

# Gestão Estratégica

## 1- Introdução

Versão 1.1



### O que é uma organização?

Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo.

Uma empresa é uma organização. Também o é uma divisão, um departamento ou seção dentro de uma organização maior.

Toda organização tem três partes básicas: pessoas, tarefas e administração.

### Conceito de Administração

A administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

Processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos.

### Outros conceitos

Planejamento: decisões sobre objetivos

Organização: decisões sobre a divisão de autoridade

Direção ou coordenação: ajudar as pessoas a tomarem decisões por conta própria.

Controle: decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados.

Recursos: instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas.

Objetivos: são resultados esperados.

## Eficácia/ eficiência - Conceitos

Eficácia - Capacidade de determinar objetivos apropriados: "fazer as coisas certas." Ou é a capacidade de realizar objetivos.

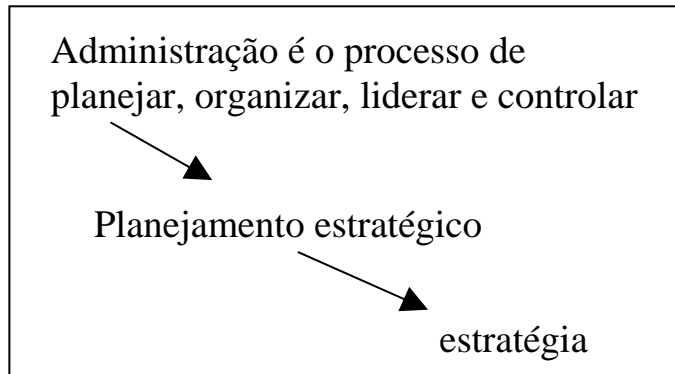
Eficiência - Capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização: "fazer as coisas certo."

## A administração

É o processo que procura assegurar a eficácia (realização de objetivos) e a eficiência (utilização racional de recursos) das organizações ou sistemas.

sugere Peter Drucker que a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados

## A estratégia na administração



## Exemplos de decisões estratégicas

### Akio Morita

Decidiu que, uma vez aperfeiçoado o primeiro video-cassete doméstico posto a venda em todo o mundo, a Sony devia manter o monopólio da tecnologia nele utilizada. Esta decisão permitiu à JVC explorar e desenvolver outra tecnologia e de empurrar outros fabricantes japoneses para o formato VHS.

**A Sony perdeu um mercado que tinha aberto e dominado isoladamente..**

### John R. Opel

Decidiu o lançamento de computadores pessoais o que permitiu expandir amplamente as vendas e colocar a IBM numa posição de liderança. Decidiu tornar a tecnologia aberta para que empresas de software elaborassem programas para os PC's da IBM.

**... Mas a tecnologia ficou, também, aberta para os construtores rivais. A IBM reduziu a sua quota de mercado de 86 para 23%.**



### Malcolm McLean:

Decidiu, no final dos anos 50, começar a transportar mercadorias em containers.

**A Sea-Land Corporation teve um crescimento explosivo.**

Decidiu comprar uma dúzia de superpetroleiros gigantes, convencido que tal negócio proporcionaria lucros fantásticos. Com a crise do petróleo caíram os fretamentos de petroleiros.

**A frota de McLean “afundou-se” na falência!**

### Outros exemplos de decisões estratégicas

- Garrafa PET desbancou a coca-cola que descuidou da estratégia.
- Apple lança mini Mac pensando como segundo micro da casa (somente a CPU)
- Que avião produzir? O A380 ou o 7E7



- Que avião comprar?



## Alguns exemplos de decisões que fizeram diferença

### CNN

As principais redes de televisão dos EUA – CBS, NBC e ABC, têm estratégias idênticas (emissão standard, programas de variedades, ...)

**Têm mantido quotas de mercado próximas**

A CNN surgiu utilizando cabo e satélite, escolheu novos programas, Internacionalizou-se.

**A CNN é a mais lucrativa das televisões**

### Southwest

As companhias aéreas American, Delta, USAir e United, têm um esquema de rotas radial, utilizam aviões de vários tipos, utilizam sistemas sofisticados de reservas.

