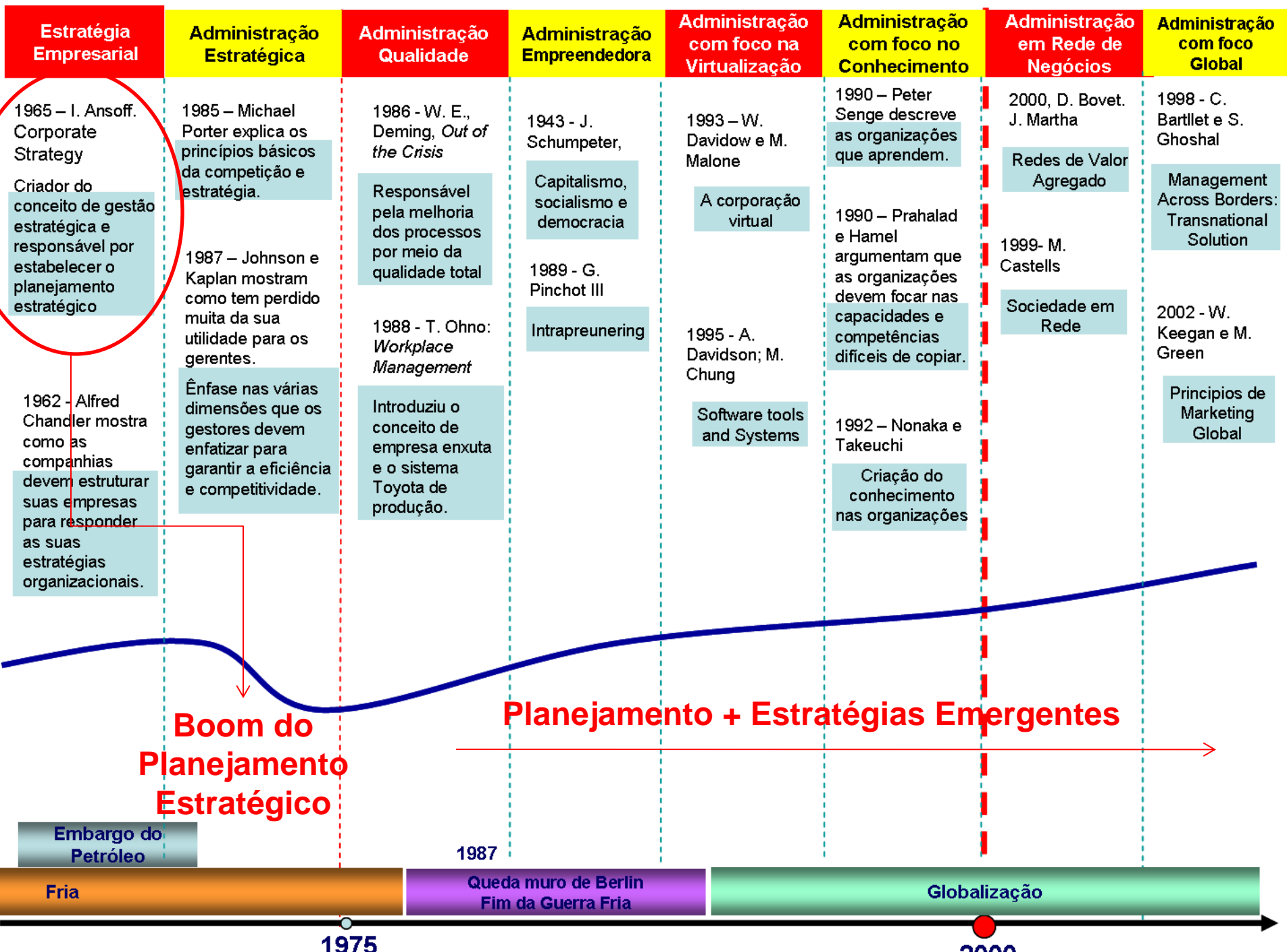
Compreende a **definição das metas** de uma organização, o estabelecimento de uma **estratégia global** para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar as atividades.

Robbins (2005)

Técnica administrativa que procura **ordenar as idéias** das pessoas, de forma que se possa criar uma **visão do caminho** que se deve seguir (**Estratégia**). Depois de ordenar as idéias, são **ordenadas as ações**, que é a Implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Almeida (2003)





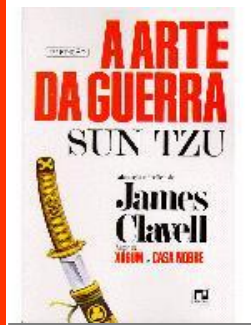
Administração Estratégica

A evolução do conceito de **Estratégia**

- Do grego *strategos* = desempenho de uma posição de comando
 - A arte do general
 - Habilidades “gerenciais” (administração, liderança, oratória, poder) 450 a.C.
 - Habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema de comando global. 330 a.c.
- A estratégia só chega às empresas na década de 1960, pelas mãos de Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Alfred Chandler, Rusell Ackoff, Henry Mintzberg, entre outros.

A evolução do conceito de **Estratégia** – Sun Tzu

- **A Arte da Guerra de Sun Tzu foi escrita na China há mais de 2 mil anos.**
- **Sun Tzu era um pensador militar chinês que viveu há muito tempo, no século IV a.C., mas cujo pensamento serve, nos dias de hoje.**
- **É a primeira tentativa de que se tem notícia de formular a base racional de planejamento e conduta das operações militares. os princípios pregados por Sun Tzu ainda hoje influenciam os generais chineses.**



- **Na chamada Nova Economia, onde o ambiente globalizado e competitivo nos impõe a cada dia novas e desafiadoras situações, num verdadeiro cenário de guerra mercadológica, tecnológica e de conhecimentos, as lições de Sun Tzu encaixam-se como luvas e nos dão subsídios importantes para a elaboração dos planejamentos estratégicos atuais.**

A evolução do conceito de **Estratégia** – Sun Tzu

Estimativa:

"É no campo da guerra que a vida e a morte são determinados, portanto, o Estado deve examinar com muita atenção este assunto antes de buscar o conflito".

Mas afinal, o que é a Estratégia?

“Determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas” (Chandler, 1962)

“Regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. ” (Ansoff, 1965)

“Caminho para chegar aos resultados previstos” (Kotler, 1993)

Missão

Declaração explicando “por que” a organização existe.

- Oferece contexto para todas as decisões da organização;
- Descreve uma realidade duradoura;
- Útil para audiências internas e externas.

Visão

Definição sobre “o que” a empresa “é” ou “quer se tornar”

- Direcionamento para o desenvolvimento estratégico da organização;
- Descreve uma nova realidade inspiradora;
- É realizável em um período específico de tempo;
- Para uso interno principalmente.

Estratégia

Plano de “como” atingir os objetivos

- Lista de uma série de ações integradas;
- Descrição da proposição de valor;
- Sujeito a mudanças;
- Para uso interno restrito.

Mas afinal, o que é a Estratégia?

