

SPOILM

Gestão Estratégica



“O planejamento é uma tarefa difícil. Muitas pessoas resistem, porque ele pode criar um sistema de medição que será usado para avaliá-las. Consome tempo, mas traz resultados.”

Carl Guerreri, fundador da Eletronic Warfare Associates.

➤ Quando as regras estabelecidas não conseguem oferecer soluções adequadas para os problemas,

é preciso mudar,

quebrar paradigmas

Paradigmas

São modelos que, por período mais ou menos longo e de modo mais ou menos explícito, orientam o desenvolvimento posterior das pesquisas exclusivamente na busca da solução para os problemas por elas suscitados.

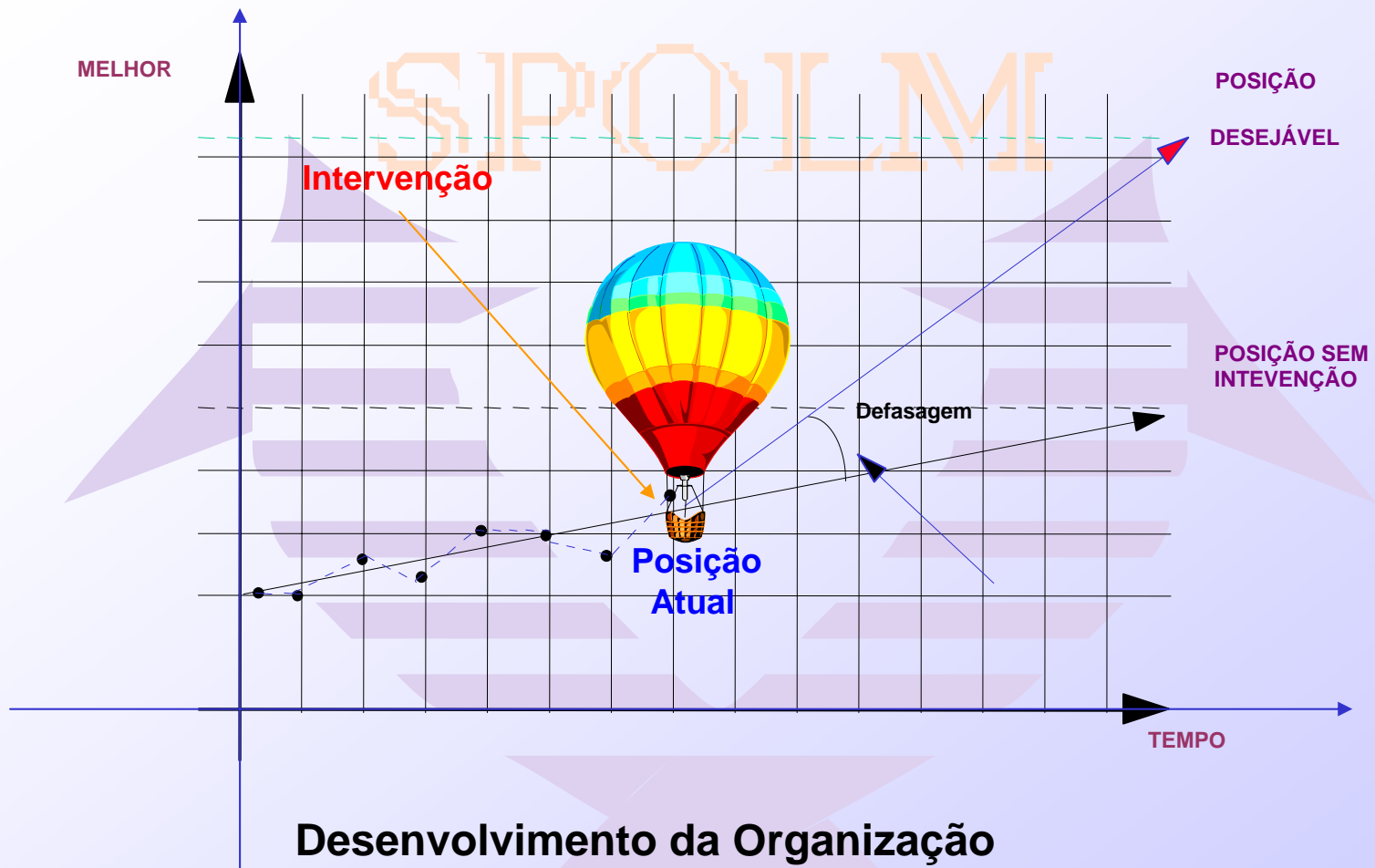
**Torne a equação verdadeira
mexendo apenas 1 palito**

$$\mathbf{XI + I = X}$$

**Torne a equação verdadeira
sem mexer palitos**

$$\mathbf{XI + I = X}$$





“O futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente.”

Que relações comuns existem entre as práticas de gestão adotadas pelas organizações que utilizam os critérios de excelência?

