

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## Gestão Estratégica de Negócios (Planejamento Estratégico)

PROF. SICILIANO

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## Glossário do Planejamento Estratégico

**Objetivos:** Resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa precisa alcançar, em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua Missão.

**Estratégias:** O que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no Negócio.

**Diretrizes:** Orientações da “holding” para suas controladas, sobre recursos, tecnologia, sinergia, alianças, inovações, etc.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## Glossário do Planejamento Estratégico

**Negócio:** Âmbito de atuação da empresa.

**Missão:** Papel desempenhado pela empresa no seu negócio.

**Princípios e valores:** Balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## Evolução da estratégia organizacional

**GESTÃO ESTRATÉGICA**

**FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA**

- Definição clara dos objetivos da ação
- Perspectiva mais ampla que o nível da tarefa (negócio)
- Horizontes de tempo, além do momento do impacto imediato da ação
- Dirigentes como líderes e estrategistas

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

- Definição clara da missão sócio-econômica da organização
- Perspectiva mais ampla que o nível da organização
- Desenho de futuros alternativos
- Análise ambiental externa e interna
- Novas metodologias de aproximação do futuro
- Uso de instrumentos racionais e analíticos para decisão e ação

**GESTÃO ESTRATÉGICA**

- Reforço da perspectiva de globalidade implícita na visão estratégica
- Avanço da visão estratégica para áreas funcionais
- Acentuação da perspectiva não burocrática e descentralizada do planejamento
- Perspectiva não hierárquica e não segmentada das dimensões estratégicas da organização
- Reforço da ênfase na capacidade gerencial dos dirigentes

Paulo Motta in A Ciência e a Arte de ser Dirigente

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## Glossário do Planejamento Estratégico

**Análise do Ambiente:** Processo de identificação das Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento de sua missão.

**Oportunidades:** Situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.

**Ameaças:** Situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa podem afetá-la negativamente.

**Forças:** Características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho.

**Fraquezas:** Características da empresa, tangíveis ou não, que influenciam negativamente seu desempenho.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## Planejamento

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Por que o óbvio acontece?

**"Endividada, Polaroid pede concordata  
Afetada pelas novas tecnologias, acumula US\$ 1 bi em dívidas"**

Julho/1997 = US\$ 60.31  
Out./2001 = US\$ 0.28

Óbvios indicativos de direção?

"...a concordata não é algo tão ruim, a esta altura dos acontecimentos. Acho que ela tem condições de ser uma empresa menor e eficiente, observou Robert Renck, que possui ações dela."

(Jornal O Globo, 13 de outubro de 2001)

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Ação inteligente

- A decisão estratégica precisa da **racionalidade** para a linguagem comunicativa da gestão, alguma previsibilidade, explicações sobre antecedentes e conseqüentes e definições de resultados a alcançar mas exige também emoção.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Ação inteligente

- A construção da visão organizacional baseia-se cada vez menos em projeções do passado e tendências do presente e cada vez mais em "dados" do futuro - expressão paradoxal para dar realidade, no presente, a imaginações e intenções sobre o porvir. Paulo R. Motta.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Encadeando os elementos

```

    graph LR
      A[OBJETIVOS e METAS] --> B[ESTRATÉGIAS]
      B --> C[PROJETOS e PLANOS DE AÇÃO]
  
```

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### VISÃO E MIOPIA ORGANIZACIONAL

EMPRESA	NEGÓCIO	
	Visão Míope (Produto ou Serviço)	Visão Estratégica (Benefício)
Ferrovias Americanas	Transporte Férreo	Transporte
Produtoras de Hollywood	Filmes	Diversão e Cultura
Revlon	Cosméticos	Beleza
Avon	Cosméticos	Beleza
Xerox	Copiadoras	Automação de Escritório
Honda	Motos/Automóveis	Transporte
Monsanto	Química	Bem Estar
IBM	Computadores	Informação
Mercedes Benz	Veículos	Soluções de Transporte
Exxon (Esso)	Combustível	Energia
Estrela	Brinquedos	Alegria
Kopenhagen	Chocolate	Prósperidade
Citibank (Brasil)	Serviços Financeiros	Soluções Financeiras
Abril	Livros e Revistas	Informação, Cultura e Entretenimento
Telesp	Serviços Telefônicos	Transporte de Informações
Randon	Veículos e Implementos	Soluções para o Transporte
SLC	Máquinas Agrícolas	Tecnologia para a Agricultura
Alisa	Elevadores	Transporte
Localiza	Aluguel de Carros	Soluções em Transporte
Cemig	Energia Elétrica	Energia
Ceval	Commodities	Alimentos
Arisco	Tempero	Alimentos
Freios Varga	Freios	Desaceleração de Veículos Automotivos

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### AÇÃO: Exemplo 1

HSBC ESCOLHE BRASIL PARA SEDIAR CENTRO TECNOLÓGICO

O HSBC, maior banco britânico, escolheu o Brasil para instalar seu terceiro centro mundial de produção de *software* e tecnologia da informação. A decisão foi anunciada (...), Sir John Bond, ao país nesta semana. Segundo ele, o projeto vai gerar cerca de 2 mil empregos. Entretanto, Bond não quis informar quanto dinheiro será investido no projeto.

O próximo passo é definir o local de instalação do centro. O HSBC está presente em 77 países e, segundo o seu *chairman*, havia uma série deles concorrendo pela instalação desse centro de tecnologia. "Nós escolhemos o Brasil, alguns dos melhores talentos (nessa área) estão no país", disse ele a jornalistas na sede do banco em São Paulo na última terça-feira. (...)