**Têm registrado ciclos alternados de lucros e de prejuízos**

A Southwest segue um esquema de rotas ponto a ponto, tem só um único tipo de avião, não tem sistema de reservas.

**A Southwest tem sido sempre rentável.**

### Enterprise

A Hertz, a Avis e a National atuam nas áreas do turismo e nos aeroportos.

**Têm mantido as cotas de mercado.**

A Enterprise focaliza-se nas pessoas que precisam de um carro enquanto o seu próprio se encontra em reparação, entrega e recolhe o carro na casa do cliente, ou onde ele quiser

**A Enterprise tem o maior numero de carros, tem mais postos de venda e maior quota do mercado.**

## Sucesso vs estratégia

Sucesso de uma empresa quando:

- Maiores vendas
- Resultados acrescidos
- Cotações bolsistas mais elevadas

Somente possível desde que se proporcione aos clientes mais valor que a concorrência. O desempenho competitivo a longo prazo de qualquer organização depende da correta formulação e implementação das suas orientações estratégicas.

## O conceito de sucesso empresarial

**Sobrevivência a longo prazo:** continuidade operacional com independência estratégica

**Crescimento sustentado:** Evolução positiva das vendas, ativos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo

**Rentabilidade adequada:** Obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição dos acionistas

**Capacidade de Inovação:** Adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

(FREIRE, Adriano (1995), ESTRATÉGIA - Sucesso em Portugal, Lisboa: Editorial Verbo, p.20)

## Estratégia

O conceito de **estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência**, como é o caso na guerra, nos jogos e nos negócios.

A realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado.

...quando não se tem superioridade absoluta, deve-se produzir superioridade relativa, por meio do uso habilidoso dos recursos disponíveis (Clausewitz)

### Estratégia - conceito

Pela perspectiva de que a empresa **pretende fazer: é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões.**

Pela perspectiva do que a **empresa realmente faz: é o padrão de respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos.**

### Palavras-chave na definição de estratégia.

AUTOR	PALAVRAS-CHAVE
Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuro.</li> <li>• Decisão.</li> <li>• Resultados.</li> <li>• Programação.</li> </ul>
Ansoff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negócio atual.</li> <li>• Tendências.</li> <li>• Decisão.</li> <li>• Concorrência.</li> <li>• Produtos e serviços</li> </ul>
Pascale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção de oportunidades.</li> <li>• Produtos e serviços.</li> <li>• Investimento de recursos.</li> <li>• Objetivos</li> </ul>
Chandler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas e objetivos de longo prazo.</li> <li>• Cursos de ação.</li> <li>• Alocação de recursos</li> </ul>
Hampton	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens da empresa em relação aos desafios do ambiente.</li> <li>• Adaptação da empresa ao ambiente</li> </ul>

Fonte: Maximiniano

I - De acordo com Henry Mintzberg, estratégia é:

- Uma forma de pensar no futuro.
- Integrada no processo decisório.
- Um procedimento formalizado e articulador de resultados.
- Uma programação.

II - H. Igor Ansoff, por outro lado, explica a estratégia por meio das seguintes expressões:

- O negócio em que estamos.
- As tendências que se verificam.
- Decisões.
- Nicho competitivo.
- Características do portfólio (linha de produtos e serviços).

III- Richard Pascale define a estratégia como o processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos, e, ao mesmo tempo, tomar decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos.

IV - De acordo com o historiador Alfred D. Chandler, a estratégia deve ser definida como o processo de estabelecer metas e objetivos de longo prazo para a empresa, e de adotar cursos de ação e alocar recursos para atingi-los.

Estudando o crescimento e desenvolvimento de grandes empresas, Chandler propôs que o estudo da estratégia deveria focalizar três elementos principais: (a) os cursos de ação para realizar os objetivos, (b) a busca de idéias novas (em vez da implementação das rotinas existentes) e (c) o processo de

