



PALESTRA

Planejamento Estratégico

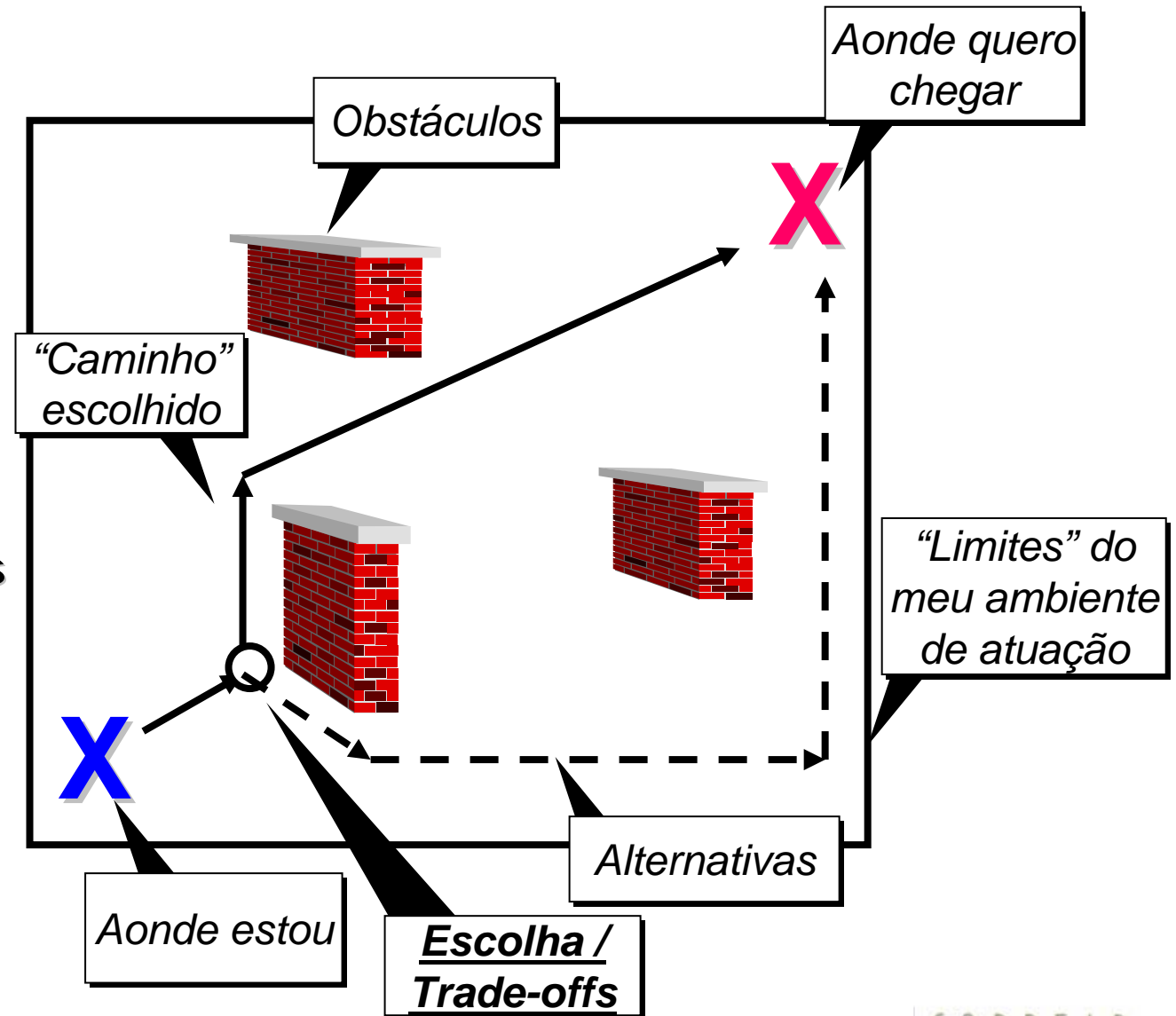
SPOLM 2005

Esta apresentação foi elaborada para informação da audiência a qual se destina

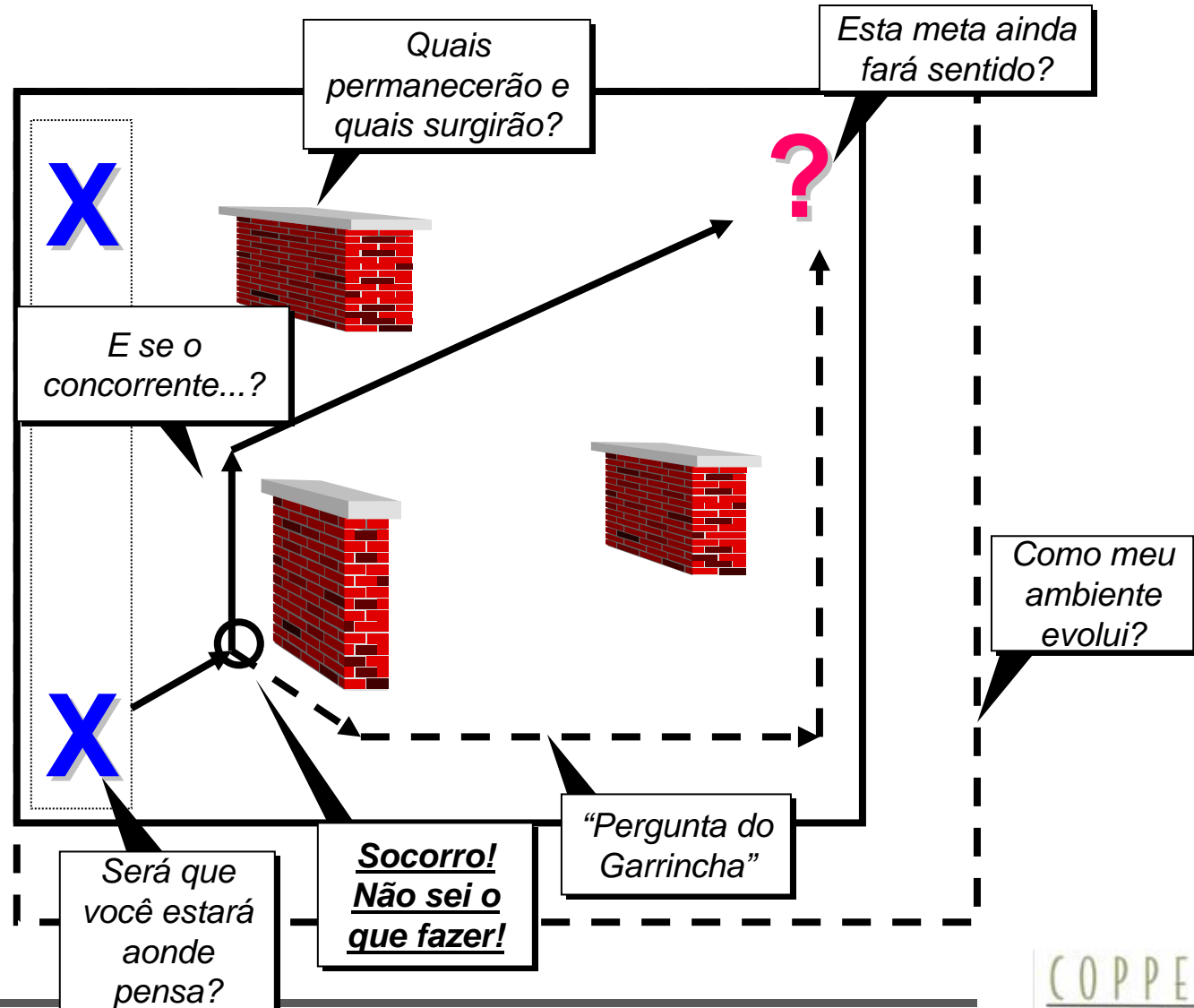
Proibida a reprodução total ou parcial sem o expresso consentimento de Luís Antônio Dib

O que envolve uma estratégia?