Para Mintzberg (1987) estratégia é:

- **PLANO**: curso de ação, guia (ou conjunto de guias) para lidar com uma situação.
- **PADRÃO**: inclui comportamento resultante, um padrão em um curso de ação
- **POSIÇÃO**: uma forma de localizar uma organização (ambiente)
- **PERSPECTIVA**: forma de perceber o mundo.
- **MANOBRA**: meio de frustrar os planos do adversário

As abordagens da Estratégia

Principais escolas do pensamento estratégico

Escola Racionalista

- Pensador mais importante: Igor Ansoff;
- Influenciado pela experiência militar;
- Princípios
 - a) descrever; entender e analisar o ambiente;
 - b) planejar as ações;
 - c) por em prática as ações planejadas.

Críticas

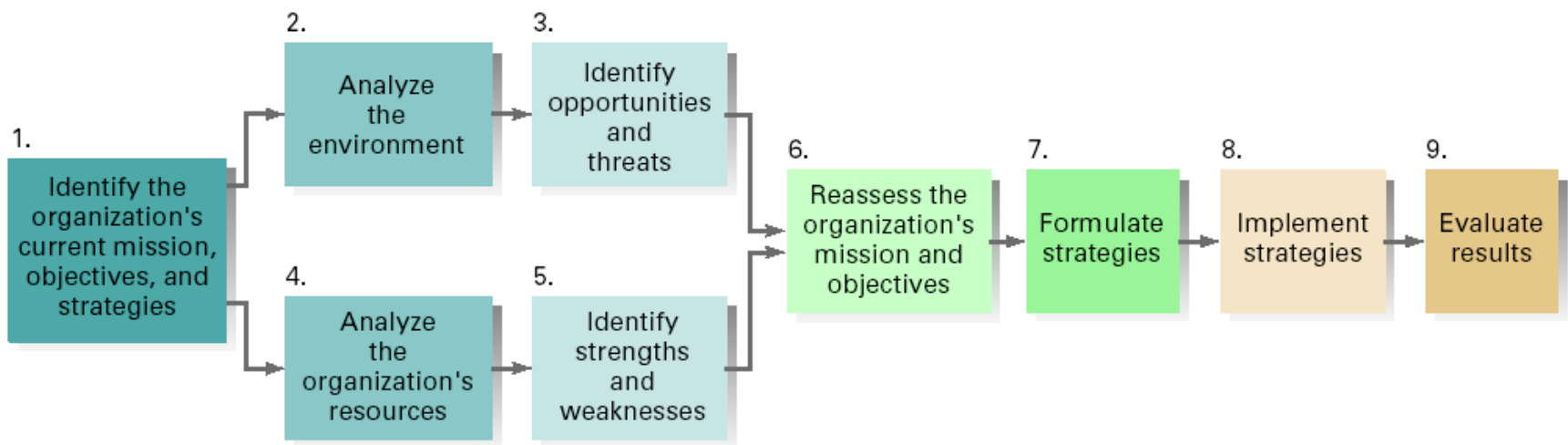
- Objetivos corporativos são diferentes dos militares (ex. satisfação do consumidor);
- Foco no "inimigo" pode concentrar esforços no "monopólio" em detrimento da lucratividade;
- Dificuldade na identificação da situação real da empresa;
- Há muitas incertezas em setores emergentes que impedem estimativas confiáveis

Escola Incrementalista

- Pensador mais importante: Henry Mintzberg;
- Entendimento completo da complexidade e da mudança é impossível;
- Adaptação rápida frente a uma nova informação;
- Princípios
 - a) tomar as decisões rumo aos objetivos determinados;
 - b) mensurar e avaliar os efeitos das decisões;
 - c) ajustar, se necessário, os objetivos e determinar os próximos passos.

Administração estratégica

- Processo de administração estratégica
 - Um processo de nove passos que envolve planejamento estratégico, implementação e avaliação.



Definição de planejamento

- Definir os objetivos ou metas da organização.
- Estabelecer uma estratégia global para atingir essas metas.
- Desenvolver uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.

O planejamento preocupa-se com os fins (aquilo que precisa ser feito), bem como com os meios (como deve ser feito).

Motivos para o planejamento



Tipos de plano

**AMPLITUDE
DE USO**

**ESTRUTURA
DE TEMPO**

ESPECIFICIDADE

**FREQÜÊNCIA
DE USO**

Estratégico
Tático

Longo prazo
Curto prazo

Direcional
Específico

Uso único
Permanente

Planejamento Estratégico

Planejar

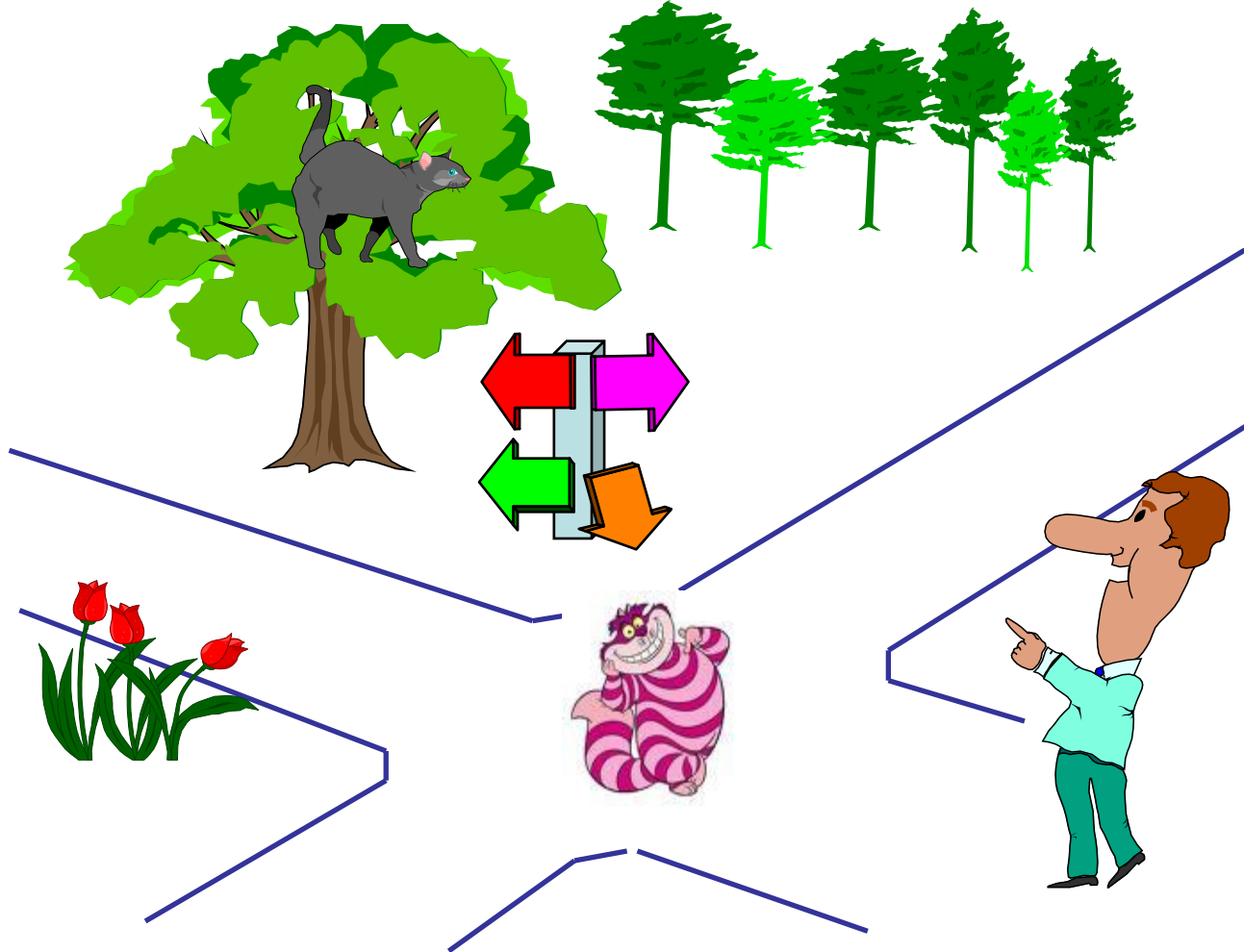
- Planejar é definir objetivos e os meios eficazes para alcançá-los.
- Para planejar é necessária uma atividade contínua de análise sistemática do ambiente.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a **direção a ser seguida** pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”