Liderança
Estratégias e Planos
Cidadãos e Sociedade
Informação e Conhecimento
Pessoas
Processos
Resultados

- * Envolvimento da alta Direção na melhoria do desempenho
- * Definição de estratégias
- * Definição e disseminação das diretrizes organizacionais
- * Cultura de planejamento, controle e aperfeiçoamento
- * Cultura de medição (indicadores de processo, satisfação das partes interessadas, uso benchmark, análise crítica global)

Liderança e Planejamento

SPOLM

LIDERANÇA

Produz mudanças

LÍDERES

- * Estabelecem o rumo
- * Desenvolvem a visão e as estratégias
- * Gerenciam pessoas
(alinhar com a visão => inspirar e motivar)

Cenários

SIPOLIM

- Tendências de imprevisibilidade cada vez maiores
- Gestão associada a pessoas e não gerências
- Todas as gerências devem cuidar cada vez mais das suas estratégias
- O lucro vem do uso e não da propriedade, e isso traz uma responsabilidade cada vez maior
- Deve haver um direcionamento estratégico da organização

Inteligência organizacional, gestão do conhecimento e prospectiva



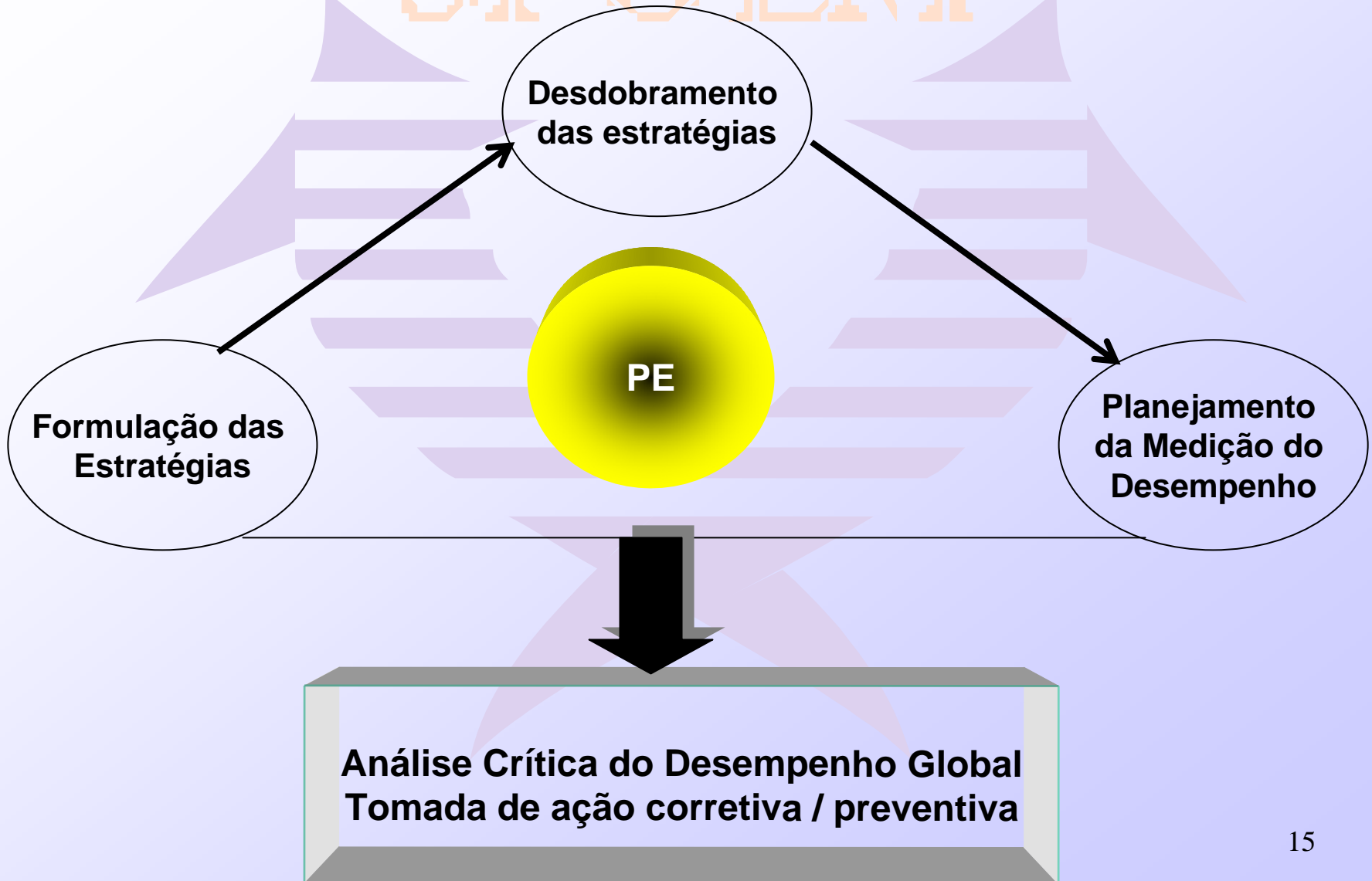
Mapa conceitual da Gestão Estratégica

SPOLIM





Etapas da Gestão Estratégica



O que é um Planejamento Estratégico?

SPOILM

Quem Somos?

Onde estamos hoje?

Para onde vamos?

Como chegaremos?

Plano Estratégico

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Considerações importantes

SPOILM

- As diretrizes são pautadas sobre as opiniões dos servidores, que conhecem bem quais os pontos vitais da organização
- Considerar as relações de poder existentes
- Considerar o tipo de administração (liberal, autocrática ou democrática)
- Considerar o clima organizacional
- Considerar o organograma organizacional
- Considerar que o planejamento estratégico é uma prosperidade intelectual da organização

Formulação das Estratégias

Definir os Valores

Valores são os princípios da organização. É o conjunto de crenças, filosofia de vida, motivações, sentimentos que o indivíduo agrega ao longo da vida determinam a forma de pensar e agir. São filosofias.