HSM Management, Newsletter de 12/09/2005.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## AÇÃO: Exemplo 2

GM CORTARÁ 30 mil EMPREGOS NA AMÉRICA DO NORTE

A General Motors vai cortar cerca de 30 mil empregos, ou 9% de sua força total de trabalho, fechar ou reduzir operações em 12 fábricas na América do Norte, e diminuir o número de veículos que produz em 1 milhão de unidades, dentro de uma série de **esforços para reduzir custos em US\$ 7 bilhões.**

HSM Management, Newsletter de 12/09/2005.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## Processo de Planejamento: As Escolas

- **Escola do Design:** estratégia como um processo de *concepção*
- **Escola do Planejamento:** estratégia como um processo *formal*
- **Escola do Posicionamento:** estratégia como um processo *analítico*
- **Escola Empreendedora:** estratégia como um processo *visionário*
- **Escola Cognitiva:** estratégia como um processo *mental*
- **Escola de Aprendizado:** estratégia como um processo *emergente*
- **Escola do Poder:** estratégia como um processo de *negociação*
- **Escola Cultural:** estratégia como um processo *coletivo*
- **Escola Ambiental:** estratégia como um processo *reativo*
- **Escola de Configuração:** estratégia como um processo de *transformação*

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### PROGRAMA DA DISCIPLINA 1º. MODULO

**26/08**

- CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
- ESTRATÉGIAS E PENSAMENTO ESTRATÉGICO
- ESCOLAS DE PENSAMENTO EM ESTRATÉGIA
- O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
- ESTUDO DE CASO

**27/08**

- ANÁLISE DO SETOR
- ANÁLISE DA INDÚSTRIA
- POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E VANTAGEM COMPETITIVA
- ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO
- ESTUDO DE CASO



**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## ESCOLAS DE PENSAMENTO EM ESTRATÉGIA

### ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

**Escola de Configuração**

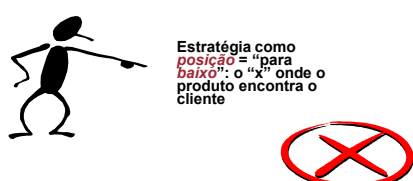
= combina elementos de todas as outras. Busca a **integração** da formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, as estruturas organizacionais e seus contextos

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

**ESTRATÉGIA É UMA**

**Posição** – criação de, única – olhar para baixo e para fora - localização de determinados produtos em determinados mercados: *“estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (M. Porter)*

Estratégia como **posição** = “para **baixo**”: o “x” onde o produto encontra o cliente



22

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

**Cinco diferentes visões de estratégia (Mintzberg)**

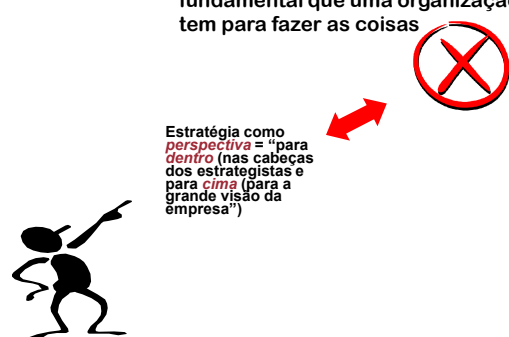
- Plano** (visão e missão) 
- Padrão** (história) 
- Posição** (onde e com que atuar) 
- Perspectiva** (forte cultura organizacional) 
- Truque** (enganar os concorrentes) 

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

**ESTRATÉGIA É UMA:**

**Perspectiva** – à maneira de – olhar para dentro e para cima - maneira fundamental que uma organização tem para fazer as coisas

Estratégia como **perspectiva** = “para **dentro** (nas cabeças dos estrategistas e para **cima** (para a grande visão da empresa)”



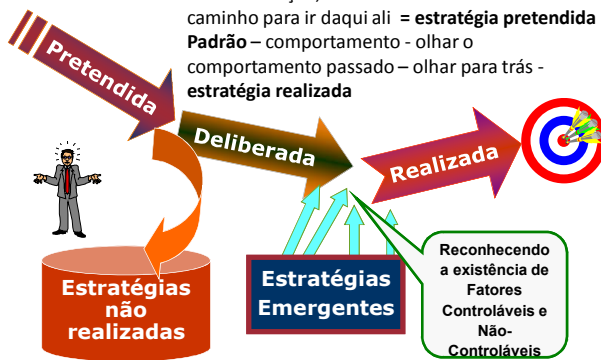
23

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

**ESTRATÉGIA É UM:**

**Plano** – direção, método – olhar à frente - um caminho para ir daqui ali = **estratégia pretendida**

**Padrão** – comportamento - olhar o comportamento passado – olhar para trás - **estratégia realizada**



Reconhecendo a existência de Fatores Controláveis e Não-Controláveis

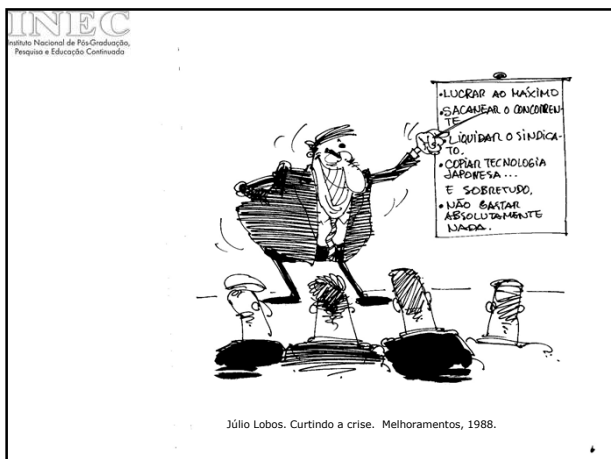
MINTZBERG, 2000

21

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

**ESTRATÉGIA É UM:**

**Truque** – “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Nestes casos a verdadeira estratégia costuma ser a ameaça e não a estratégia em si.



**Exemplo de síntese de todos os elementos estratégicos básicos – parte 2.**

No último trimestre do ano passado, a multinacional de Taiwan vendeu 3,4 milhões de notebooks em todo o mundo. No mesmo período de 2005, vendeu 2,26 milhões, ou seja, o crescimento em volume foi de 50%. Para se ter uma idéia, em todo o Brasil foram vendidos 1,1 milhão de PCs para o segmento residencial em igual período, segundo a consultoria IT Data.