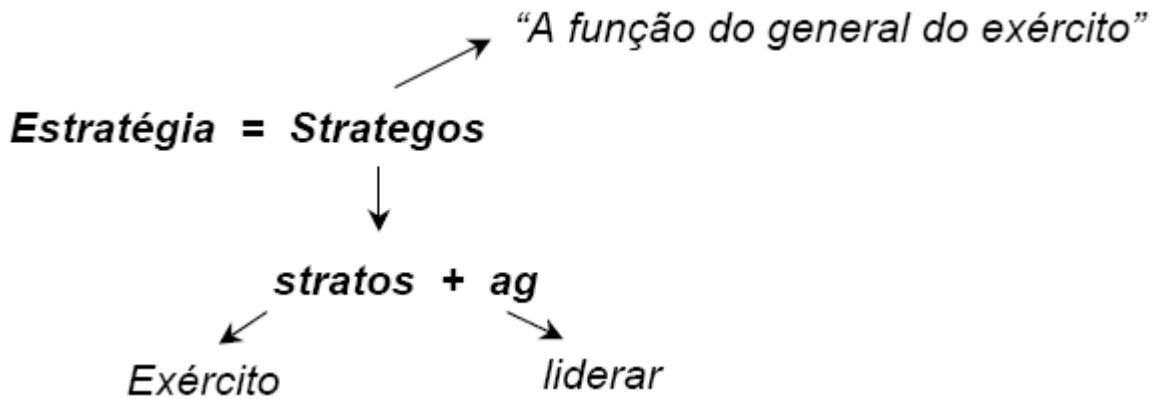
formular a estratégia, em lugar do conteúdo da estratégia. Em suas conclusões, Chandler enfatizou a importância do processo de planejamento para as organizações, para definir objetivos de longo prazo e os meios de realizá-los.

V - Mais tarde, outros autores associaram o processo de elaborar o planejamento de longo prazo com as rápidas mudanças nas relações entre a organização e seu ambiente. Estratégia, segundo Hampton, é um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente. O desafio da estratégia é adaptar a organização com sucesso a seu ambiente.

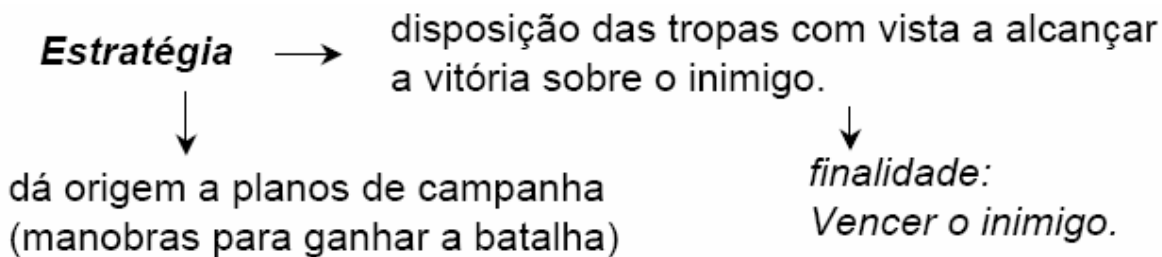
## **Estratagemas Famosos**

- Cavalo de Tróia
- Tanques de guerra de papelão construídos pelos aliados na Inglaterra, nos dias que antecederam a invasão da Europa, durante a Segunda Guerra Mundial.