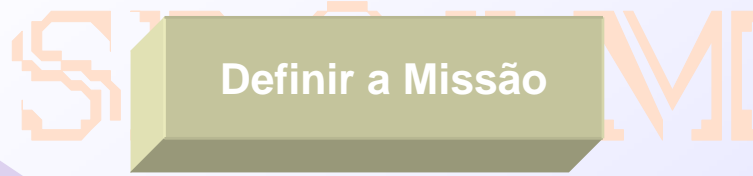
Exemplo de Valores:

ÉTICA – Manter confidencialidade das informações, cumprir acordos de parceria estabelecidos

CREDIBILIDADE – Responsabilidade pelos resultados nos trabalhos que se atua

FATOR HUMANO – Estimular a valorização do seu corpo funcional como diferencial competitivo

Formulação das Estratégias



***Missão** é a razão de ser da organização. A função que desempenha deve justificar sua utilidade, sua existência e seus lucros, perante aos acionistas e a sociedade em que atua.*

Formulação das Estratégias

Definir o Negócio

Negócio é a linha mestra que vai orientar e fornecer perenidade à organização.

- É importante fazer as seguintes reflexões:
Qual é o negócio da organização?
1. Quem são os seus clientes?
 2. Quais são os benefícios para os clientes?
 3. Quais são as suas vantagens competitivas?
 4. Quais sinais, ainda, estão fracos para que se possa atuar?

Formulação das Estratégias

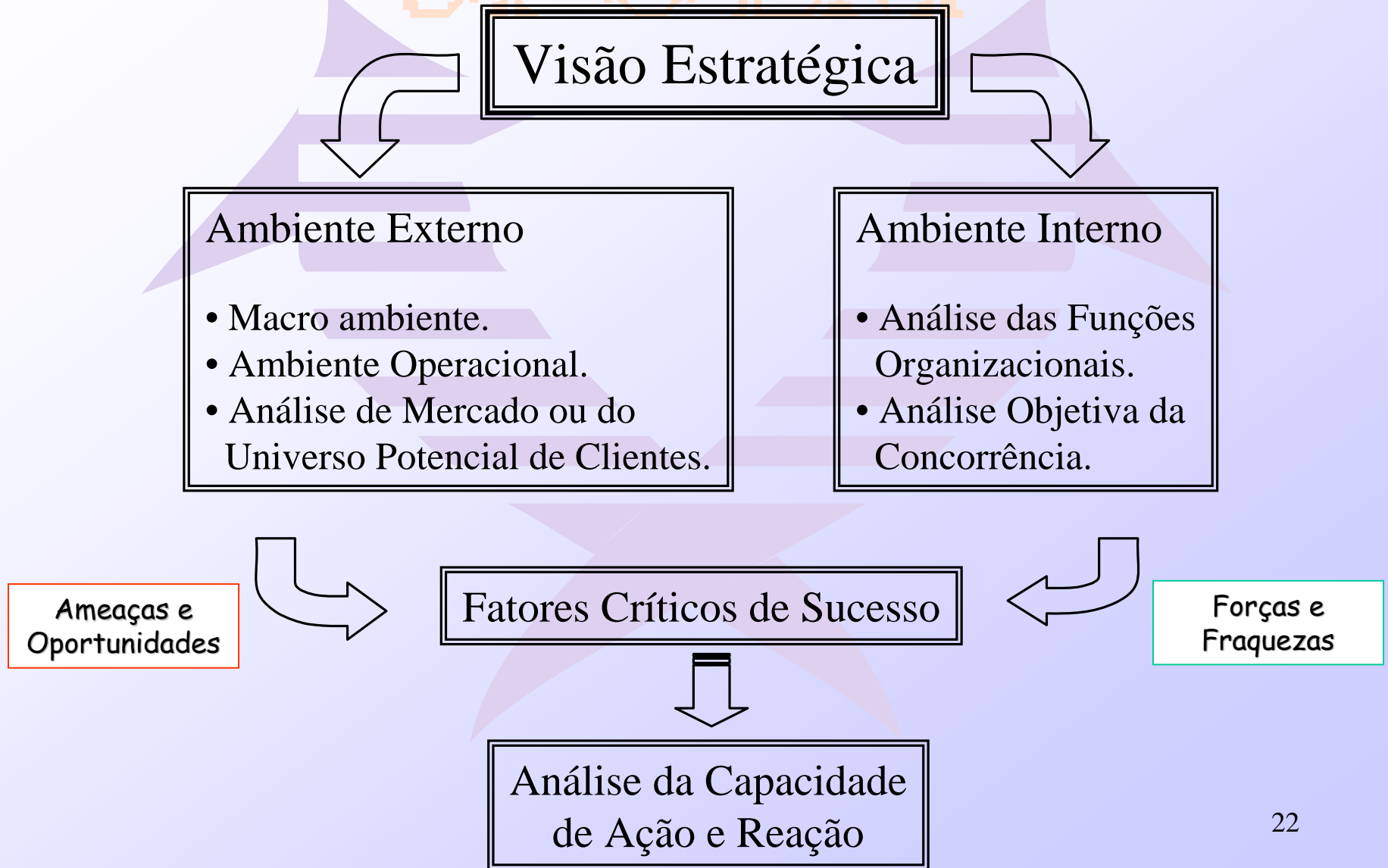
Clientes

Clientes é a razão de ser da existência da missão.