Para se consolidar no terceiro lugar, **planeja** ir às compras: negocia a aquisição de outro fabricante de PCs. Por enquanto, quatro empresas estão em análise. Até o final do ano sai a decisão de quem será escolhida. Os nomes, porém, são mantidos em sigilo.

Essa aquisição deve coroar uma reestruturação bem sucedida pela qual a empresa, criada em 1991, passou entre 1999 e 2001. Devido às turbulências no mercado, defasagem tecnológica e problemas na distribuição dos produtos, a empresa perdeu mercado. "Nos áureos tempos, chegamos à liderança na Ásia", lembra Anne. Para recuperar o espaço perdido, a Acer virou de cabeça para baixo. "Tudo o que era feito antes, passou a ser diferente".

A companhia tinha cerca de 100 pontos de produção ou montagem espalhados pelo globo, inclusive no Brasil. Todos foram fechados, com a produção sendo concentrada em Taiwan e no interior da China. Com isso, reduziu custos, principalmente com mão-de-obra. Também obteve ganhos de escala. A empresa passou a controlar todas as etapas da fabricação dos produtos, restringindo as parcerias. "Desse modo, a qualidade fica garantida", diz Anne.

**EM SUMA**

- **A ESTRATÉGIA possibilita:**
  - Fixar **Direção** comum a todos
  - Focalizar **esforços e recursos**
  - Definir a **organização e estruturas**
  - Prover **coerência e consistência em posturas, ações e resultados**

**MINTZBERG et al, 2000**

**Exemplo de síntese de todos os elementos estratégicos básicos – parte 3.**

Sem estoques. Outra mudança crucial foi a eliminação dos estoques, com a adoção da produção sob encomenda. "Agora praticamente 90% das vendas mundiais são feitas através do grande e pequeno varejo para consumidores finais, os que mais compram computadores".

A estratégia deu certo. Em 2006, o faturamento cresceu 16%, para US\$ 11,32 bilhões. O lucro aumentou 20,5%, passando para US\$ 313,3 milhões. O portfólio de produtos inclui servidores, PDAs, televisões de plasma e até telefones. Mas 85% do faturamento vêm mesmo dos notebooks.

*"É nosso pão com manteiga", brinca Anne. O principal mercado atualmente é a Europa, seguida por Estados Unidos. A América Latina corresponde a apenas 6% do faturamento global, apesar do crescimento acelerado das vendas na região".*

Fonte: [http://www.redetec.org.br/publicacoes/cpi/celua\\_ew/svs/start.htm?infoid=552078&scriintell=true&id=144](http://www.redetec.org.br/publicacoes/cpi/celua_ew/svs/start.htm?infoid=552078&scriintell=true&id=144); acessado em 13/04/2007.

**Exemplo de síntese de todos os elementos estratégicos básicos – parte 1.**

Acer consolida-se no segmento de notebooks - *Jornal do Commercio, 11/04/2007*

A fabricante de notebooks Acer **planeja** crescer entre 30% e 40% no mundo neste ano e o Brasil é estratégico dentro desse plano. Trata-se de meta ambiciosa levando-se em conta que o mercado internacional de PCs deve crescer 10% esse ano. "Parece agressivo e é, mas já conseguimos isso antes e será repetido", afirmou a diretora-geral para a América Latina da Acer, Anne da Gama.

No Brasil, a empresa pretende dobrar o volume de vendas esse ano. Apesar de não fornecer informações detalhadas por país, a receita brasileira cresceu 8 vezes desde 2004, quando a reestruturação da empresa foi finalizada.

A Acer não faz vendas diretas para os consumidores no Brasil - somente para redes varejistas e opera com cinco distribuidores, entre os quais Carrefour, Saraiva e Fnac, responsáveis por 50% das vendas. Outros 50% são pequenas revendas. "Sem menosprezar ninguém, os nossos concorrentes são as grandes multinacionais, como Dell e Lenovo", explicou Anne.

**Preços melhores.** Segundo a executiva, os fabricantes nacionais não têm o mesmo poder de fogo da empresa taiwanesa, que consegue preços melhores para os componentes devido ao grande volume de compras. "No ranking local, a Acer está em segundo lugar entre os maiores fabricantes, atrás da HP", afirmou.

Globalmente, a Acer está no topo. O primeiro no ranking é a HP, com 21,4% de market share, seguido pela Dell, com 14,9%. A Acer disputa com a Lenovo o terceiro lugar. Todos esses números são referentes ao quarto trimestre de 2006.