## Definição de estratégia

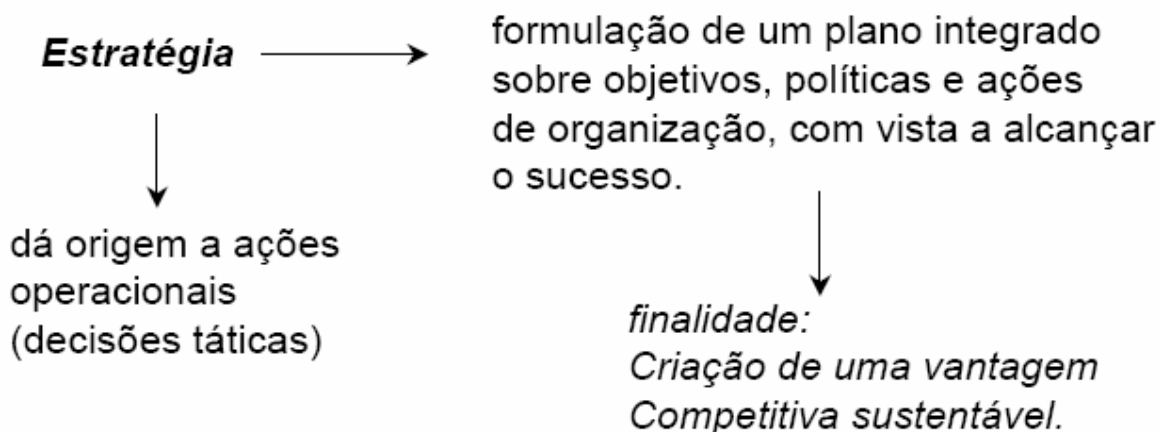


## Sob o ponto de vista militar:



## No meio empresarial:

### No meio empresarial:



## Comparação entre estratégias empresariais e militares

	<i>Meio Empresarial</i>	<i>Meio Militar</i>
<b>Objetivo</b>	Conquista e controle de mercados	Conquista e controle de territórios
<b>Análises</b>	Estudo do mercado Estrutura da indústria Pontos Fortes e Fracos Organização e liderança	Condições climáticas Condições do terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
<b>Resultados</b>	Estratégia Empresarial Plano estratégico	Estratégia Militar Plano de campanha

Tanto os planos estratégicos empresariais como militares devem promover a realização dos objetivos propostos com o mínimo de custos e dentro do menor espaço de tempo possível.

Segundo Sun Tzu  
(sábio chinês; 400-320 a.c.;  
"A arte da guerra")  
A formulação de uma estratégia militar  
deve respeitar quatro princípios básicos:

**Princípio da escolha  
do local de batalha**

**Princípio da concentração  
das forças**

**Princípio do ataque**

**Princípio das forças diretas  
e indiretas**



A concepção da estratégia  
Empresarial deve assentar em poucos  
Fatores muito importantes:

**Seleção dos mercados  
em que a empresa deseja atuar**

**Organização dos recursos próprios  
por forma a assegurar uma vantagem  
sobre os competidores**

**Implementação das ações em função  
da natureza da concorrência**

**Gestão das contingências decorrentes  
da evolução do meio envolvente**

## Estratégica - a roda da estratégia competitiva



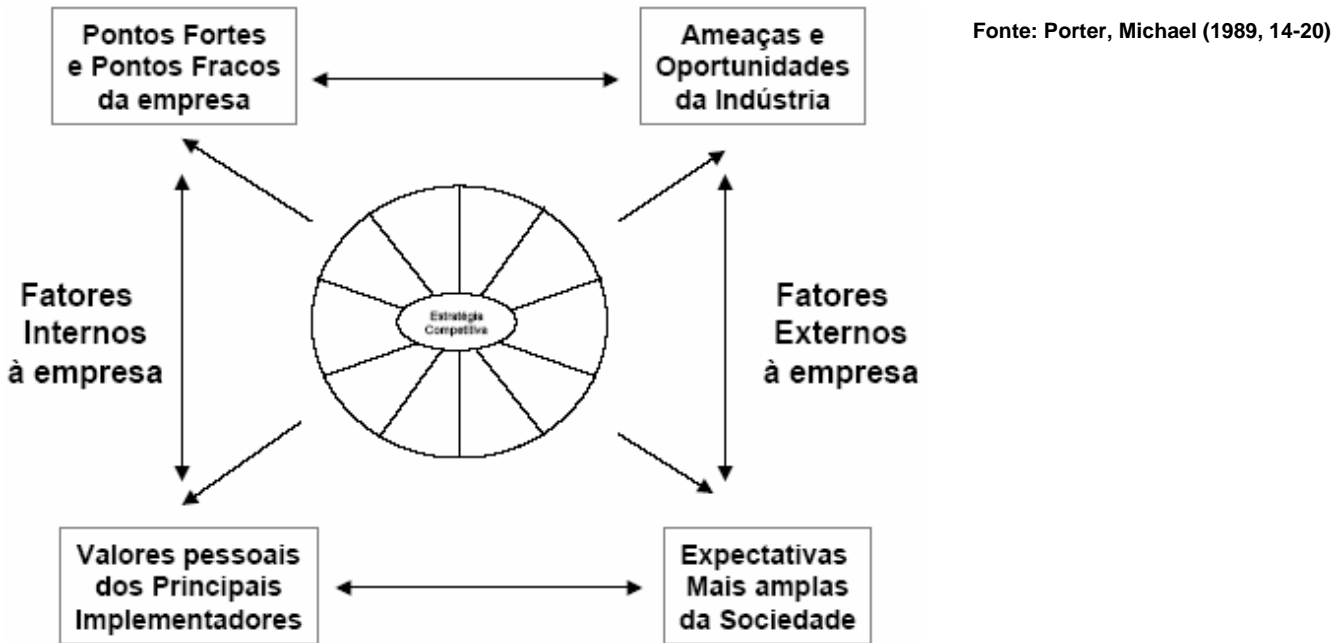
Fonte: Porter, Michael(1989)