É importante fazer as seguintes reflexões:

1. Produtos e serviços com clientes respectivos
2. Representatividade dos clientes
3. Produtos atuais serviços existentes
4. Produtos que a organização é obrigada a realizar
5. Produtos que dão prejuízo e que podem ser descartados
6. Produtos futuros
7. Produtos e clientes que poderiam pertencer
8. A marca perante os clientes é intangível. Deve ser preservada

Análise do Ambiente Externo e Interno



Formulação das Estratégias



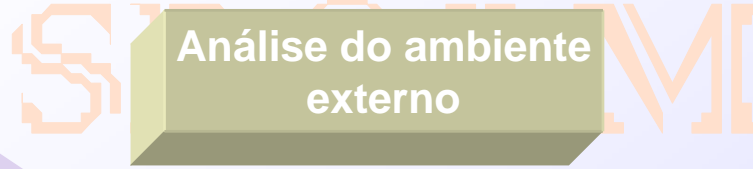
Análise do ambiente externo

A análise prospectiva, permite modelar o futuro, por meio da previsão de cenários, onde são considerados os aspectos da vida social, fazendo com que os resultados sejam vislumbrados como um tempo para realizações.

Cenário é a descrição de um futuro possível, imaginável ou desejável, para um sistema e seu contexto e do caminho ou trajetória que o conecta com a situação inicial deste sistema e contexto.

Porto (1997)

Formulação das Estratégias



Aspecto	Elementos
Demográfico	Tamanho e taxa de crescimento da população Pirâmide populacional (faixas etárias da população) Composto étnico e principais grupos lingüísticos Distribuição de renda
Econômico	Evolução dos índices de preços e quantidades Taxa de juros / poupança PIB Níveis de Emprego e renda
Sociopolítico	Cultura da população Leis trabalhistas / tributária Atitudes, hábitos e diversidade culturais
Tecnológico	Investimentos em pesquisa e desenvolvimento Investimentos em tecnologias e conhecimentos

Formulação das Estratégias

Análise do ambiente interno

Compreende o diagnóstico da situação da organização – forças e fraquezas

É importante fazer as seguintes reflexões:

1. Quais os recursos que a organização dispõe para cumprir sua missão e alcançar seus objetivos?
2. Quais as competências e capacidades que a organização precisa desenvolver?
3. Quais as forças ou fraquezas podem ser identificadas no ambiente interno a organização?
4. Quais as principais causas das forças e fraquezas da organização?
5. Desempenho interno X desempenho da concorrência

Formulação das Estratégias

Definir a Visão

Visão é o sonho imaginado pela organização e projetado para o futuro, devendo ser compartilhado e apoiado por todos os colaboradores da organização. Ela deve ser desafiadora mas factível.

É importante fazer as seguintes reflexões:

1. Como queremos ser reconhecidos no futuro?
2. Que desafios se apresentam para a organização?
3. O que queremos ouvir de nossos stakeholders?
4. Qual será o nosso foco de atuação com nossos clientes?
5. Quais as principais oportunidades que podem surgir?
6. Como iremos monitorar e medir os resultados?