Philip Kotler

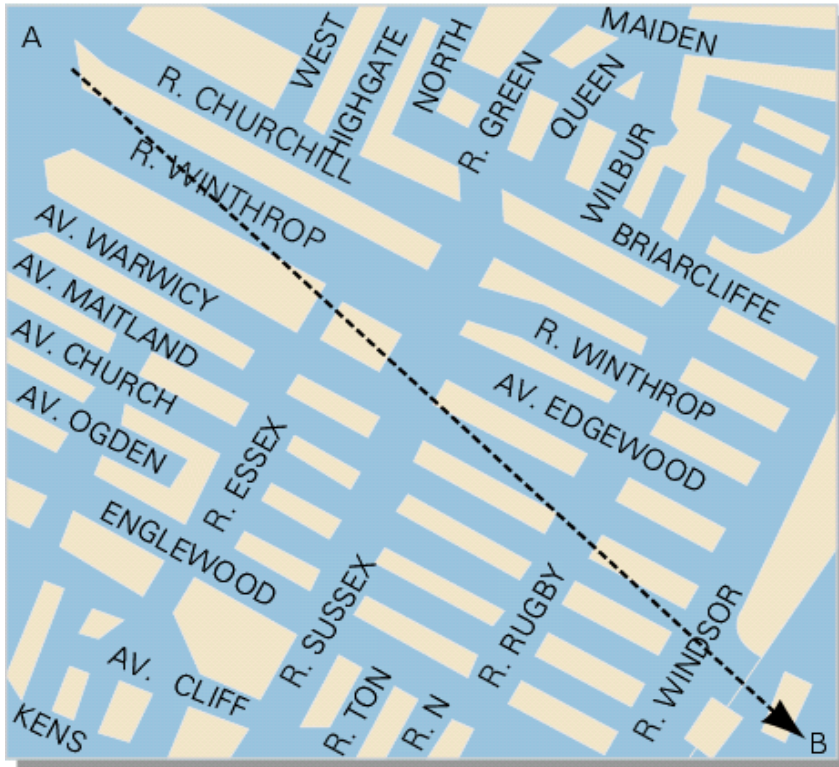
Quem não se lembra da história da “Alice no País das Maravilhas” que, quando se viu perdida numa encruzilhada, perguntou para o coelho que estrada deveria tomar?



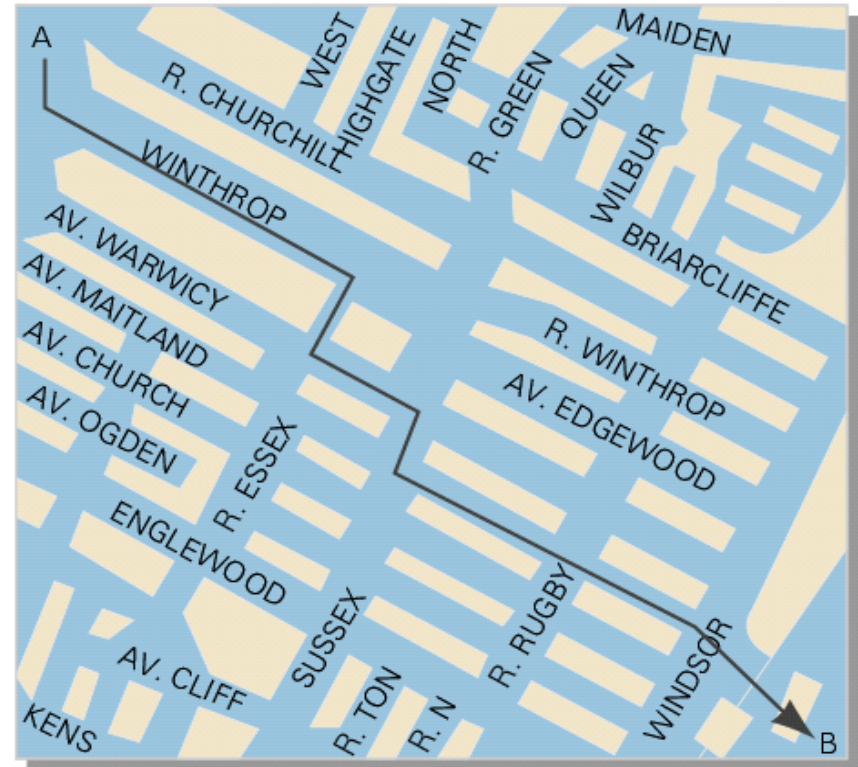
- *Pode dizer-me que caminho devo tomar?*
- *Isto depende do lugar para onde você quer ir.*
(Respondeu com muito propósito o gato)
- *Não tenho destino certo.*
- *Neste caso qualquer caminho serve.*

(“Alice no País da Maravilhas” - Lewis Carrol)

Plano direcional *versus* plano específico



Plano direcional



Plano específico

Planos direcionais e planos específicos

- Planos específicos
 - Planos que têm objetivos claramente definidos e não deixam espaço para más interpretações.
 - “O que, quando, onde, quanto e por quem” (foco no processo).
- Planos direcionais
 - Planos flexíveis que fixam diretrizes gerais.
 - “Ir daqui para lá” (foco no resultado).

Planejamento: foco e tempo

- Planos estratégicos
 - Planos que envolvem a organização inteira, estabelecem objetivos globais e posicionam a organização em termos de seu ambiente.
- Planos táticos
 - Planos que especificam os detalhes de como os objetivos globais da organização serão atingidos.
- Planos de curto prazo
 - Planos que envolvem menos de um ano.
- Planos de longo prazo
 - Planos que se estendem além de cinco anos.