A roda da Estratégia Competitiva é uma combinação dos fins (objetivos) que a empresa busca e dos meios (políticas) através dos quais a empresa procura alcançar os objetivos.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, essencialmente, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir (M. Porter).

## Contextos onde a estratégia competitiva é formulada



quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso.

## A evolução do pensamento estratégico

As "ciências de gestão", instrumento fundamental para a compreensão e elaboração de "estratégias empresariais", sempre foram utilizadas consciente ou inconscientemente desde que a humanidade iniciou a sua atividade produtiva de bens e serviços.

## O Ambiente

Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90
Guerra Fria. Grandes corporações. Autoritarismo e crença no planejamento ( Governos sobretudo). Megaprojetos. Mercado do produtor. Economia na era industrial.	Crise do petróleo. Ascensão do Japão. Grandes conglomerados diversificados. Ascensão do marketing. Economia na era da estatização.	Fim do comunismo. Neoliberalismo. Desmonte dos conglomerados (via mercado de capitais). Qualidade total domina a gestão. Economia na era da competição.	Globalização. Desfronteirização. Sistemas virtuais. Ascensão do consumidor. Preços, custos e margens em queda. Foco em produtividade e em competitividade. Economia na era do serviço e da informação.

## Os Conceitos Dominantes

Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90
<p>Long Range Planning. Estratégia é igual a planejamento de longo prazo. Gestão baseada em hierarquia e controle (inspiração militar). Desenvolvimento do método econométrico (análise e projeção de séries históricas ).</p>	<p>Foco em diversificação e análise de portfólio de negócios. Ciclo de vida do produto ( crescimento, maturidade e declínio). Ampla aplicação do método econométrico.</p>	<p>Core competences Olhar para fora: a única limitação é a imaginação dos executivos. O futuro pertence a quem enxerga antes. Conceber é fácil, difícil é implementar. Desenvolvimento do método estratégico (séries históricas cedem espaço à análise do ambiente externo).</p>	<p>Talentos fazem a diferença Olhar também para dentro: remoção de hiatos de capacitação. Estratégia definida pela análise de cenários. Estratégia é o casamento das competências internas com tendências do ambiente externo. O sucesso das organizações depende da criação e manutenção de capacidades singulares.</p>

## Os Instrumentos e os Suportes Metodológicos

Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90
<p>Forecasting. Análise macroeconômica. Scenario Planning (Shell).</p>	<p>Econometria. pesquisas de mercado. Análise de portfólio (Matrizes tipo BCG).</p>	<p>construção de cenários. Diagrama das cinco forças competitivas (o modelo Porter: clientes, fornecedores, entrantes, concorrentes e substitutos).</p>	<p>Compreensão da nova economia. Matrizes de posicionamento. Análise de hiatos. Benchmarking.</p>

## Gestão estratégica

É o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo.

### O início da estratégia: eventos disparadores

Mintzberg descobriu que a formulação estratégica não é um processo regular e contínuo.

A maioria das grandes empresas normalmente seguem uma determinada orientação estratégica por 15 a 20 anos antes de mudar.

### Eventos disparadores de nova estratégia:

Um novo CEO.

Intervenção de uma instituição externa.

Ameaça de uma mudança de propriedade.