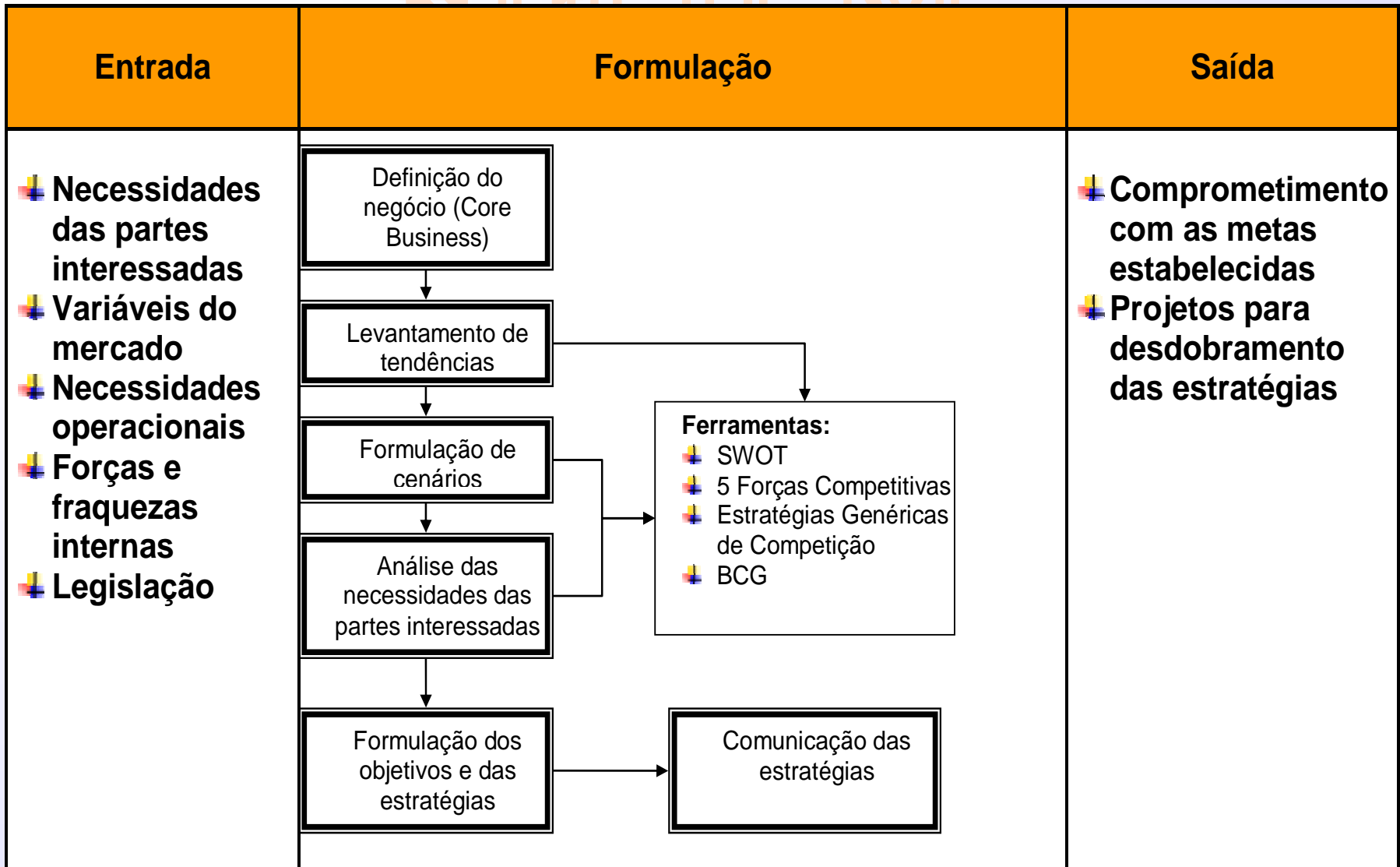
Objetivos Estratégicos

SPOILM

A estratégia e as diretrizes da organização constituem o posicionamento estratégico da organização e estão contidos na Visão Estratégica.

Os objetivos estratégicos devem ser pragmáticas e objetivos.