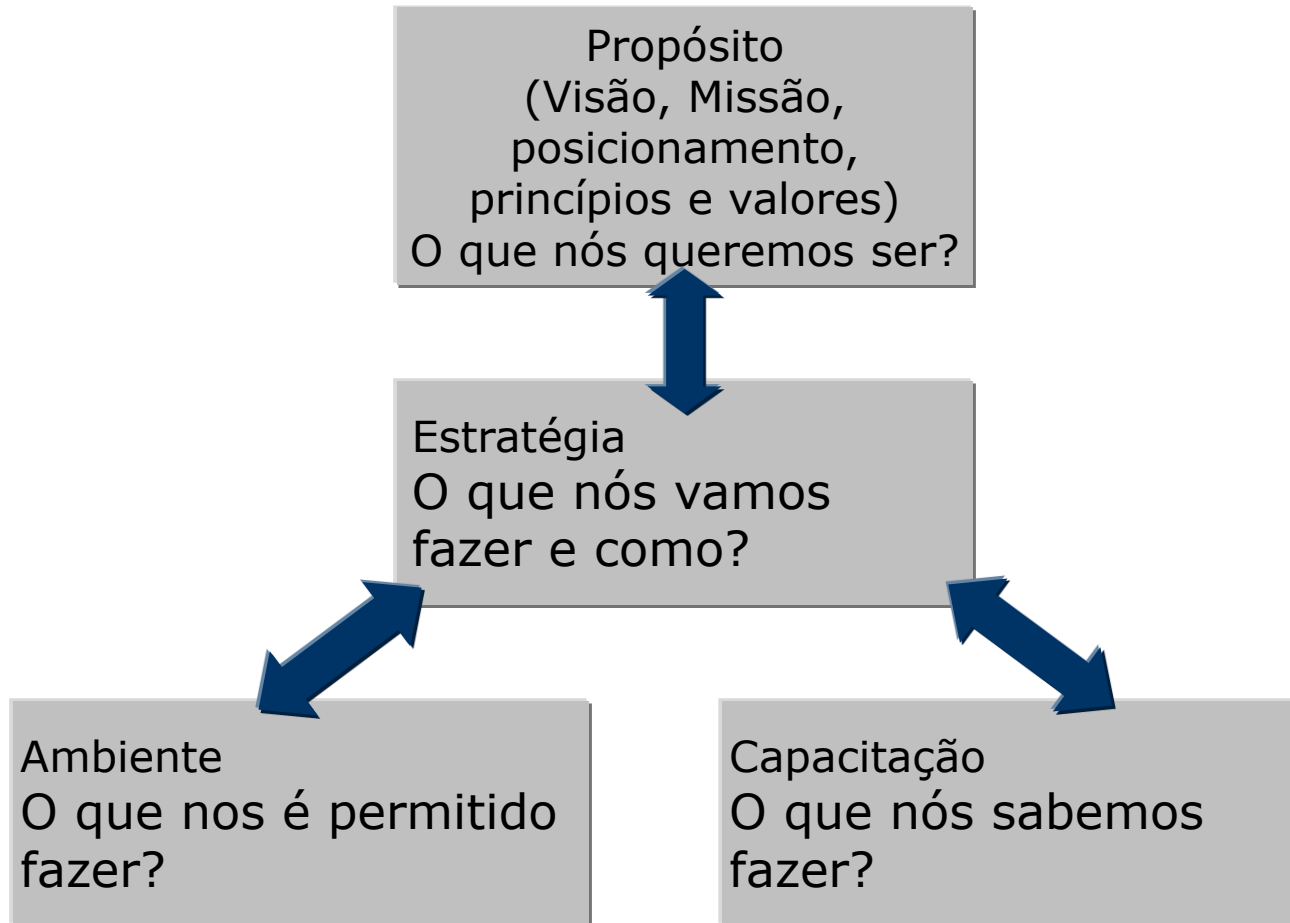
Planejamento estratégico

- Planos estratégicos
 - Aplicam-se amplamente à organização inteira.
 - Estabelecem os objetivos globais da organização.
 - Procuram posicionar a organização em termos de seu ambiente.
 - Proporcionam direção para impulsionar os esforços da organização para atingir suas metas.
 - Servem como base para os planos táticos.
 - Envolvem extensos períodos de tempo.
 - São menos específicos em seus detalhes.