- ▶ Existem alguns elementos básicos a serem considerados em qualquer estratégia



Não é trivial definir com exatidão cada elemento ao longo do tempo



Duas boas definições para a Estratégia no contexto empresarial

“A estratégia pode ser definida como a determinação das **metas** e de **objetivos** básicos a **longo prazo** de uma empresa bem como da adoção de cursos de **ação** e a **alocação dos recursos** necessários a consecução dessas metas.”

Alfred D. Chandler, Jr.

“São as **decisões** em uma corporação que **determinam** seus objetivos, propósitos, ou metas, ... , e **definem** o escopo dos negócios que a corporação deve perseguir, o tipo de organização que ela deveria ser, e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende dar aos seus acionistas, empregados, clientes e comunidades”.

Kenneth Andrews

O conceito de Estratégia no contexto empresarial evoluiu ao longo da história

Grécia Antiga

- Criadores do termo “estratégia”
- Durante milênios foi um conceito focado em interpretações militares

2ª Revolução Industrial

- Moldar forças do mercado e afetar ambiente competitivo – 1ºs mercados de massa encorajaram investimentos para explorar economias de escala e escopo

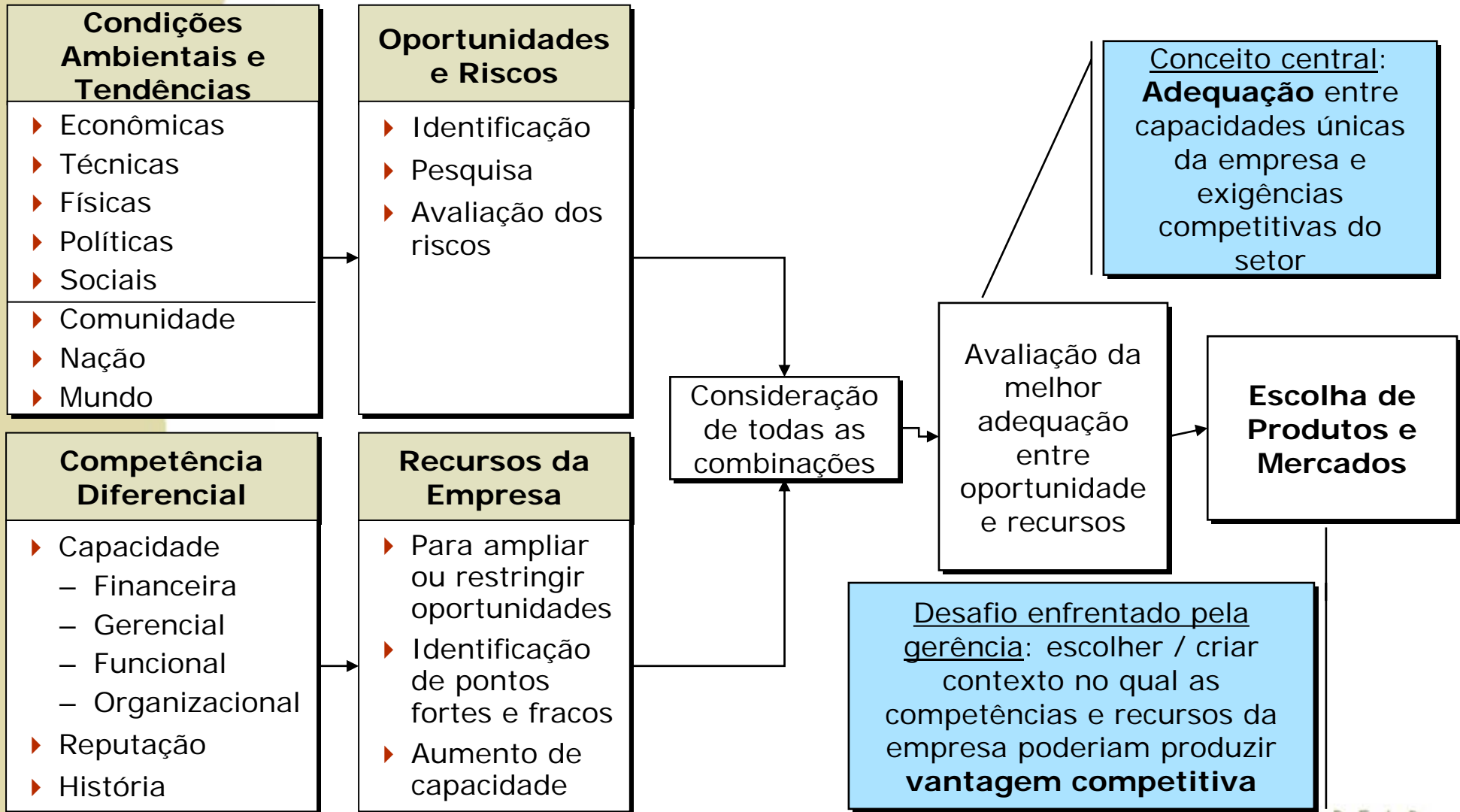
2ª Guerra Mundial

- Estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar – problema da alocação de recursos escassos em toda a economia