Formulação das Estratégias

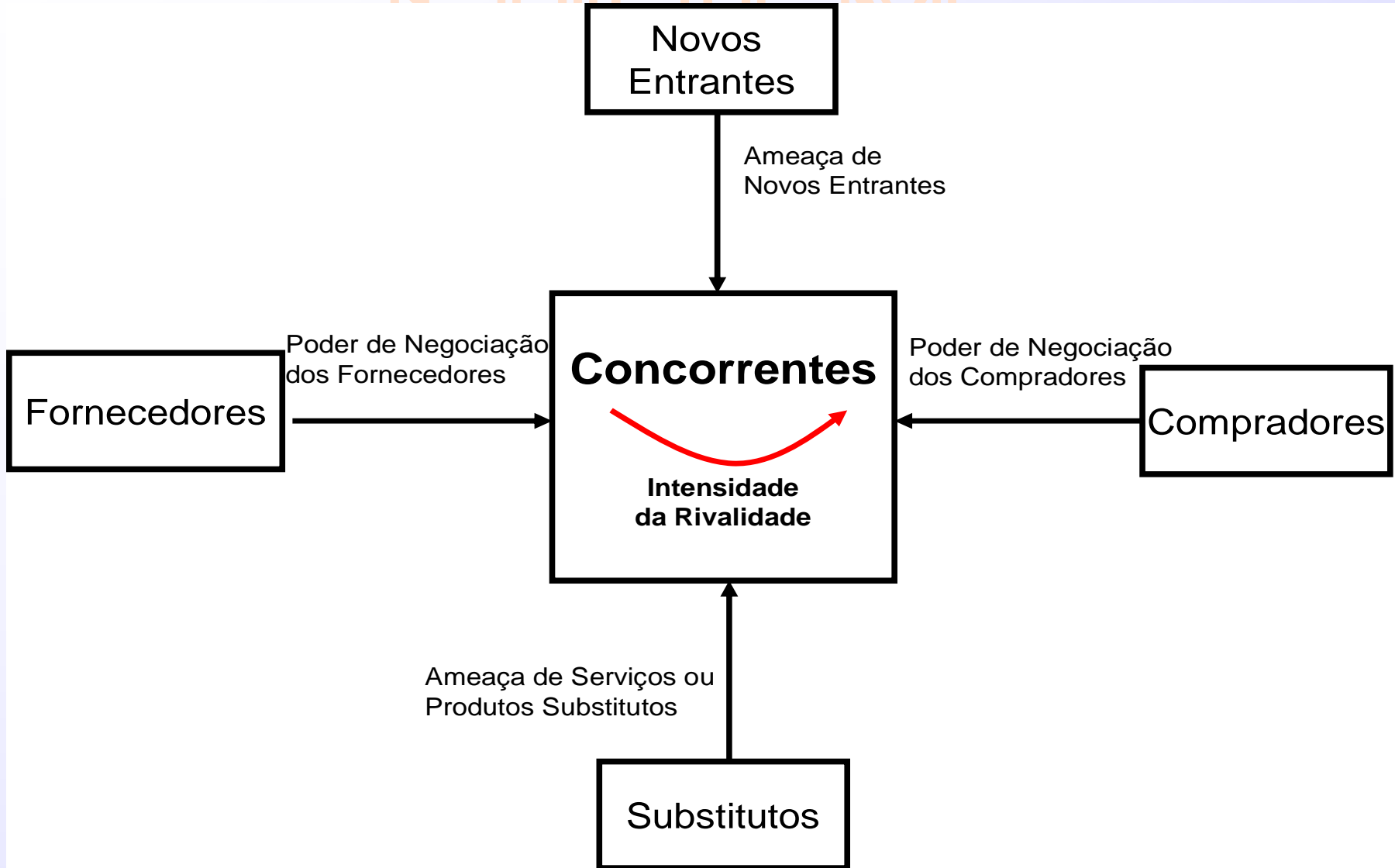


MACROESTRATÉGIA EMPRESARIAL

MATRIZ DE DEFINIÇÃO

DIAGNÓSTICO		INTERNO	
		PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FRACOS	PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FORTES
E X T E R N O	PREDOMINÂNCIA DE AMEAÇAS	POSTURA ESTRATÉGICA DE SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • Redução radical de custos • Gestão interna • Liquidação do negócio • Desinvestimentos • Orçamento rígido • Vender, vender, vender 	POSTURA ESTRATÉGICA DE MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização • Análise e Melhoria de Processos • Fortalecimento da marca
	PREDOMINÂNCIA DE OPORTUNIDADES	POSTURA ESTRATÉGICA DE CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização • <i>Joint-ventures</i> • Expansão • Fusão • Nichos novos • Novos territórios • Terceirização • Divulgação da marca • Certificação ISO/Acreditação 	POSTURA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • INOVAÇÃO TECNOLÓGICA • P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) • Reengenharia de Processos

As 5 Forças Competitivas (Porter)



Matriz BCG

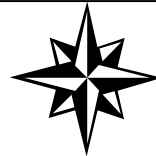
SIPOLIM

Desenvolvida pelo **B**oston **C**onsulting **G**roup para classificar o portfólio de produtos de acordo com a geração de fluxo de caixa dos mesmos, baseando-se nas participações e nas taxas de crescimento do mercado.

MATRIZ BCG

Crescimento do
nosso mercado
(%)

20



Produtos líderes em mercados em rápida expansão. Continuam a requerer investimentos, mas já apresentam um fluxo de caixa equilibrado.



Produtos em fase de lançamento.
Exigem investimentos.

10



Estas são as "vaquinhas leiteiras" – têm MS elevado, em mercados de baixo crescimento. Geram fundos para financiar os produtos do retângulos de cima.



Nossos "cães de estimação". Comem muito e não produzem nada. Vale a pena mantê-los?