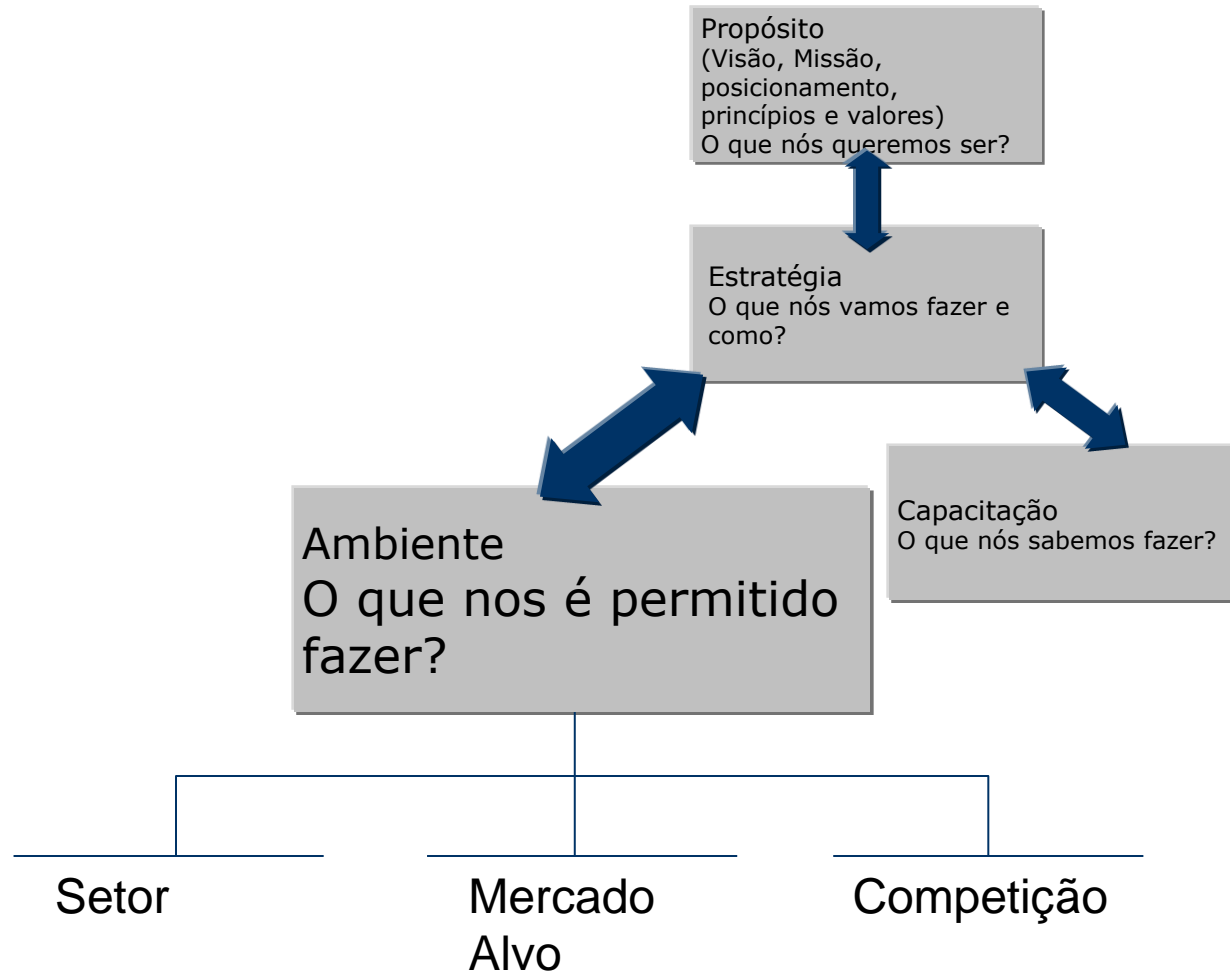
Planejamento tático

- Planos táticos (planos operacionais)
 - Aplicam-se a partes específicas da organização.
 - Derivam dos objetivos estratégicos.
 - Especificam os detalhes de como os objetivos globais serão atingidos.
 - Envolvem períodos de tempo mais breves.
 - Devem ser atualizados continuamente para fazer frente aos desafios atuais.

Os pilares da Estratégia

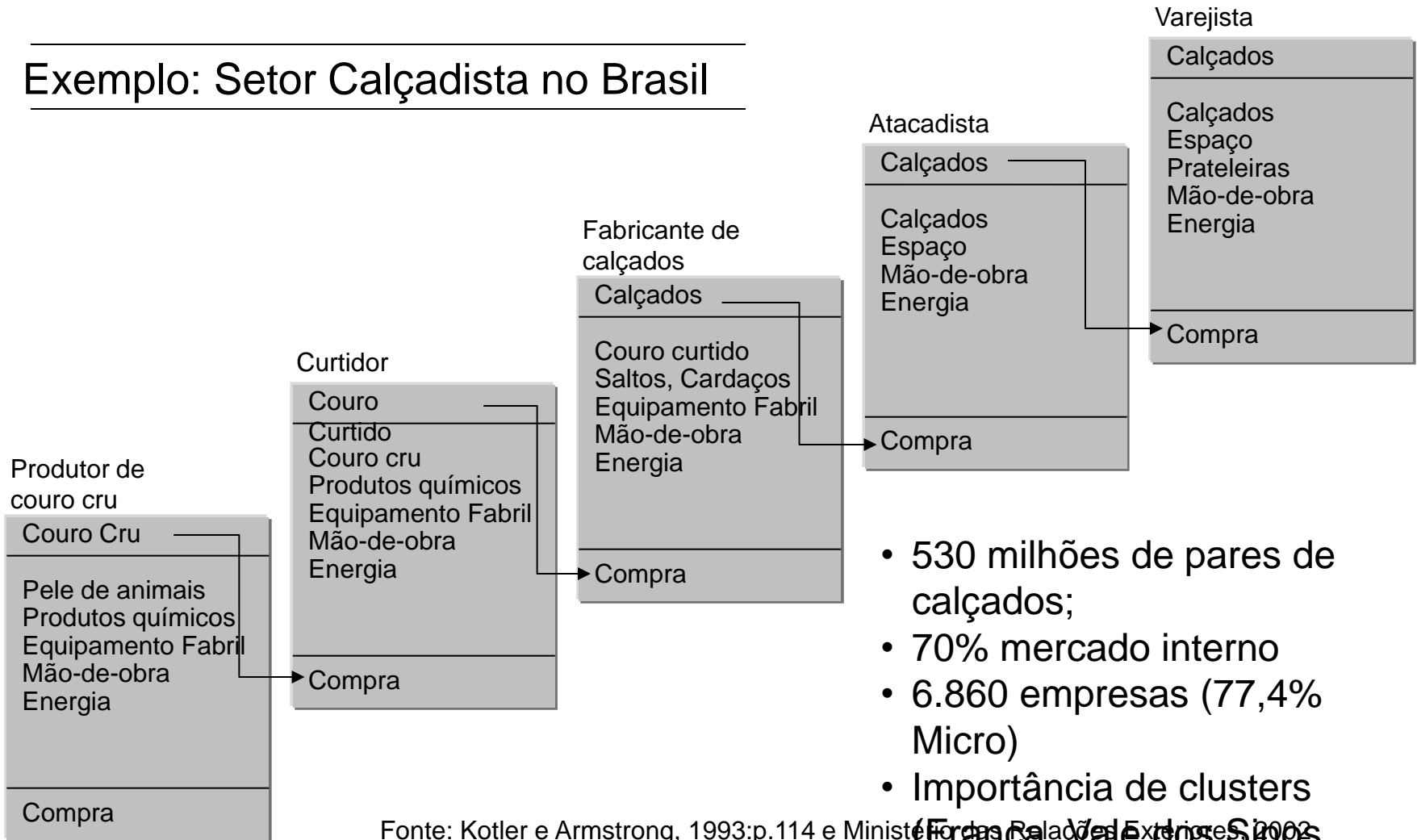


Entendendo o seu ambiente de negócios



Entendendo o seu setor: Setor econômico e cadeia de valor

Exemplo: Setor Calçadista no Brasil



- 530 milhões de pares de calçados;
- 70% mercado interno
- 6.860 empresas (77,4% Micro)
- Importância de clusters (Franca, Vale dos Sinos, Birigui)

Fonte: Kotler e Armstrong, 1993:p.114 e Ministério das Relações Exteriores, 2002

Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico

- Caminho a ser seguido pela organização, como resposta às mudanças do ambiente.
- Deve-se levar em conta:
- Pontos fortes e fracos da organização;
- Valores (princípios motivações e necessidades);
- Ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- Expectativas da sociedade