A estratégia tornou-se uma disciplina gerencial plena no final do século XX

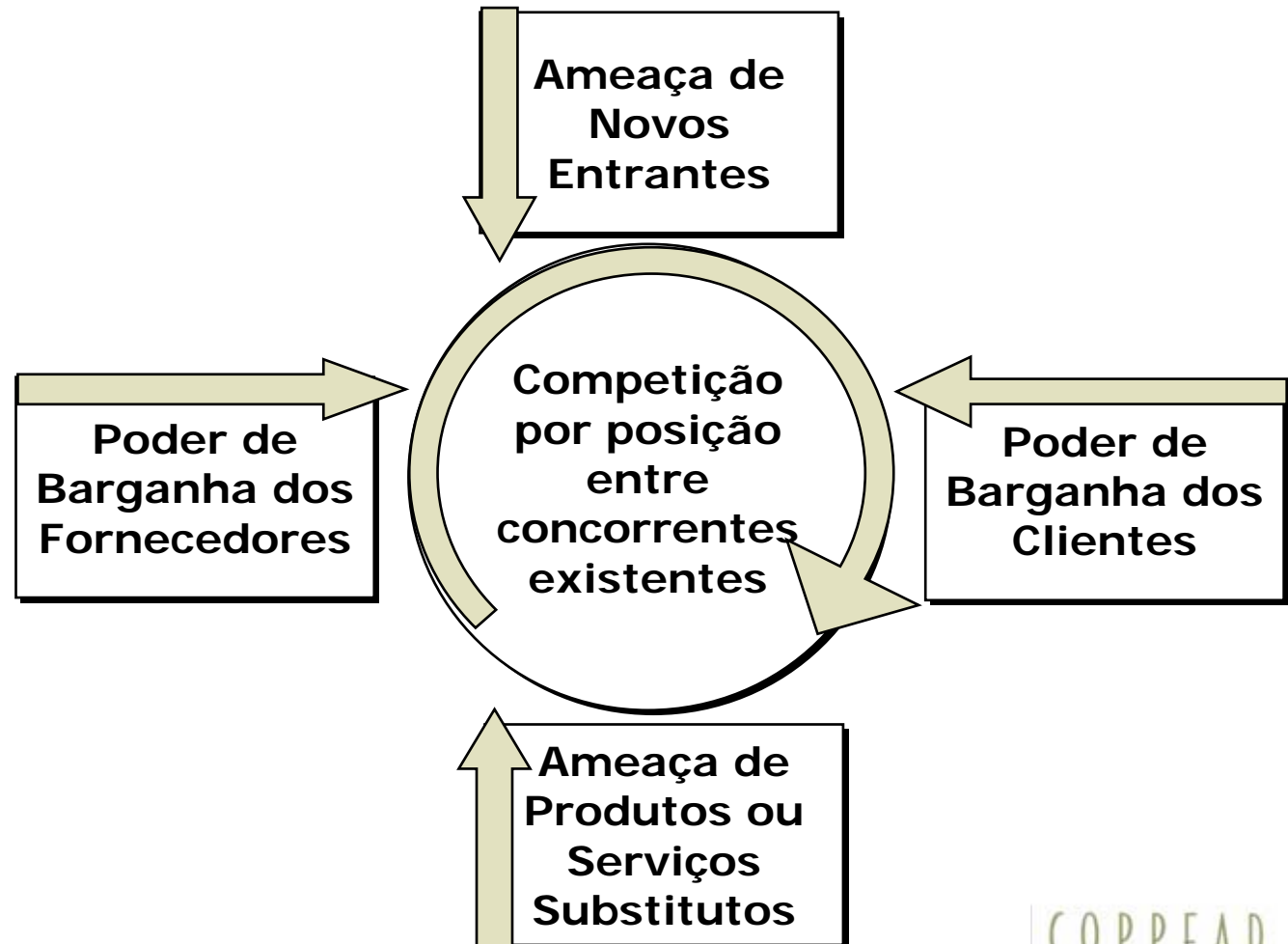
- ▶ **Competição** entre as empresas intensifica-se
 - Queda das barreiras ao comércio internacional
 - Retração na interferência governamental
- ▶ Para enfrentar este novo ambiente há necessidade de análises mais sofisticadas, com maior rapidez na transformação do **planejamento em ação**
- ▶ **Planejamento estratégico**:
 - De **arte**, praticada por **especialistas**, para **parte integrante** do trabalho de todos os **gerentes**
 - Aumento da importância do planejamento estratégico nas organizações, ...
 - ...mas com redução das equipes formais de planejamento

O conceito dominante: estratégia como concepção (Análise SWOT)



O ambiente onde a empresa opera tem forte influência sobre seu desempenho

As 5 Forças que Governam a Competição em um Setor Industrial



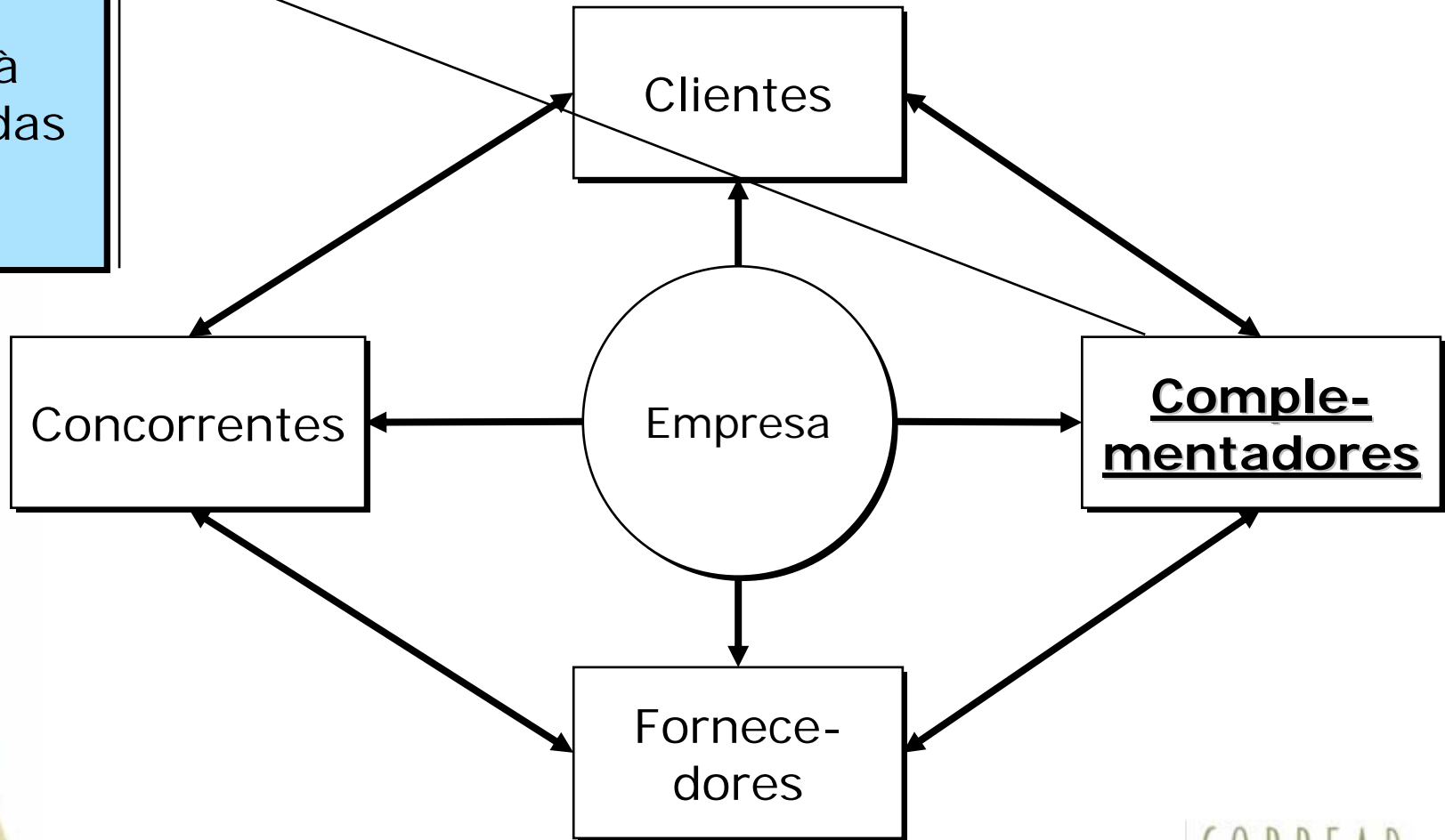
“Quando uma indústria com reputação de dificuldades econômicas encontra um gerente com reputação de excelência, normalmente é a indústria que mantém sua reputação intacta.”