0

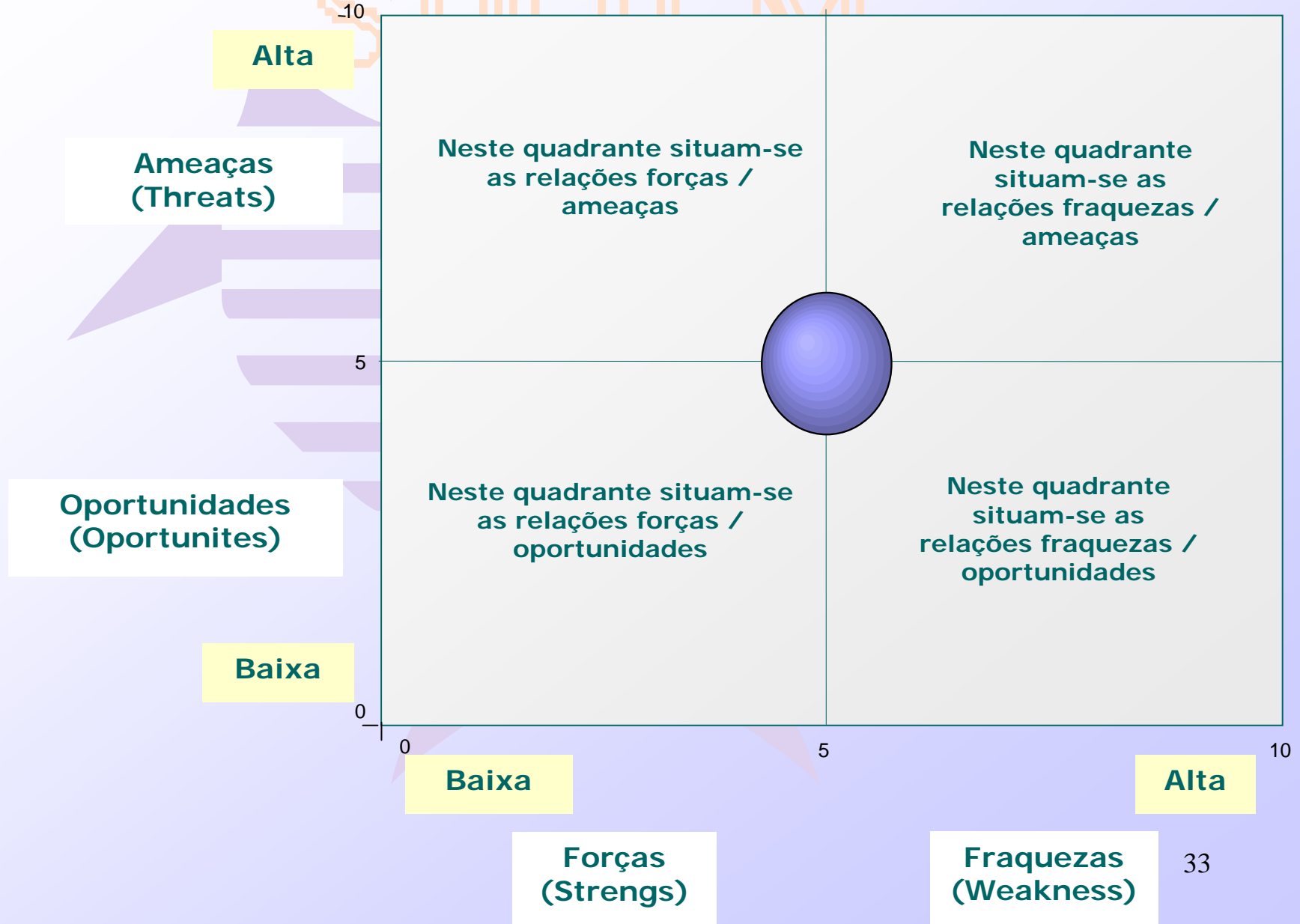
PMR

2,0

1,0

0

Matriz S.W.O.T. - Interpretação

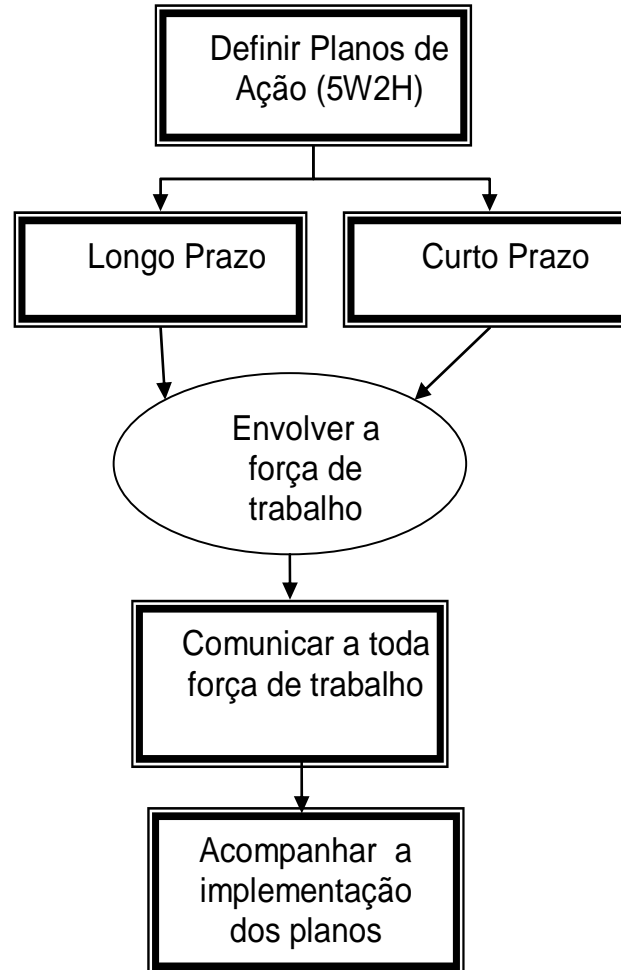


Desdobramento das estratégias

Entrada

- ✚ Estratégias definidas
- ✚ Recursos necessários
- ✚ Pessoas / Equipes

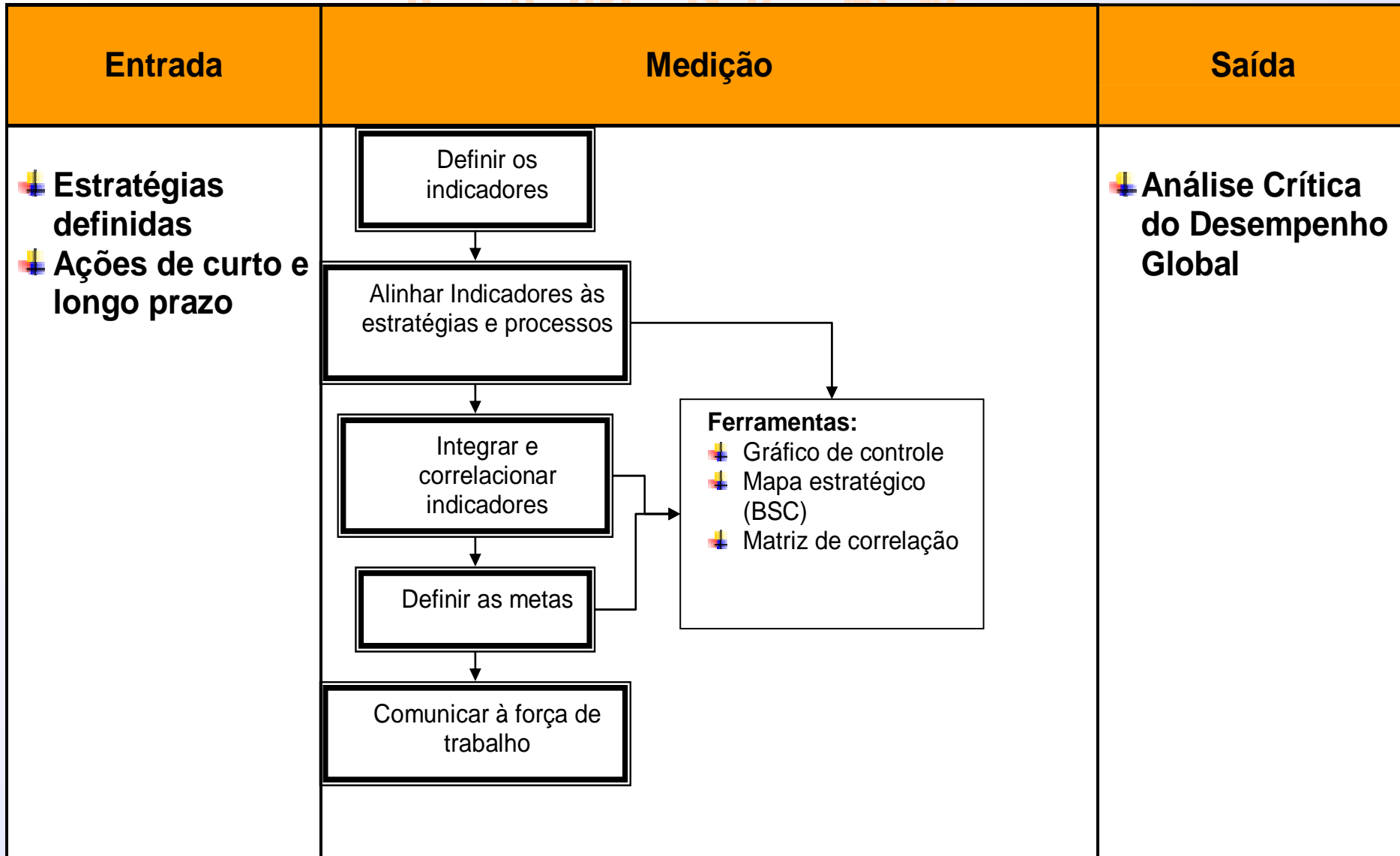
Desdobramento



Saída

- ✚ Ações implementadas
- ✚ Monitoramento em reuniões

Planejamento da medição do desempenho



Metas

As metas devem ser:

- **específicas** – descrever exatamente o que deve ser realizado.
 - Não específica: *aprimorar a qualidade*
 - Específica: *Reduzir inadimplência em 20%*
- **mensuráveis** – por meio de percentuais, do custo, do tempo, etc.
 - Exemplo: *Aumentar participantes no evento.*
- **atingíveis** – realizadas dentro do prazo com os recursos disponíveis.
 - Não atingível: *Eliminar absenteísmo*
 - Atingível: *Reduzir absenteísmo em 10%*

Metas

- **Orientadas para os resultados** – *direcionam-se para os resultados pretendidos e não para as atividades que devem ser feitas para atingi-las*
 - *Não direcionado ao Resultado: Realizar treinamentos sobre atendimento ao cliente*
 - *Direcionado ao Resultado: Aumentar a satisfação dos clientes com o atendimento em 10%*
- **Temporizadas** – *especificam o tempo de término*
 - *Implementar novo sistema de estoque até 15/dez/2006.*

Implementação do Plano Estratégico

SPOILM

Formulação X Implantação	Formulação do Plano Estratégico	
	Boa	Ruim
Implantação do Plano Estratégico	Boa	Resultado Duvidoso
	Ruim	Fracasso

Avaliação da gestão da organização

SPOILM

Dimensões	Fatores
Método	<ul style="list-style-type: none">• Adequação• Proatividade• Refinamento• Inovação
Aplicação	<ul style="list-style-type: none">• Disseminação• Continuidade
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Relevância• Desempenho• Tendência

O processo de avaliação

Método:

Práticas de Gestão utilizadas para atender aos requisitos*

* Referenciais a partir dos quais a organização pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão

O que?

Aplicação:

Disseminação e uso do método

Até onde?

Como

Resultados:

Conseqüências da aplicação do método

Quanto?

Dimensões e Fatores de Avaliação

Dimensões	Fatores
Método	<ul style="list-style-type: none">• Adequação• Proatividade• Refinamento• Inovação