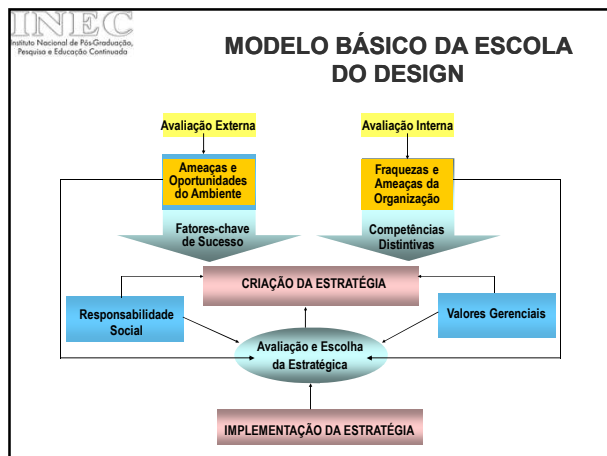
**Acer parte 4**

- No mercado há algumas pegadinhas curiosas. Uma delas é achar que as marcas mais lembradas são as que possuem maior fatia de mercado. Não sei vocês, mas eu pensava que Sony-Ericsson e Dell eram líderes em seu segmento. Elas não apenas não são líderes como estão bem longe disso. Os celulares Sony-Ericsson ocupam o 5º lugar dos mais vendidos, e a Dell hoje é a 3ª marca do mercado computadores. Atrás da HP e Acer. Embora a HP seja uma marca de prestígio e muito conhecida, pouco se fala na poderosa marca tailandesa.
- Em 2002, o departamento de pesquisa e desenvolvimento da Acer trabalhava num projeto que pretendia revolucionar o mercado de computadores. Era um pequeno e fino aparelho com tela sensível ao toque, sem mouse e teclado (mas com uma caneta) que rodaria diversos aplicativos sob uma plataforma Windows. Na época, J. T. Wang, presidente da Acer fechava uma parceria com Bill Gates. Só para constar, Dell e IBM não tiveram interesse no projeto. Inimigo assumido do mouse, Gates abraçou o desenvolvimento do que viria a ser conhecido 8 anos depois como Tablet PC, que bombou no começo do ano quando o seu maior concorrente, a Apple, mostrou o seu iPad.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## Acer – parte 5

- Apesar da Acer ter tido a oportunidade 8 anos atrás, o projeto morreu por ser caro (uma tecnologia incipiente naquela época) e pela saída de Gates da Microsoft. Com Steve Ballmer assumindo, a Microsoft alocou recursos para outras áreas. Estava morta a chance da Acer ser a primeira a lançar o Tablet PC. Mas ser a primeira não faz parte da estratégia da companhia.
- Ser o 2º é uma estratégia tão boa quanto. Segundo Al Ries, para conseguir isso é preciso ser o oposto do líder. Sobre isso, Wang disse a BusinessWeek: “Nós não precisamos ser o primeiro a lançar algo. Estamos bem em ser o segundo.” Achei fantástica essa afirmação porque é uma estratégia perfeitamente válida.
- É como a linha de frente em um campo de batalha, os primeiros servem como escudo para os que vêm a seguir, que são mais fortes, portanto, mais valiosos.
- A Acer faz o mesmo, observa o primeiro produto lançado no mercado corrige suas falhas, acrescenta diferencial e rapidamente lança no mercado. Veja bem, diferencial não é oferecer o dobro de memória, ou mais opções de cores. É oferecer algo que pode ser realmente decisivo na hora de decidir. Para o presidente da 2ª empresa que mais vende computador no mundo do mundo, esse diferencial vem em forma de um teclado destacável, o que dá opção para o usuário escolher se quer digitar na tela ou do jeito tradicional.
- A Acer conquistou o seu lugar no mercado ciente da sua estratégia de que ela não é uma empresa inovadora como a Apple, mas que é perfeitamente capaz de popularizar tecnologias recentes. Ela é uma empresa que briga pelo primeiro lugar, mas que não se importa em ocupar o segundo.



**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

*“A Formação de Estratégia como um Processo de Concepção*

## ESCOLA DO DESIGN

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

*A Formação de Estratégia como um Processo Formal”.*

## ESCOLA DO PLANEJAMENTO

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

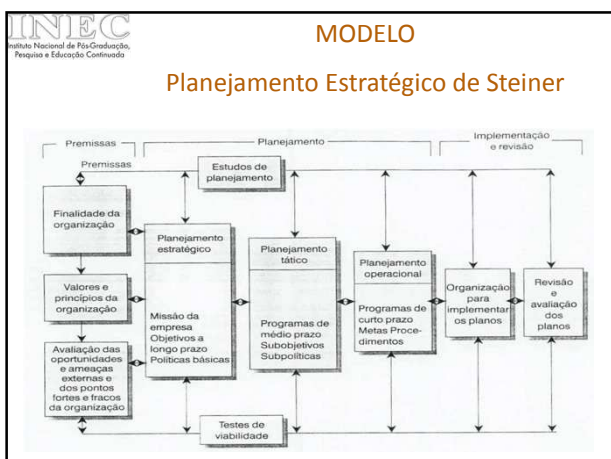
## RESUMO

- ✓ **Separa o pensamento da ação**
- ✓ **Nega improvisos**
- ✓ **Responsabilidade da alta direção**
- ✓ **É um processo finito**
- ✓ **A estratégia deve ser simples e formal**
- ✓ **Baseia-se no ambiente interno e externo**
- ✓ **Usada nos anos 70**

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## RESUMO

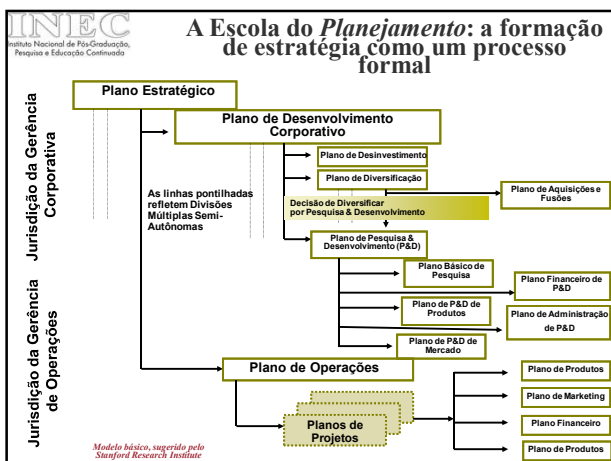
- **A estratégia é um processo formal e controlado, seguindo um fluxograma**
- **Separa as responsabilidades:**
  - processo (alta direção) e
  - execução (planejadores)
- **Nega as incertezas**
- **Difere da escola do design pelo foco nas técnicas (objetivos, orçamentos, programas, etc)**