Warren Buffet

A estrutura de uma indústria é uma “rede de valor” – papel dos complementadores

- Acrescentam dimensão cooperativa à abordagem das cinco forças competitivas

Esquema Conceitual da “Rede de Valor”

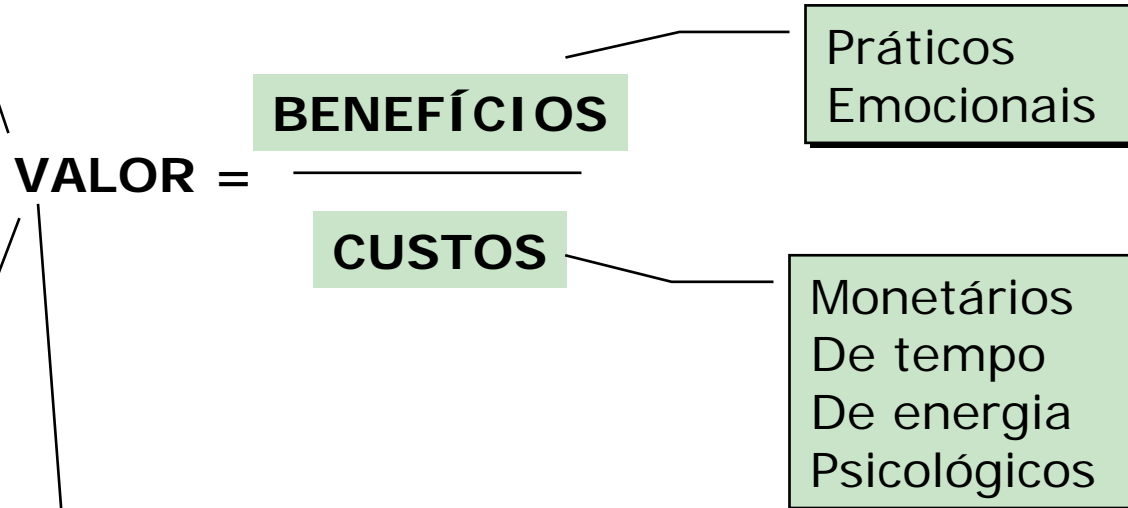


A meta de qualquer estratégia é criar maior valor para os clientes que o custo

• Valor => preço que compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece

• Medição do valor para uma empresa => preço ou lucro
 • Medição do valor para um consumidor => complexa, está relacionada à satisfação de necessidades

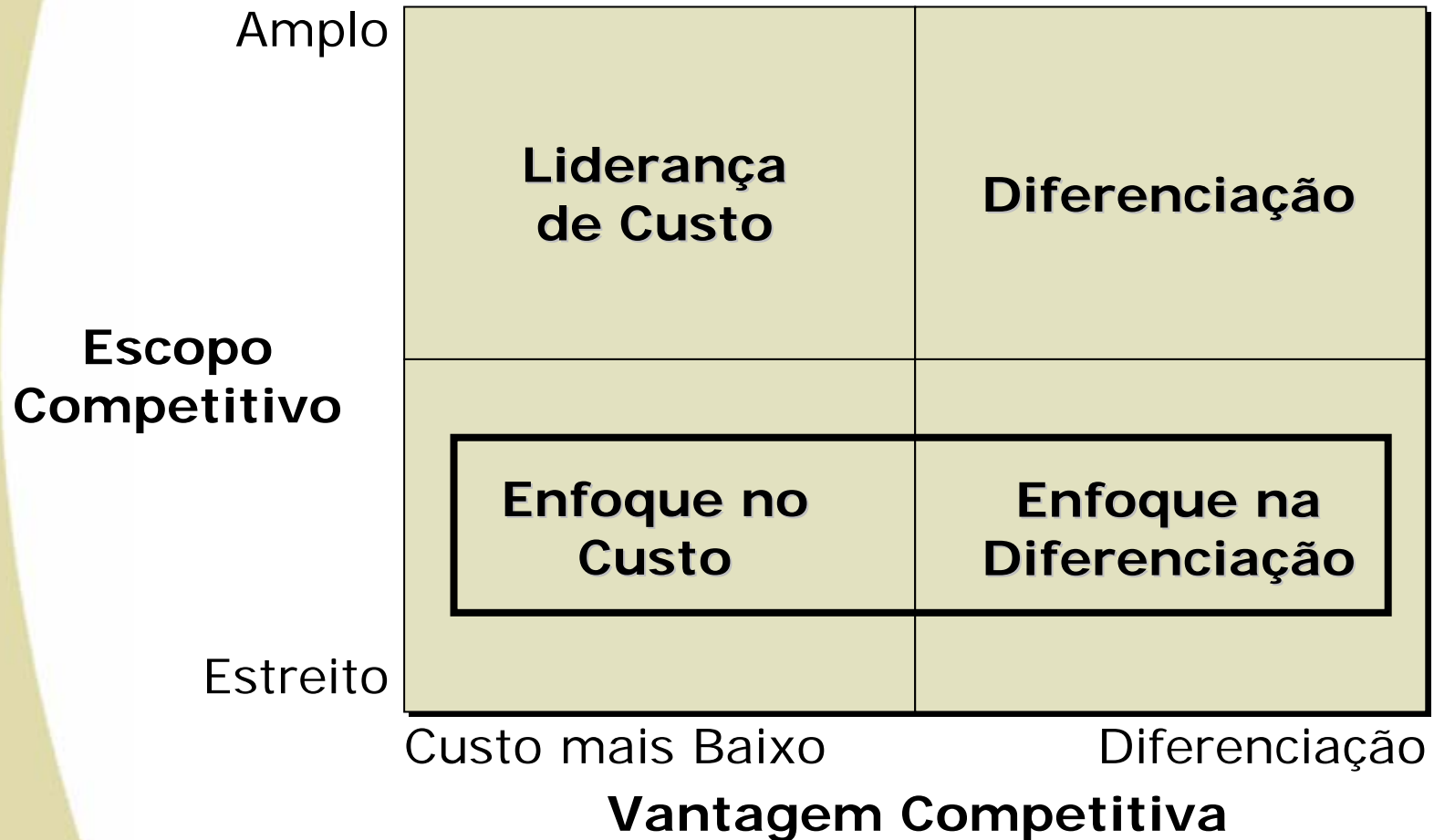
Noção de Valor e Estratégias para Maximizá-lo