Aplicação	<ul style="list-style-type: none">• Disseminação• Continuidade
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Relevância• Desempenho• Tendência

adequação – grau de atendimento aos requisitos do item, conforme o perfil da organização.

proatividade – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

refinamento – estágio avançado de evolução da prática alcançado pela aplicação do aprendizado.

inovação - são mudanças significativas (tecnologia, métodos, valores) para perfeição os serviços e produtos a organização, devendo ser conduzidas e gerenciadas de modo que a inovação se torne parte da cultura.

Dimensões e Fatores de Avaliação

Dimensões	Fatores
Método	<ul style="list-style-type: none">• Adequação• Proatividade• Refinamento• Inovação
Aplicação	<ul style="list-style-type: none">• Disseminação• Continuidade
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Relevância• Desempenho• Tendência



disseminação – grau de implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, nas áreas, nos processos, serviços/produtos e/ou nas partes interessadas pertinentes da organização segundo o seu perfil, o método descrito e os resultados apresentados.

continuidade – grau de utilização das práticas de gestão de maneira periódica e ininterrupta.

Dimensões e Fatores de Avaliação

Dimensões	Fatores
Método	<ul style="list-style-type: none">• Adequação• Proatividade• Refinamento• Inovação
Aplicação	<ul style="list-style-type: none">• Disseminação• Continuidade
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Relevância• Desempenho• Tendência



relevância – importância do resultado para a determinação do desempenho dos processos, planos de ação e estratégias, levando-se em conta o perfil da organização.

tendência – comportamento do resultado ao longo do tempo.

desempenho – situação atual, avaliada em termos de intensidade e variabilidade em relação às informações comparativas pertinentes.

Mapa conceitual da Gestão Estratégica

SPORTM



SPOILM

“Não é o mais forte que sobrevive...

**... nem o mais inteligente, mas sim
aquele**

que for mais adaptável às mudanças.”

Charles Darwin

MUITO OBRIGADO

Capitão-de-Corveta (T)

Sérgio Luís Dutra **Delamare**, M.Sc.

Centro de Análises de Sistemas Navais
(CASNAV)

(21) 2178-6932

delamare@casnav.mar.mil.br