**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

A Formação de Estratégia como um Processo Analítico

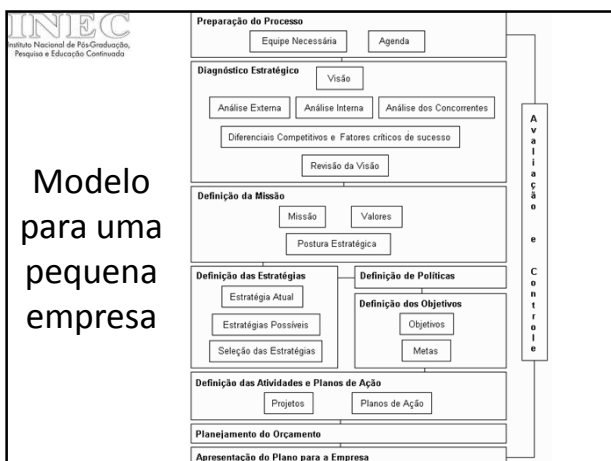
**ESCOLA DE POSICIONAMENTO**



**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

**RESUMO**

- Foco no aspecto econômico (despreza o político)
- Poder, ameaça, rivalidade, competição
- Analistas externos constroem opções de estratégia
- Arte da Guerra (cálculos)
- Anos 80



**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

"A formação de estratégia como um processo emergente".

**ESCOLA DO APRENDIZADO**

**INEC**  
 Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
 Pesquisa e Educação Continuada

## RESUMO

- **Desafia as outras escolas, pois parte do princípio que todos na organização podem produzir uma estratégia**
- **A organização aprende com seus erros**
- **O líder apenas gerencia o aprendizado**

**INEC**  
 Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
 Pesquisa e Educação Continuada

## RESUMO

- **Foco no líder (empreendedor): motivação, sucesso**
- **Subestima processos, valoriza intuição**
- **Origem na Teoria Econômica**
- **Capitalismo depende das “idéias de negócios”**



**INEC**  
 Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
 Pesquisa e Educação Continuada

A formação de estratégia como um Processo Visionário

## ESCOLA EMPREENDEDORA

**INEC**  
 Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
 Pesquisa e Educação Continuada

A formação de estratégia como um processo mental

## ESCOLA COGNITIVA

## RESUMO

- Estratégia como processo mental (Teoria do Comportamento)
- Visão objetiva – A estratégia recria mundo pelo conhecimento estruturado
- Visão subjetiva – A estratégia cria o mundo pela interpretação
- Estuda erros e crenças produzidos pelo senso comum, a ideologia, etc

## RESUMO

- Só se determina a estratégia pelo uso do poder e negociações
- Processo político
- Organizações são grupos de pessoas e interesses Alianças, parcerias, *jointventures*.



A formação de estratégia como um processo de negociação

### ESCOLA DO PODER



A formação de estratégia como um processo coletivo

### ESCOLA CULTURAL



**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## RESUMO

- Estratégia como processo de interação social e coletivo
- A cultura é o oposto do poder: expressão do interesse comum, elemento de integração
- A cultura reforça estratégias existentes, resiste a mudanças
- Crenças compartilhadas

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## RESUMO

- Estratégia como processo reativo
- Ambiente define a estratégia
- A organização reage ou morre
- O líder deve "ler" o ambiente e definir a melhor adaptação



**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

A formação de estratégia como um processo reativo

## ESCOLA AMBIENTAL

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

A formação da estratégia como um processo de transformação

## ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## RESUMO

- **Estratégia como processo de transformação, mudança, continuidade**
- **A organização como grupos de características e comportamentos**
- **Configuração = estado e contexto**
- **Transformação = processo de geração de estratégias**

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

## O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

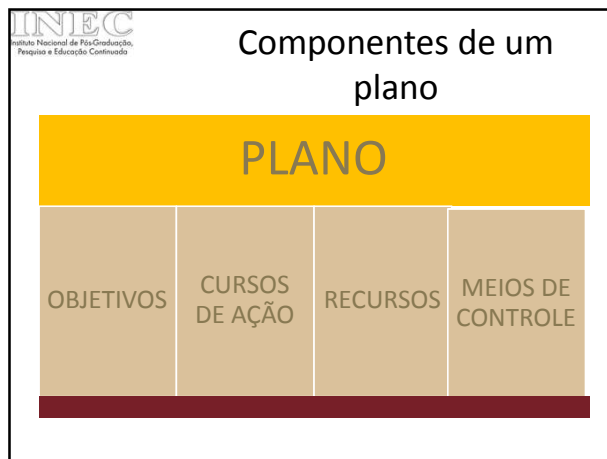
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