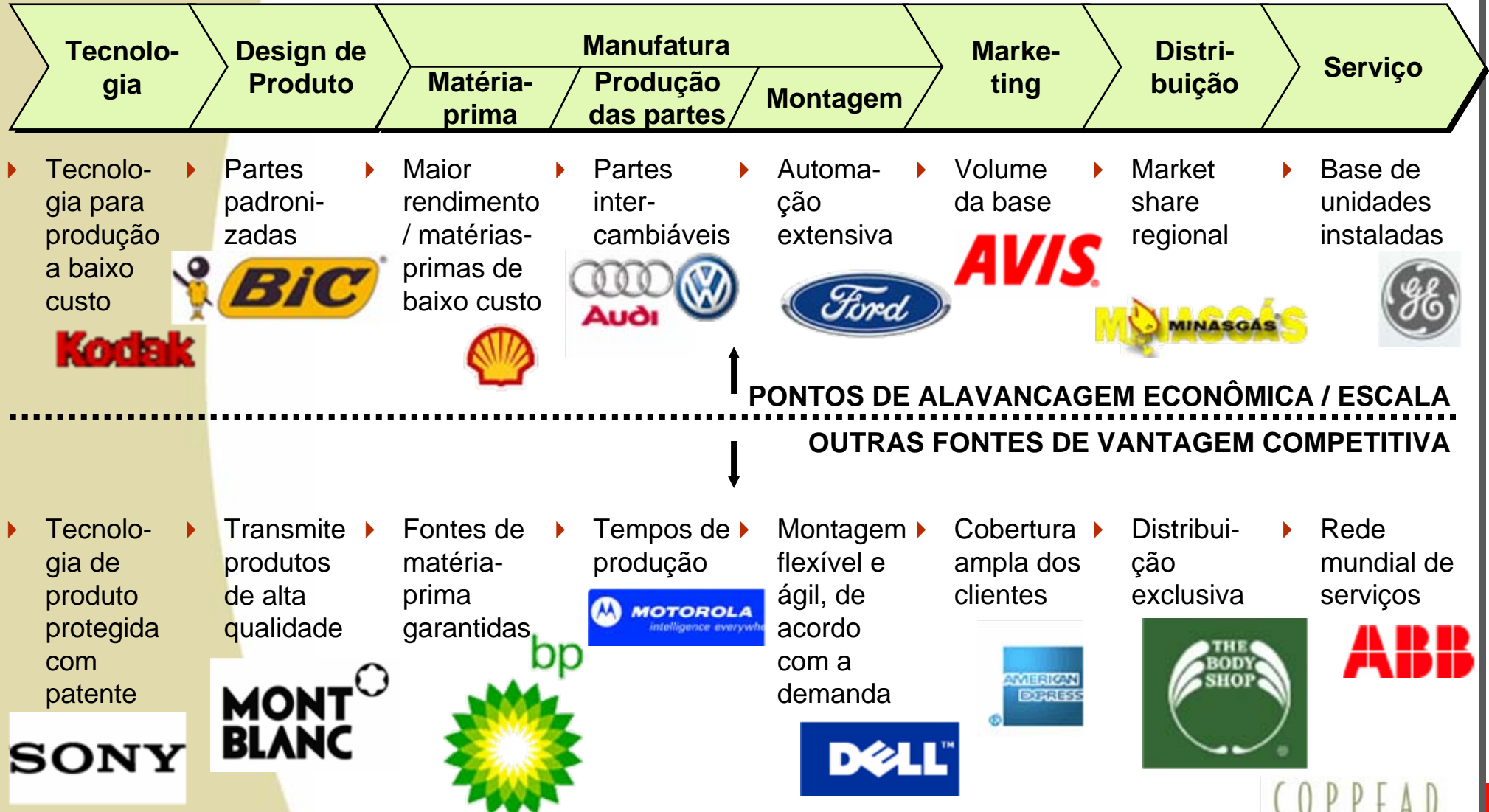
As 5 estratégias básicas para aumentar o valor:

- 1) Aumento de benefícios
- 2) Redução de custos
- 3) Aumento de benefícios com redução de custos
- 4) Aumento de benefícios em proporção maior que o aumento de custos
- 5) Redução de benefícios em proporção menor que a redução de custos

Estratégias genéricas para obtenção de vantagem competitiva



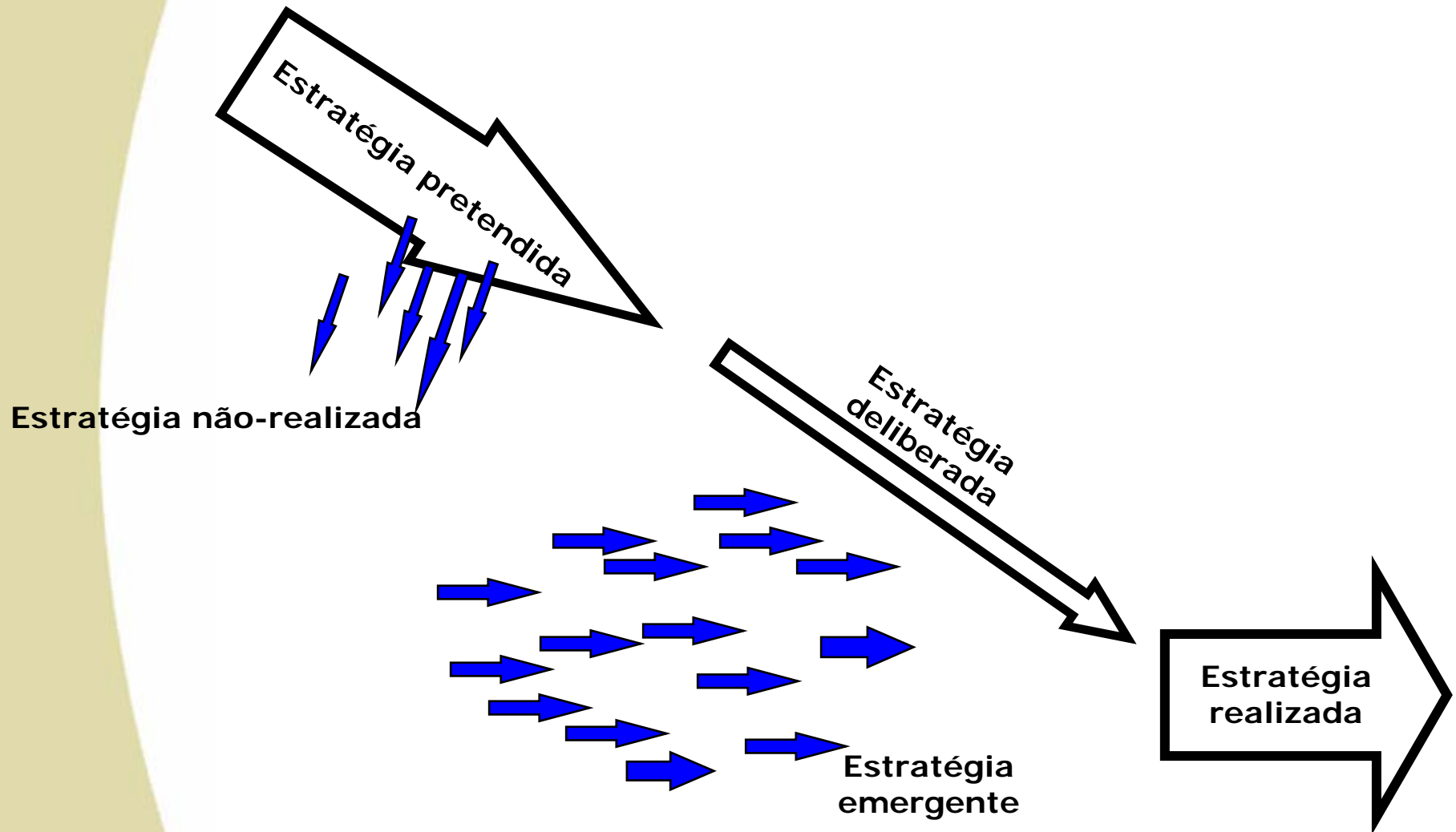
A utilidade desta perspectiva está na identificação de fontes sustentáveis



Em suma:

- ▶ O objetivo da estratégia empresarial é **criar valor** para os donos do negócio
- ▶ A estratégia é construída sobre uma fundação de entendimento acerca das bases da **vantagem competitiva** em um mercado...
- ▶ ...e uma avaliação objetiva da base de **recursos da organização**
- ▶ Entretanto, a formulação da estratégia é um processo **criativo** – não é um resultado deduzido a partir da situação
- ▶ A estratégia **não existe em um vácuo** – ela deve reconhecer e contar com as reações prováveis dos clientes, fornecedores e competidores
- ▶ O potencial de criação de valor de uma estratégia pode estar **limitado** pelas falta de lucratividade estrutural de uma indústria

Mas, nem sempre (nunca?) conseguimos realizar toda a estratégia concebida



Fonte: Mintzberg & Waters, *Of Strategies Deliberate and Emergent* SMJ, July/September 1985

Conflitos permanentes ocorrem entre as áreas da empresa na hora das decisões

Decisão sobre:

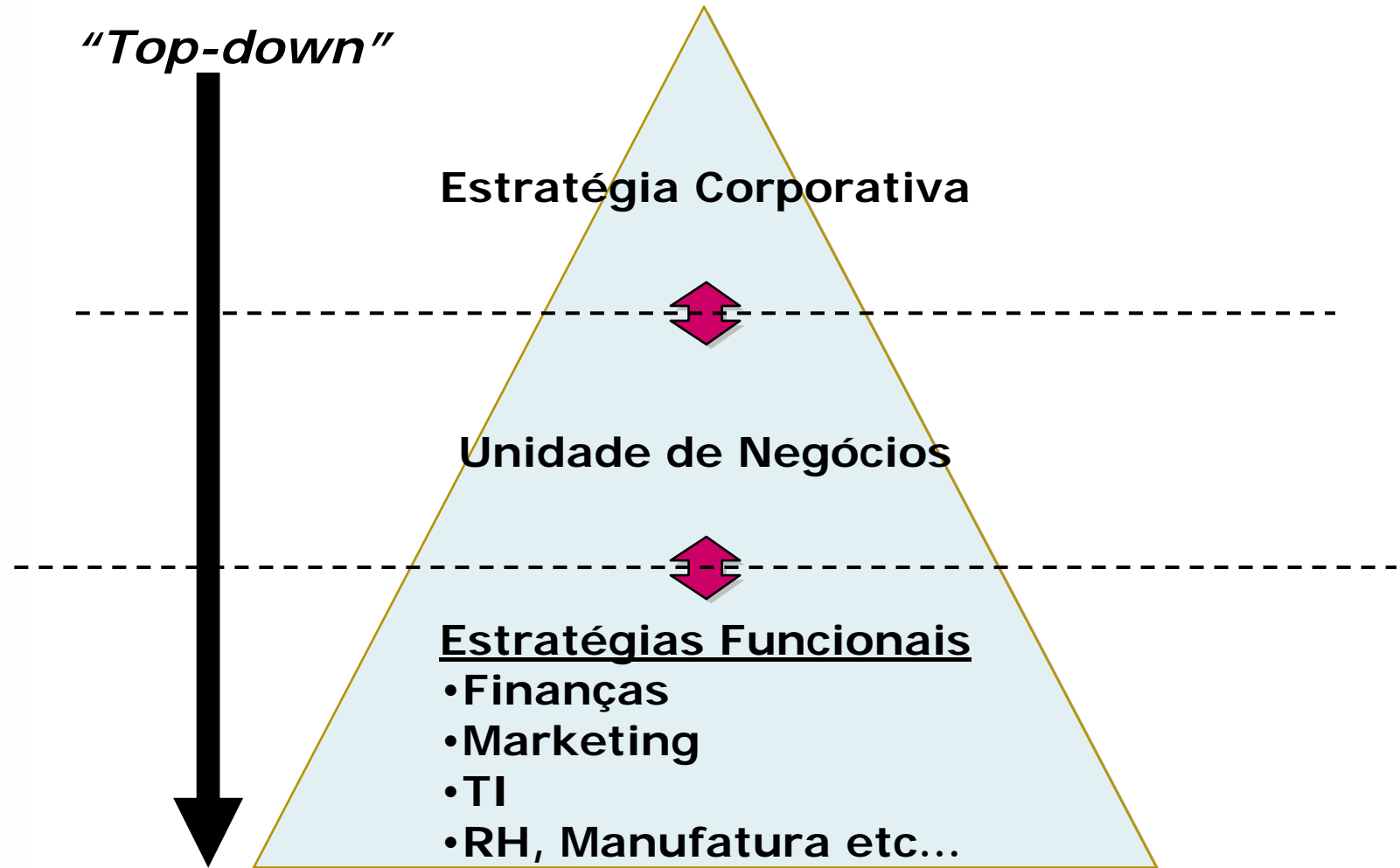
- Volume de Vendas**
- Preço de Venda**
- Mix de Produtos**
- Qualidade**
- Prazo de Pgto**
- Prazo de entrega**

<i>Marketing</i>	<i>Produção</i>	<i>Finanças</i>
▶ Maior	▶ Compatível com a capacidade instalada	▶ Compatível com o capital de giro
▶ Menor	▶ Maior (pouca pressão de custos)	▶ Maior – margem para financiar
▶ Grande variedade	▶ Pouca variedade	▶ Maior variedade implica mais controle
▶ A melhor	▶ Qualidade é cara, vão agüentar o custo?	▶ Se baixar a margem sou contra
▶ Mais longo	▶ Vão aumentar o volume sem receber? Sou contra	▶ De jeito nenhum: 30% de sinal e 70% na entrega
▶ Imediato	▶ Só se fabricarmos mais para estocar	▶ Quem financia o estoque?

Fonte: Adaptado de "Estratégia Empresarial", de Agrícola Bethlem, Ed. Atlas 2002



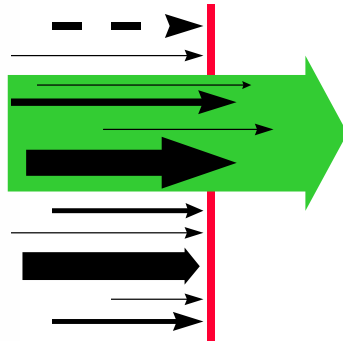
O planejamento estratégico deve integrar decisões feitas em três diferentes níveis



Em outras palavras, a Gestão Estratégica almeja três produtos finais



▶ **FOCO** nas grandes alavancas de valor



▶ **ALINHAMENTO** entre todas as áreas da empresa



▶ **INCENTIVOS** baseados em resultados relevantes

"A maior parte do planejamento corporativo assemelha-se a um ritual da dança da chuva: não tem qualquer efeito nas condições climáticas futuras, mas faz com que aqueles que se engajaram na atividade sintam-se no controle da situação"