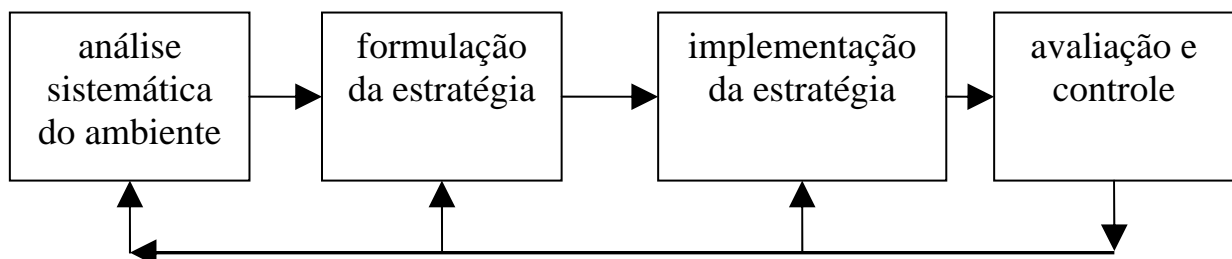
Reconhecimento, por parte da administração, de uma queda no desempenho.

### Evento disparador - exemplo

Em 1978, Daniel Krurnm, CEO da Maytag, "Se continuarmos a fazer o que estamos fazendo agora, como estará a Maytag Corporation em cinco anos?"

Grande parte dos lucros da Maytag vinha de produtos e serviços sem futuro.

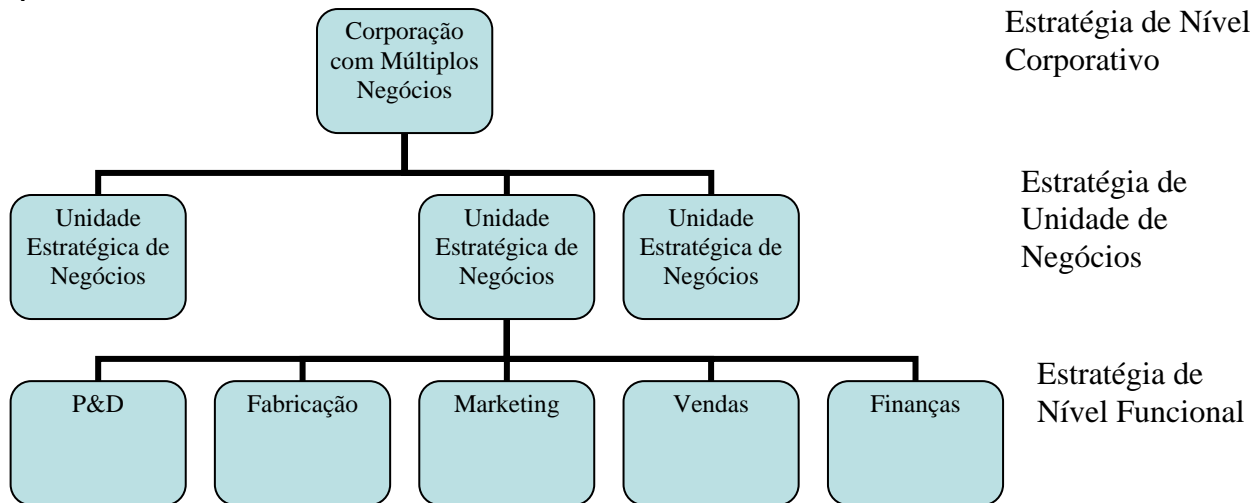
### Modelo básico de gestão estratégica



**quatro elementos interagem.**

A gerência faz uma análise sistemática tanto do ambiente externo, buscando oportunidades e ameaças, quanto do interno, buscando forças e fraquezas. Os fatores a seguir, os mais importantes para o futuro da corporação, são chamados de fatores estratégicos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT\*).

## Abrangência da Estratégica



### **Estratégia de Nível Corporativo**

**Estratégia formulada pela administração do topo para supervisionar os interesses e as operações de corporações com muitas linhas de negócios.**

Pode ser baseada em:

- Valores (crenças) dos administradores e empregados . Ex: HP
- Portfolio (Matriz BCG) Ex.Texas

Estratégia corporativa é a que abrange os objetivos e interesses de todos os negócios das empresas que atuam em diversos ramos de negócios, como WEG (metal-mecânico, automação, química), Varig (aviação, hotelaria) ou BRADESCO (banco, seguradora, autopeças).