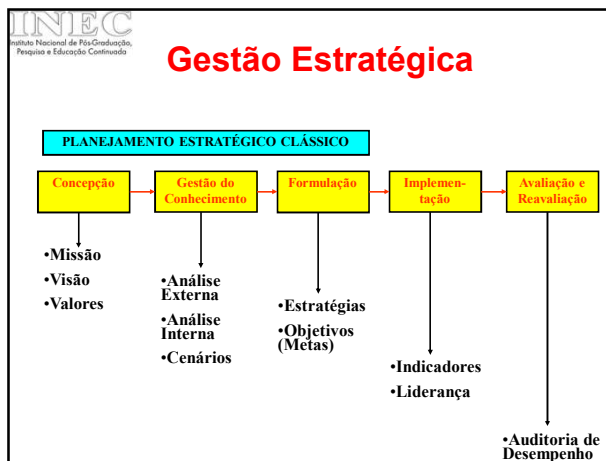
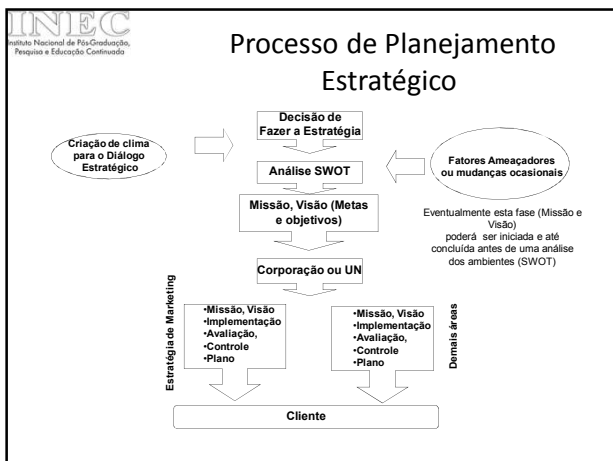
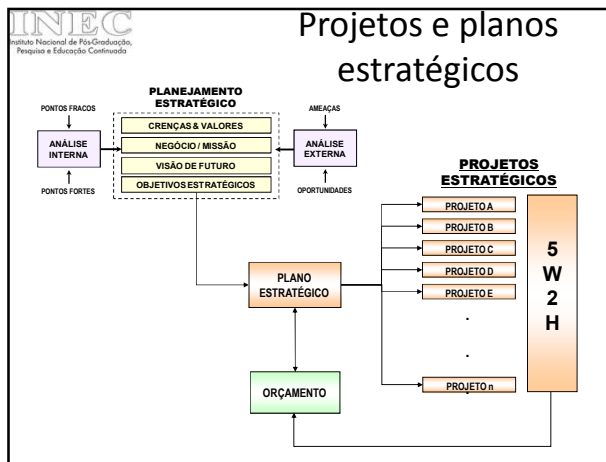
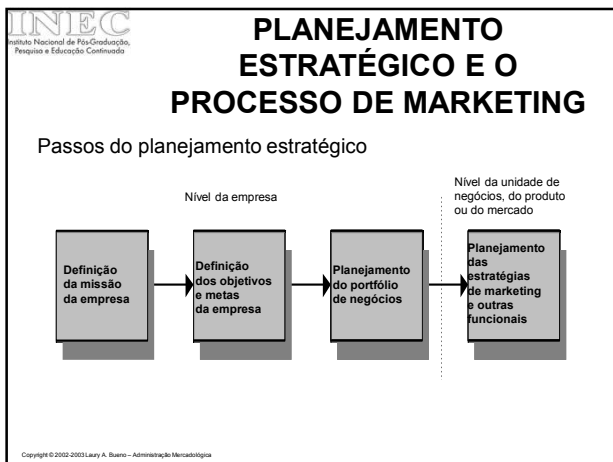
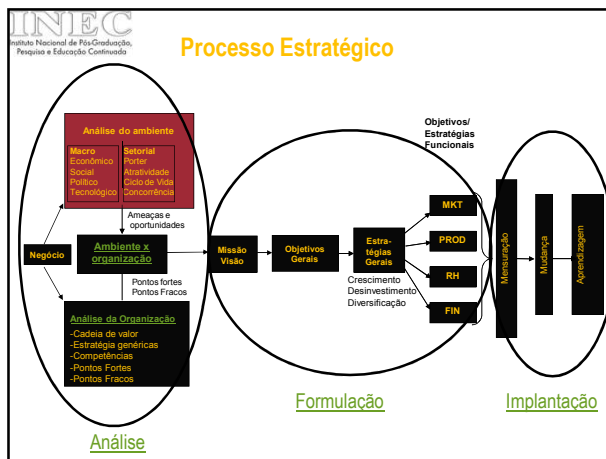
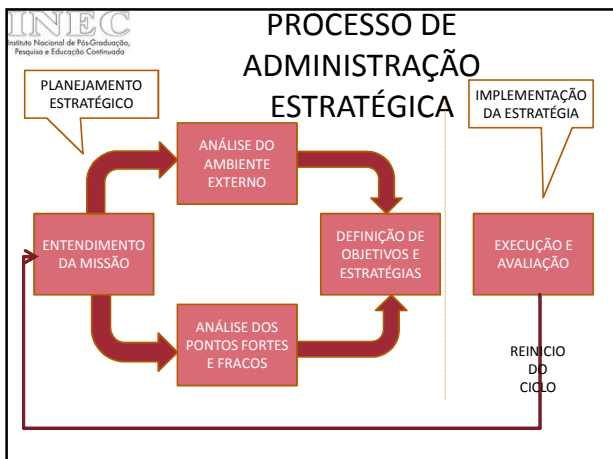


**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

Reunir-se em grupos e discutir como a sua empresa estabelece estratégias.

## COMO FARIAM PARA ESTABELECEER ESTRATEGIAS EM SUA EMPRESA?





## O que é estratégia?

- “A seleção e a implantação de um conjunto de objetivos com vistas a adaptar a empresa ao ambiente externo ou modificar esse ambiente para *melhorar suas chances de sucesso*”

(Coombs et al, 1992:9)

## Introdução

- As **estratégias competitivas** são consequência das múltiplas incertezas que cercam a atividade econômica;
- Dentre outros tipos de estratégias estão a **estratégia dependente** e a **oportunista**.

## Exercícios

### Questões:

- 1 - Explique os conceitos de estratégia
- 2 - Por que se faz a contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos?

## Estratégia dependente

- Uma empresa que **se subordina** à outra mais forte;
- Só promove mudanças em seus produtos e processos por **demanda de seus clientes ou controladores**;

## TIPOS DE ESTRATÉGIA

## Estratégia dependente

- Depende das instruções de outras empresas para inovar;
- Não altera o processo produtivo ou lança novos produtos.
  - Apenas opera equipamentos existentes

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Estratégia dependente

- Alguns modelos que se apóiam em estratégias dependentes:
  1. Empresas que fabricam produtos para serem comercializados **sob a marca de terceiros**;

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Estratégia dependente

3. Subsidiárias de outras empresas que mantêm controle centralizado sobre as atividades de P&D;
4. Empresas que adquirem tecnologias de terceiros sem um esforço próprio de capacitação.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Estratégia dependente

- Alguns modelos que se apóiam em estratégias dependentes:
  1. Empresas que fabricam produtos para serem comercializados sob a marca de terceiros;
  2. Empresas que operam sob **regime de franquias**;

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Estratégia oportunista

- Empresas que exploram **nichos de mercado** ou **oportunidades temporárias**:
  - Oportunidades em mercados em rápida transformação que **não requeira grandes investimentos em P&D**.