Planejamento Estratégico

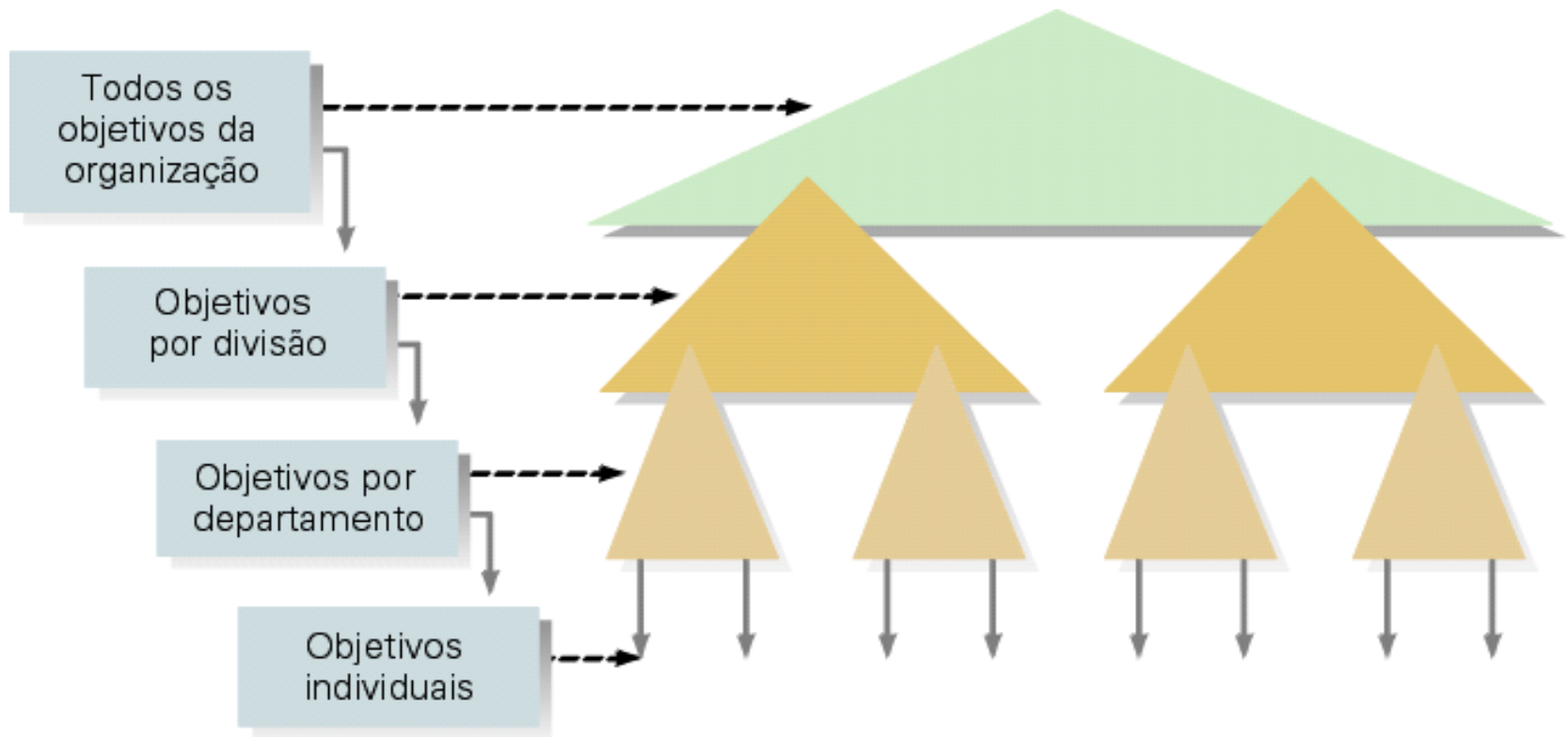
- Deve proporcionar:
- consciência de pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão;
- estabelecimento de propósito e direção;
- orientação para as decisões e ações estratégicas;
- visão de rumo para integrar as diferentes funções (setores);
- melhores condições para operar as mudanças necessárias (impostas pelo ambiente).

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É um modelo de decisão:

- ❖ **Determina e revela o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em Priorizar a Alocação de Recursos;**
- ❖ **Delimita os domínios de atuação da Instituição;**
- ❖ **Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;**
- ❖ **Engaja todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores.**

Objetivos em cascata



A identidade atual da organização

- Declaração da missão
 - Define o propósito da organização.
- Objetivos
- Plano estratégico
 - Um documento que explica a visão dos fundadores do negócio e descreve a estratégia e operações desse negócio.

I - DEFINIÇÃO A MISSÃO/VISÃO

A Missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas

▶ Questões a serem respondidas

- Quem somos?**
- Qual é a nossa finalidade?**
- Que fazemos para reconhecer, antecipar e responder à finalidade?**
- Como devemos responder aos nossos Grupos de Influências?**
- Quais são nossas cultura e filosofia?**
- Que nos faz ser distinto e único?**

- A missão de uma organização é moldada por 5 elementos:
 - História
 - Preferências atuais
 - Ambiente de mercado
 - Recursos da organização
 - Competências distintivas

EXEMPLOS DE MISSÃO



Shell Oil: “satisfazer as necessidades de energia da humanidade”

“Nossa missão é atender às necessidades de transporte de nossos clientes, aprimorando nossos produtos e serviços, prosperando como empresa e propiciando retorno aos acionistas”



McDonald's: “Nossa missão é servir alimentos de qualidade, com higiene e rapidez, em um ambiente descontraído”

II- A Visão representa um estado futuro desejável da organização

- **Como se pretende que a organização seja vista e reconhecida;**
- **É uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca;**
- ***Onde* desejamos colocar a organização e;**
- ***Como* incorporar as inovações necessárias ao seu atingimento;**
- **É semelhante a um sonho. Mas ao contrário do sonho, ela diz respeito à realidade.**

- **Exemplo**

Ser reconhecida como uma instituição de referência em suas ações de extensão e cultura em sintonia com os fins da universidade comunitária

Fundação Menininhos

- Visão: Ser referencia nacional de elevação da auto-estima infanto – juvenil através da educação.
- Missão Educar crianças e adolescentes, despertando consciência cidadã para serem adultos socialmente responsáveis.
- Valores
 - Formação de caráter ético, construtivo e responsável.
 - Disciplina de aprendizado eficaz.
 - Valorização da participação social da Família.

III – ANÁLISE AMBIENTAL

“ Se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas”

Sun Tzu

É O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE
OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, FORÇAS E
FRAQUEZAS QUE AFETAM A ORGANIZAÇÃO NO
CUMPRIMENTO DA SUA MISSÃO

Analise o ambiente

- Escaneamento ambiental
 - Filtrar grandes quantidades de informação para detectar tendências emergentes e criar um conjunto de cenários.
- Inteligência competitiva
 - Informação acurada sobre os concorrentes, que permite aos gerentes antecipar as ações dos concorrentes em vez de simplesmente reagir a elas.