No nível da corporação, as decisões que os executivos precisam tomar são as seguintes:

- Em que tipos de negócios a empresa deve atuar?
- Quais são os objetivos de cada ramo de negócios?
- Como devem os recursos ser alocados para a realização desses objetivos?

### **Estratégia de ramo ou de unidade de negócios**

**Estratégia formulada para atingir os objetivos de uma atividade empresarial específica.**

Unidade de negócios é a designação que se dá a uma empresa de um grupo de empresas, ou a uma divisão de uma grande empresa, que atua num ramo particular, diferente dos ramos em

que atuam as outras empresas ou outras divisões. Televisão a cabo, por exemplo, é um negócio específico das empresas do sistema Globo. Neste nível, a estratégia focaliza as outras empresas, isoladas ou pertencentes a outras corporações, que atuam no mesmo ramo de negócios.

As decisões mais importantes, desse modo, são as seguintes:

- Qual a estratégia para competir neste mercado específico?
- Que produtos e serviços deverão ser oferecidos?
- Que clientes são prioritários?
- Como deverão os recursos ser distribuídos dentro do negócio?

### ***Estratégia de Nível Funcional***

**Estratégia formulada por uma área funcional específica, num esforço para levar adiante a estratégia de unidade de negócios.**

As estratégias funcionais aplicam-se às funções de cada negócio, ou de cada unidade que atua num determinado ramo de negócios, como marketing, produção, finanças e engenharia. As estratégias funcionais são formas de implementar os objetivos definidos para o ramo ou unidade de negócios.

## **A NOVA NATUREZA DA COMPETITIVIDADE**

### **O novo mundo das organizações e dos negócios**

De 1999 a 2001 oferta > demanda (ex: telecomunicação)  
MICROSOFT \$500bi (1999) = 9 economia do mundo

### **Competindo Através dos Ciclos Econômicos**

Crack de 30

Regulamento finanças, públicas, mercado de trabalho e setores críticos

Início do governo no bem-estar social

A Crítica ao Intervencionismo Estatal

Neoliberalismo

A história se repete

### **Competindo na Velocidade das Mudanças**

O Envelhecimento da população (2/3 com mais de 50 anos estão vivos).

A Preocupação Ambiental

Ética e Responsabilidade Social

O Passo Tecnológico (o capital empurra, ex. internet, entretenimento) 90% de todos os cientistas até hoje estão vivos

## **Competindo na Velocidade das Mudanças**

- O encurtamento do ciclo de vida dos produtos
- Melhor para as mais ágeis e rápidas.
- O Tempo como Vantagem Competitiva (externo e interno)

## **Competindo em um Mundo Transnacional**

- A escala das mutações
- A melhoria das condições de competitividade dos países
- A emergência das economias em desenvolvimento

## **Muitos vendedores, poucos compradores**

- A redução da taxa de crescimento econômico
- Em 2002 produção de 70 mi carros para uma demanda de 60

## **O Processo Irreversível da Globalização**

- Ideologia de livre comércio (FMI GATT)
- Desenvolvimento em escala no mercado global
- Redução das distâncias geográficas e culturais
- Aceleração da transferência tecnológica
- Difusão de padrões mais elevados de qualidade

## **Globalização talvez trave por...**

- Mercados fragmentados
- Políticas protecionistas(UL)

## **A poderosa influência da globalização**

- Concorrência local
- Mais lançamentos pelo baixo ciclo de vida
- Commoditização de produtos
- Exigência custo/benefício
- Maior custo de comunicação
- Orientação para global