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Estratégia dependente

3. Subsidiárias de outras empresas que mantêm **controle centralizado sobre as atividades de P&D**;

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### Tipos de Estratégia

- Nível de negócio
- Nível de corporação
- De aquisição e reestruturação
- Cooperativa

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### TIPOS DE ESTRATÉGIAS

**Estratégias Cooperativas**  
Ajuste ou Negociação  
Cooptação ou Coopção  
Coalizão

**Estratégias Competitivas**  
Defensiva  
Ofensiva  
Analítica  
Reativa  
(Cooptação ou Coopção)

85

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

**Defensiva** - manter domínio de produtos e mercados; conservadora, evita mudanças significativas em estrutura, tecnologia ou métodos de operação; **foco** na manutenção ou no aumento das operações atuais. Experiente/eficiente em suas operações.

**Ofensiva** - busca de oportunidades de mercado e reação ao meio ambiente; cria incertezas na concorrência; pouca eficiência caso as mudanças sejam constantes; investimentos significativos.

**Analítica** - estratégia **dupla**: busca oportunidades; seu domínio em determinado produto /mercado/ serviço é instável e em outra relação estável busca manter essa posição; inovadora (estrat. ofensiva) e conservadora (estrat. defensiva).

88

**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

### ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

**Ajuste ou Negociação**  
**Acordo**, compromisso com fornecedores, distribuidores, sindicatos; **permuta** de compromissos.  
Ex.: contratos, pedidos de compras, contratos de qualidade assegurada, convenções coletivas ou acordos sindicais.

**Cooptação**  
**Absorção** de pessoas de fora da empresa para a liderança ou estrutura de decisão, como meio de **impedir** ameaças ou pressões. Ex.: especialista da receita federal em tributos, representantes dos credores - bancos, auditores, "entregar" a administração das regionais da prefeitura aos políticos, na política =base aliada x oposição.

86



**INEC**  
Instituto Nacional de Pós-Graduação,  
Pesquisa e Educação Continuada

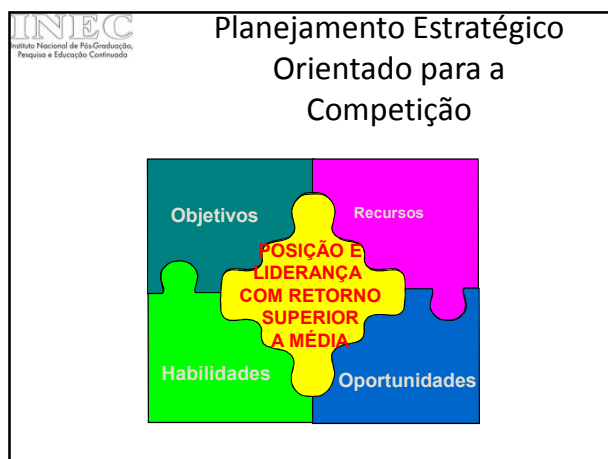
### ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

**Ajuste ou Negociação**  
**Cooptação**

**Coalizão**  
**União** de duas ou mais empresas para alcançar objetivos comuns. Exige compromisso de decisão conjunta, limita decisão unilateral e arbitrária.  
Ex.: consórcios de empresas (vide empreendimentos muito complexos e privatizações), empreendimentos conjuntos com surgimento de uma terceira empresa (joint-ventures).

87

TIPOS DE ESTRATÉGIAS	SIGNIFICADO
PENETRAÇÃO NO MERCADO	EXPLORAÇÃO DE PRODUTOS TRADICIONAIS EM MERCADOS TRADICIONAIS
DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	PRODUTOS TRADICIONAIS EM NOVOS MERCADOS
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	PRODUTOS NOVOS EM MERCADOS TRADICIONAIS
DIVERSIFICAÇÃO	NOVOS PRODUTOS EM NOVOS MERCADOS
DIFERENCIAÇÃO	IDENTIDADE FORTE DO PRODUTO
LIDERANÇA EM CUSTO	BAIXO CUSTO E BAIXO PREÇO DO PRODUTO
FOCO	ATUAÇÃO EM NICHOS DE MERCADO
DEFESA	PERMANENCIA NO MESMO MERCADO
PROSPECCÃO	BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES
ANÁLISE	ATUAÇÃO EM DOIS TIPOS DE MERCADO
REAÇÃO	INCAPACIDADE DE FAZER AJUSTES
ESTABILIDADE	PERMANENCIA NO MESMO MERCADO
CRESCIMENTO	BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES
REDUÇÃO DE DESPESAS	ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	PARCERIAS COM EMPRESAS, MESMO CONCORRENTES, PARA EXPLORAR OPORTUNIDADES



**EXERCICIO**

- Alguns anos depois de sua criação, a MTV não era mais de uma seqüencial sem fim de vídeos clipe- era toda uma maneira de encarar o mundo. A MTV é uma emissora que consegue ser exatamente como seu público, o jovem de 12 a 34 anos. Tanto a MTV latino America, e a MTV Brasil tem performance acima da esperada em mercados locais. Brasil e México são dois mercados prioritários para a MTV Internacional (America Economia Nov/2003)



**EXERCÍCIO para casa**

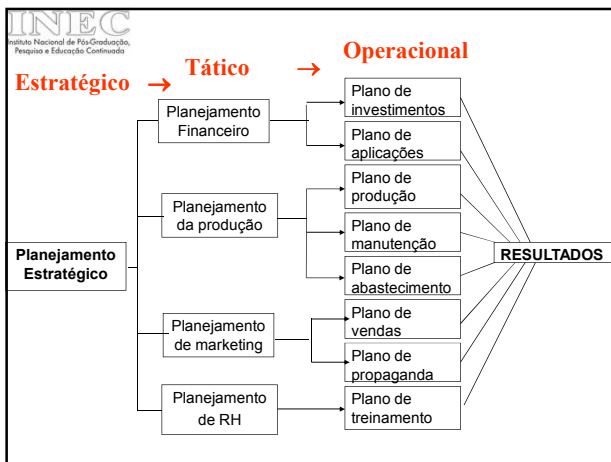
- Na leitura de jornais buscar reportagens que mostrem alguns tipos de estratégias de empresas. Recorte ou copie, detalhe a fonte e descreva que tipo de estratégia ela parece estar tendo e por que.