COMPONENTES DO AMBIENTE

AMBIENTE GERAL
ou macroambiente
ou ambiente
externo

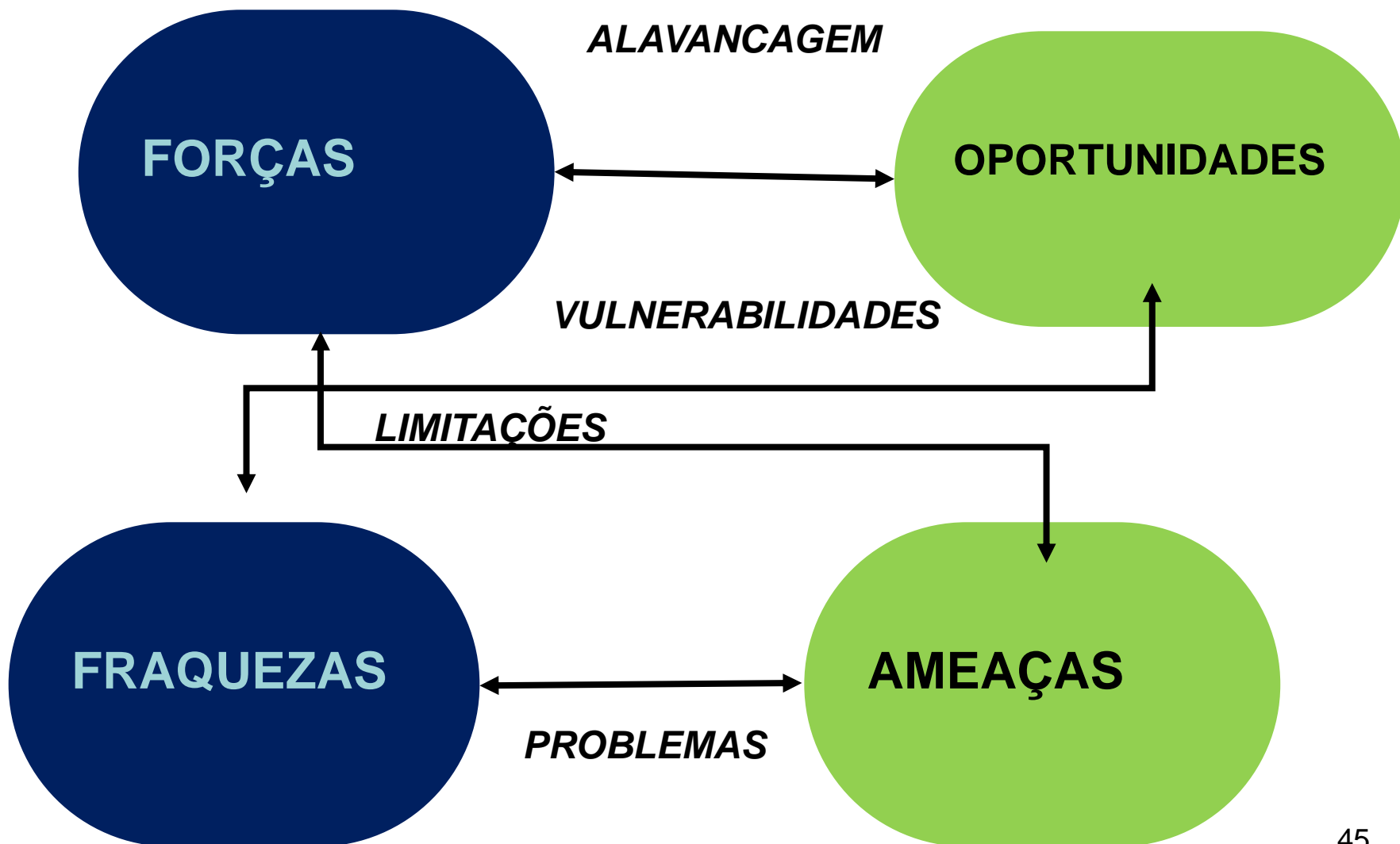


AMBIENTE INTERNO:
recursos,
aspectos
estruturais,
produtivos,
humanos

AMBIENTE OPERACIONAL
ou microambiente, ou
ambiente-tarefa ou
ambiente próximo

FATORES INTERNOS	Pontos Fortes/ Forças	Vantagens internas da organização em relação aos objetivos
	Pontos Fracos/ Fraquezas	Desvantagens internas da organização em relação aos objetivos
FATORES EXTERNOS	Oportunidades	Aspectos positivos do ambiente que envolve a organização com potencial de trazer-lhe vantagens
	Ameaças	Aspectos negativos do ambiente que envolve a organização com potencial para comprometer as vantagens que ela possui.