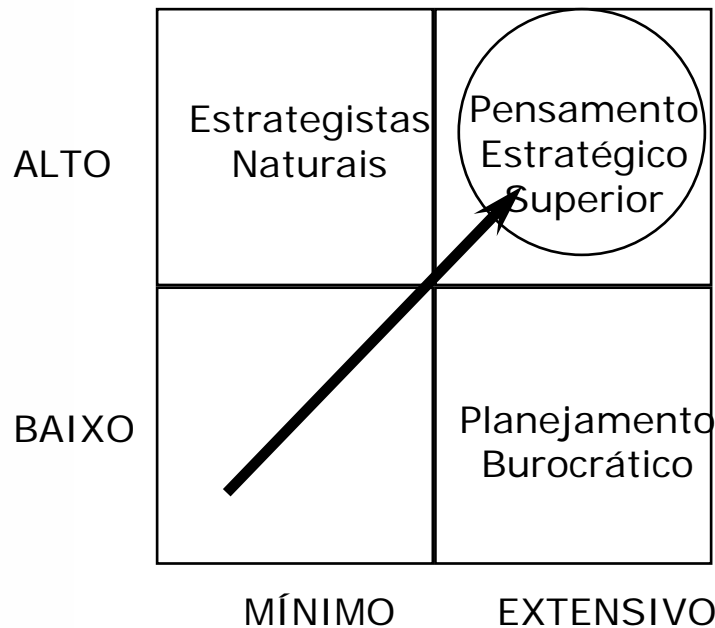
- Russel Ackoff



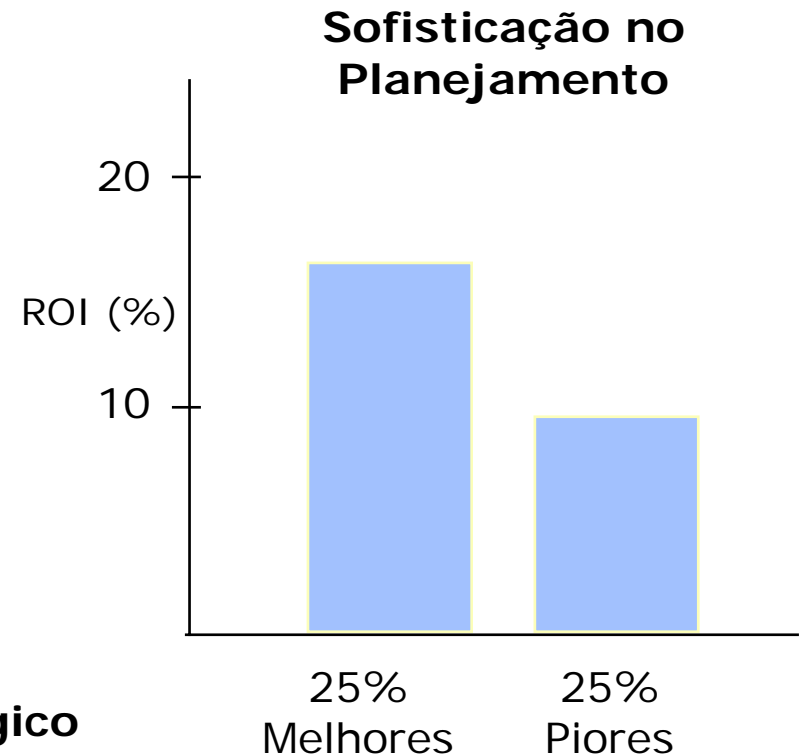
O planejamento estimula o pensamento estratégico na criação de valor

Resultados do Planejamento Estratégico

Pensamento Estratégico de Longo Prazo



Processo de Planejamento Estratégico



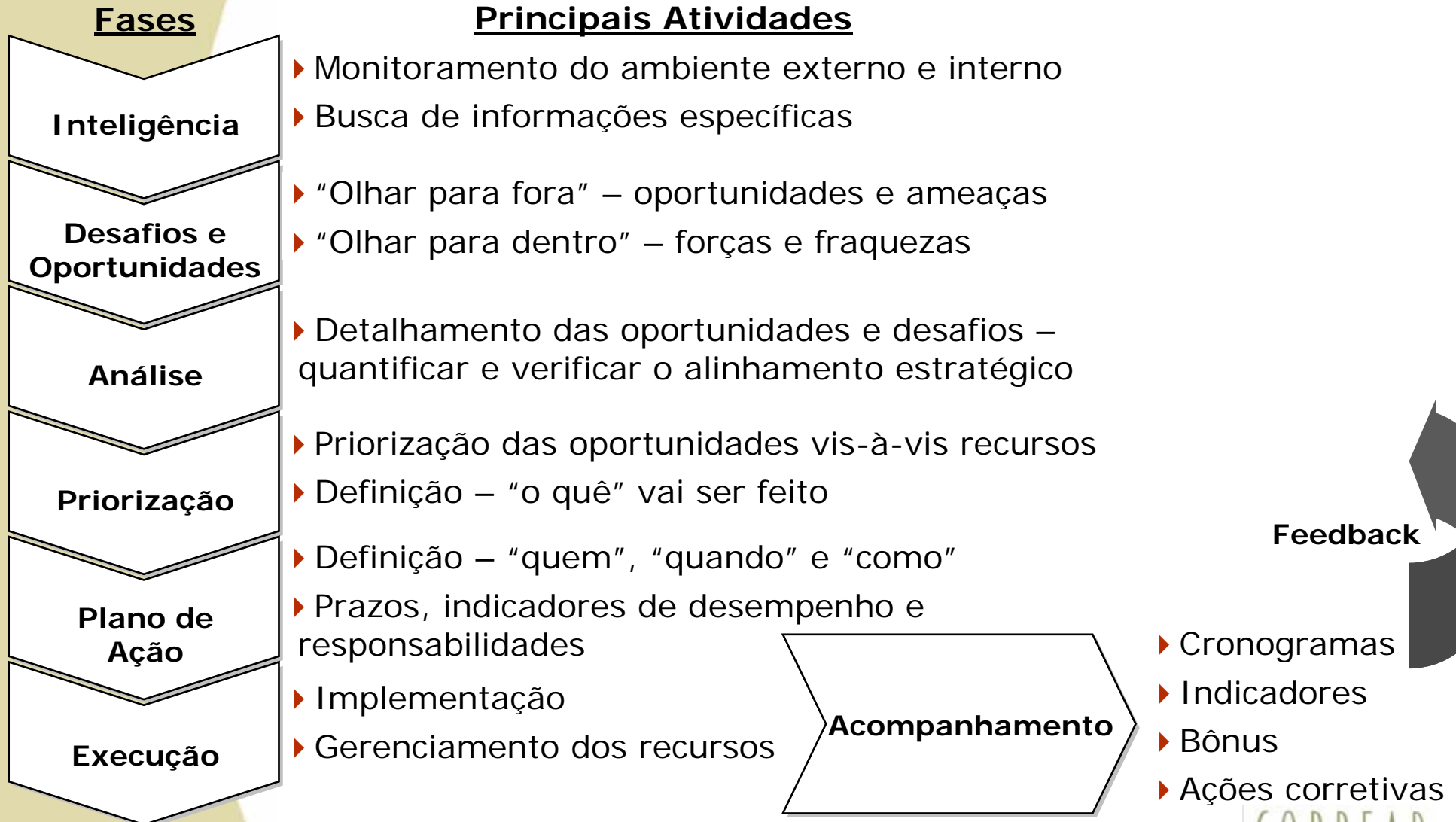
Fonte: Pesquisa não publicada por Peter Pekar (da California State Polytechnic University) sobre as Fortune 500 Companies nos EUA