**Algunas ferramentas para criar estratégia**

- Técnicas de priorização
- Técnicas de identificação de idéias
- SWOT
- BCG
- 5 Forças
- Balanced Scorecard

**Ferramenta de priorização: GUT**

	GRAVIDADE (Prejuízos)	URGÊNCIA (ação)	TENDÊNCIA (Situação):
5	Extremamente graves	Imediata	Vai piorar rapidamente
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não há pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar



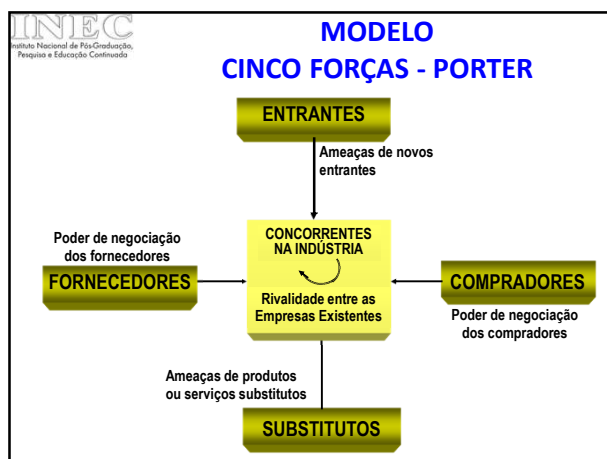
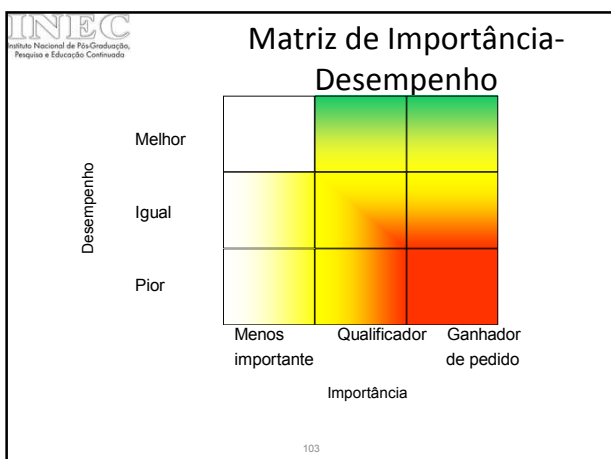
**Ferramenta de análise do ambiente**

- Strength (**F**orças)
- Weakness (**F**raquezas)
- Opportunities (**O**portunidades)
- Threats (**A**meaças)
- SWOT ou FFOA ao ainda FOFA



**Análise da Atratividade de um Negócio**

		Potencial de Lucro e Crescimento		
		GRANDE	MÉDIO	FRACO
COMPETITIVIDADE	GRANDE	MÁXIMA	BOA	ACEITÁVEL
	MÉDIA	BOA	ACEITÁVEL	MEDÍOCRE
	FRACA	ACEITÁVEL	MEDÍOCRE	PÉSSIMA



**MODELO MATRIZ DE CRESCIMENTO BCG**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta participação num mercado com alta taxa de crescimento.</li> <li>Mercados com crescimento rápido tendem a atrair muita concorrência.</li> <li>Empresas necessitam gastar muito para proteger e ampliar a sua participação de mercado.</li> <li>O ideal é que as estrelas transformem-se em vacas leiteiras.</li> <li>Alta participação num mercado de crescimento mais lento.</li> <li>A concorrência é menos intensa associada a uma liderança no mercado geram vacas leiteiras, ou seja, unidades cujas receitas podem ir para outros negócios ou para pesquisas e desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa participação num mercado de alto crescimento</li> <li>Obter participação neste mercado pode ser dispendioso, mas se os pontos de interrogação tiverem potencial de longo prazo para tomarem-se estrelas ou vacas leiteiras, vale a pena investir neles.</li> <li>Baixa participação num mercado de crescimento lento.</li> <li>Os abacaxis servem um grupo leal de clientes lucrativos, porém tendem a não ser uma fonte importante de receita para a empresa.</li> <li>Geralmente, são eliminados das empresas.</li> </ul>
---	--

**ESTUDO DE CASO**

Consultório Médico

**Programas de mudança De cima para baixo...**

**Prólogo: Novo campo de Jogo Global**

**Gatilhos para Mudança**

Ato I: Despertar	
<b>Dinâmicas Organizacionais</b>	<b>Dinâmicas Individuais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de Transformação</li> <li>Sentida necessidade de mudança</li> <li>Resistência à mudança</li> <li>Evitar o conserto rápido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Términos</li> <li>Soltar-se do passado</li> <li>Desidentificar-se com o passado</li> <li>Lidar com o desencanto</li> </ul>
Ato II: Prever	
<b>Dinâmicas Organizacionais</b>	<b>Dinâmicas Individuais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma visão motivadora</li> <li>Criar uma visão</li> <li>Mobilizar compromisso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transições</li> <li>Processo de morte e renascimento</li> <li>Perspectivas em términos e novos inícios</li> </ul>
Ato III: Rearquitetar	
<b>Dinâmicas Organizacionais</b>	<b>Dinâmicas Individuais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arquitetura social</li> <li>Destruição criativa</li> <li>Refazer o tecido social</li> <li>Motivar pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novos inícios</li> <li>Alinhamento interior</li> <li>Novos scripts</li> <li>Nova energia</li> </ul>
<b>Epilogo: A História se repete</b>	