## **Competindo através da Tecnologia da Informação (TI)**

- O processo informacional (Dell)
- O e-business

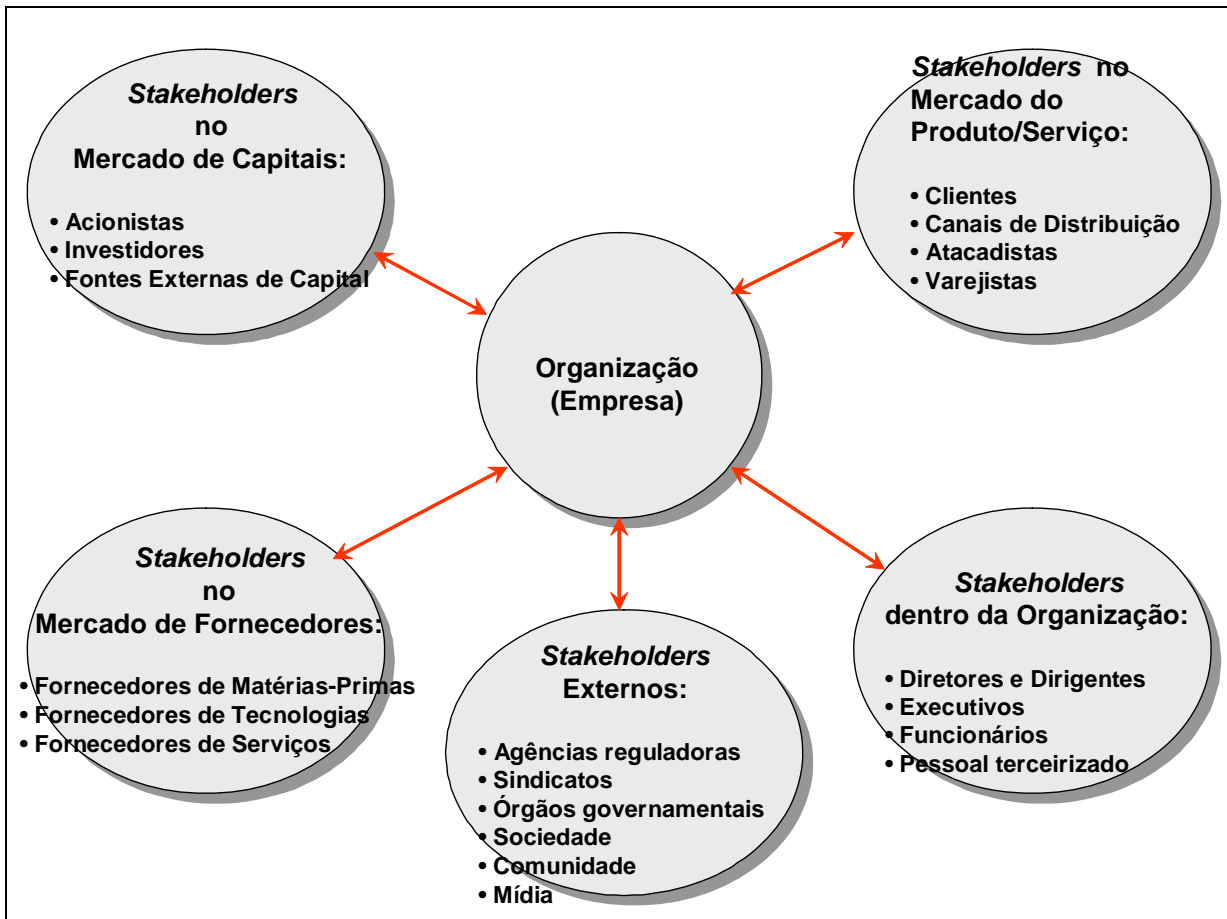
## **Competindo em um ambiente de trabalho mutável**

- A redução do emprego
- Flexibilização (*homeoffice*)
- Novos modelos organizacionais flexíveis (oposto fabricação em serie, descentralização)

Definição de *stakeholder* : Grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos.

*Os stakeholders e seus principais interesses.*

Stakeholders	Proporcionam	Principais interesses:
Funcionários	Trabalho, conhecimento, competências	Salários adequados, benefícios sociais, oportunidades de desenvolvimento profissional, segurança no trabalho
Acionistas	Capital, investimentos	Rentabilidade, transparência na gestão, probidade administrativa.
Investidores	Capital, investimentos	Rentabilidade, retorno do investimento, transparência
Clientes	Compra de produtos e serviços	Produtos ou serviços adequados, preço, qualidade, atendimento, assistência técnica
Fornecedores	Oferta de insumos	Venda de produtos e serviços, pontualidade nos pagamentos.



## **Competindo através da inovação**

Inovação organizacional em função da diversidade, *benchmarking*, como meio de alcançar liderança no mercado e foco no cliente.

## **A nova competitividade organizacional**

Conhecimento: A mudança das mudanças

O conhecimento como vantagem competitiva

A única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor. Peter Senge.