As empresas geralmente falham em transformar estratégia em ação

- ▶ 90% das empresas acreditam que o **entendimento claro e orientado para ação da estratégia** influencia significativamente seu sucesso
- ▶ Entretanto, **menos de 60% da alta gerência e menos de 10% de todos os empregados** acreditam ter um entendimento claro da estratégia de sua organização
- ▶ E menos de 30% da alta gerência que entendeu a estratégia de sua organização acredita que ela tenha sido efetivamente **realizada**

FONTE: Pesquisa conduzida pela Renaissance Solutions c/ Robert Kaplan (Harvard)

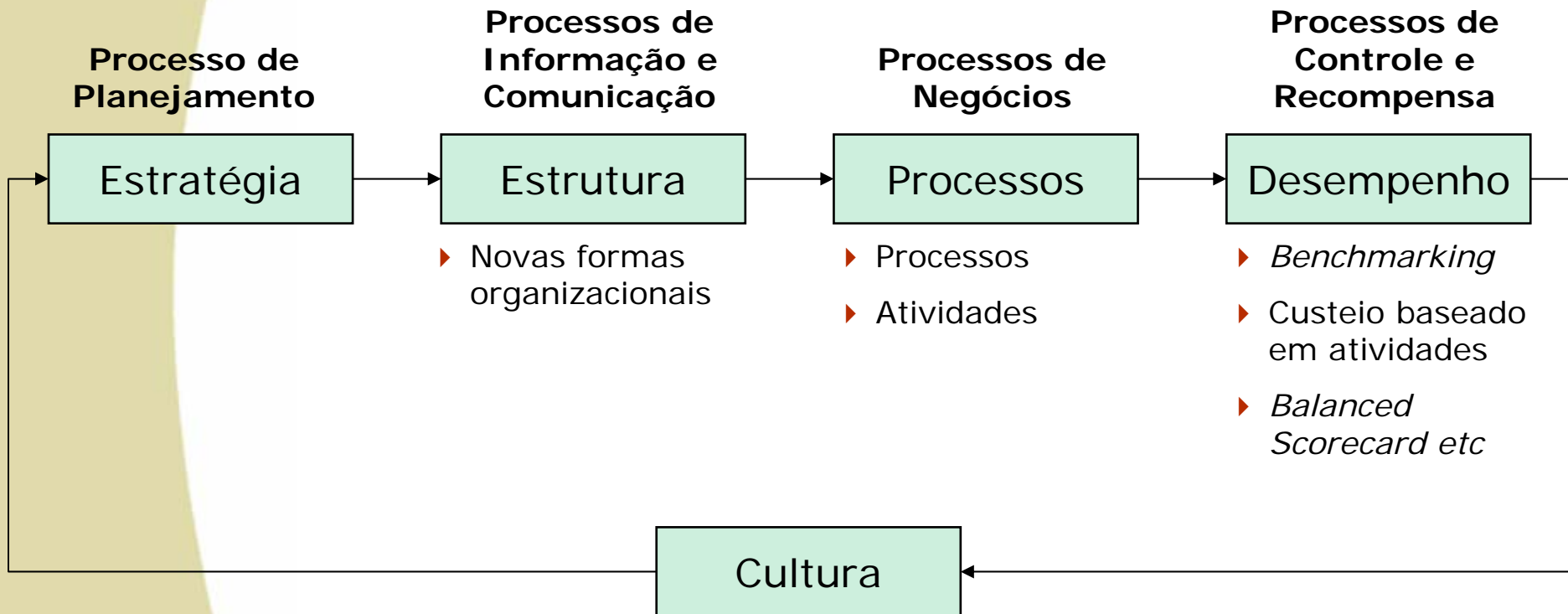
A gestão estratégica deve objetivar a melhoria do desempenho da empresa



Será que precisamos de “cockpits gerenciais” com muitas luzes piscando?!



Em suma, o encadeamento lógico da gestão estratégica deve ser o seguinte:





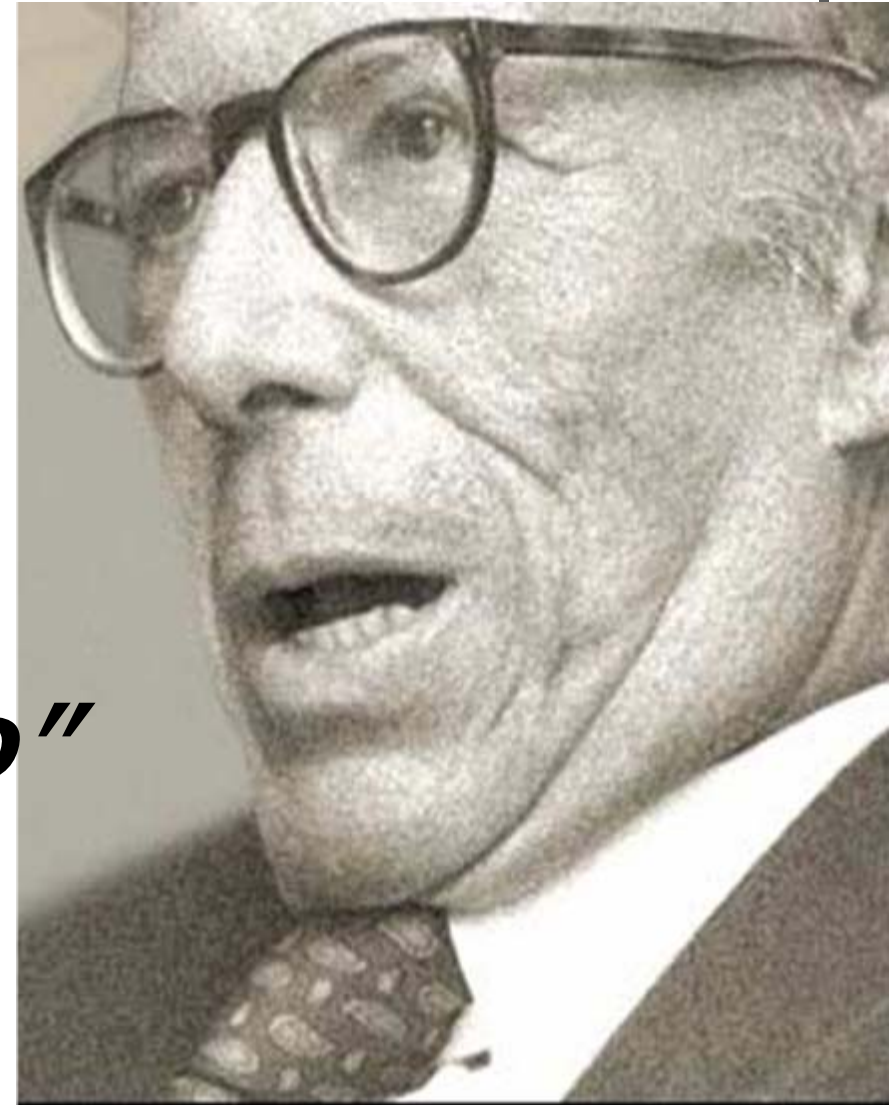
***“Planejamento
é tudo.***

***O plano não é
nada”***

(Dwight D. Eisenhower)

***“A melhor
maneira de
planejar o
futuro é
construindo-o”***

(Roberto Campos)



Contato:

luis.antonio.dib@gmail.com

9142-2563

Muito obrigado!