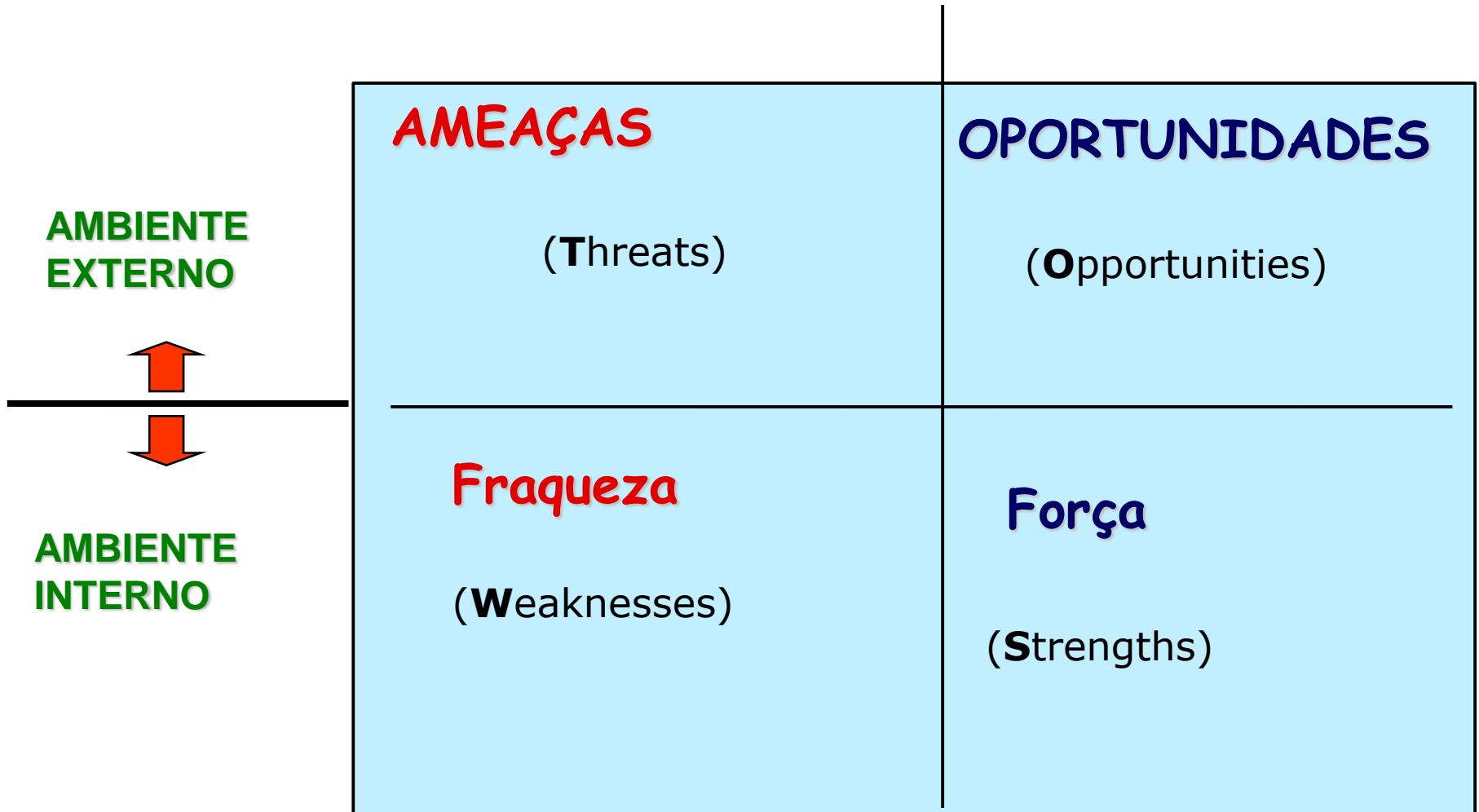
ANÁLISE SITUACIONAL



Análise SWOT

- **Pontos fortes (estratégicos)**
 - Recursos internos que estão disponíveis ou coisas que uma organização faz bem.
 - **Competência central:** uma habilidade única ou recurso que representa uma margem competitiva
- **Pontos fracos**
 - Recursos que faltam a uma organização ou atividades que ela não faz bem.
- **Oportunidades (estratégicas)**
 - Fatores ambientais externos positivos.
- **Ameaças**
 - Fatores ambientais externos negativos.

ANÁLISE SWOT



Identificando as oportunidades organizacionais



Análise SWOT

Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de uma organização a fim de identificar um nicho estratégico que a organização possa explorar.

Estratégias importantes

- **Estratégia de crescimento**
 - Uma estratégia na qual a organização tenta aumentar o nível de suas operações.
- **Estratégia de redução**
 - Uma estratégia característica de uma empresa que está reduzindo seu tamanho, usualmente, num ambiente de declínio.
- **Estratégia de combinação**
 - A busca simultânea de duas ou mais estratégias de crescimento, estabilidade e contenção por uma organização.
- **Estratégia de estabilidade**
 - Uma estratégia que é caracterizada pela ausência de mudança significativa.

Estratégias de crescimento

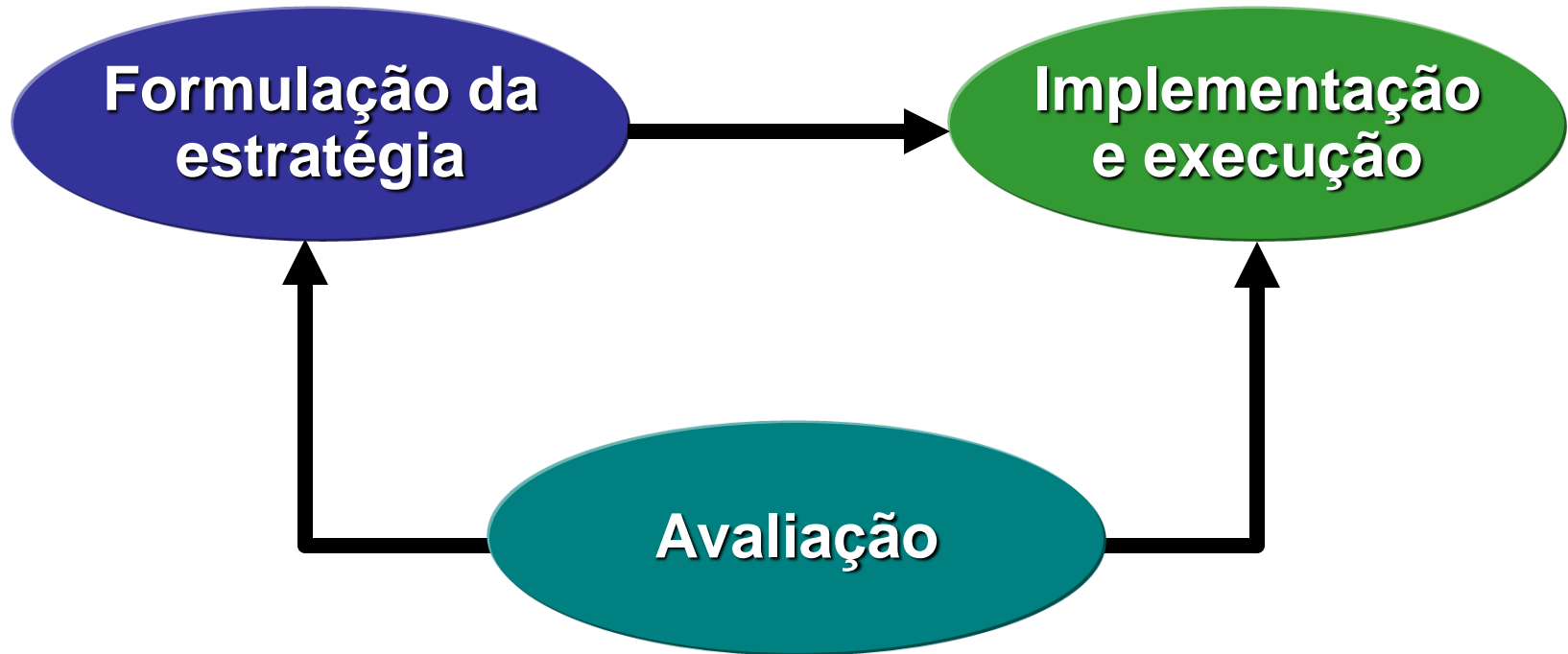
- **Expansão direta**
 - Envolve aumentar o tamanho, as receitas, a operação ou a força de trabalho da empresa.
- **Fusão**
 - Ocorre quando duas empresas, usualmente, de tamanho similar, combinam seus recursos para formar uma nova empresa.
- **Aquisição**
 - Ocorre quando uma empresa de maior porte compra uma menor e incorpora as operações da empresa adquirida em suas próprias operações



Estratégias competitivas

- Estratégias que posicionam uma organização de tal maneira que ela tem uma vantagem distinta em relação aos seus concorrentes
 - Estratégia de liderança de custo
 - Tornar-se o produtor com o menor custo de uma indústria. (Chineses)
 - Estratégia de diferenciação
 - Tentar ser única numa indústria dentro de um amplo mercado. (APPLE)
 - Estratégia de foco
 - Tentar estabelecer uma vantagem (custo/diferenciação) num segmento de mercado estreito.

Avaliando a estratégia



Considerações e Críticas ao Planejamento Tradicional

- O planejamento cria rigidez.

“Os sistemas de planejamento formais limitam as pessoas e as unidades organizacionais em metas específicas, com prazos determinados”.

- Não se pode planejar a mudança em ambiente turbulento

“A maioria das organizações se encontra em ambientes dinâmicos se encontra diante de ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis”.

- Os sistemas do planejamento não podem substituir a intuição e a criatividade

“Os sistemas de planejamento formalizado tentavam fazer pela administração de Taylor a programação e rotina dos colaboradores. Estes procedimentos jamais serão capazes de prever as discontinuidades”.

- O planejamento concentra a atenção da administração mais na competição interior da estrutura industrial de hoje do que na competição do futuro.

“A capacidade de antever maneiras de reinventar suas indústrias tem resultados dispendiosos, disparates e custos monumentais para a superação do atraso”.