



FACULDADE UNIÃO DAS AMÉRICAS – UNIAMÉRICA

## Estratégia Organizacional e Plano Estratégico

Me. Edvin K. F. Granville  
Foz do Iguaçu,  
13 de maio de 2010

### OBJETIVOS

- ▶ Conhecer algumas definições de estratégia empresarial
- ▶ Compreender a diferença entre estratégia e planejamento estratégico
- ▶ Realizar a avaliação estratégica no Plano de Negócios

# O QUE É ESTRATÉGIA



Define como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente (Quinn)

Novas regras e diretrizes para decisão, que orienta o desenvolvimento organizacional. Em outras palavras envolve o diagnóstico organizacional e o planejamento estratégico formal (Ansoff)

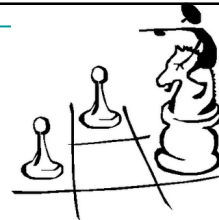
Estratégia Empresarial é o padrão de decisões inter-relacionadas em uma empresa que:

- determina propósitos
- produz as principais políticas
- define a companhia e seus negócios (Andrews)



Mintzberg et al (2006) e Crainer (2000)

# ESTRATÉGIA EFICIENTE (QUINN)



- Clareza;
- Impacto motivacional;
- Consistência material;
- Equiparação aos valores pessoais de figuras exponenciais;
- Compatibilidade com o meio ambiente;
- Adequação à luz dos recursos;
- Grau de risco;
- Horizonte de tempo; e
- Praticabilidade.



Mintzberg et al (2006)

## PROBLEMA (Quinn)



- Direção e foco para novas oportunidades;
- Natureza e conceito de negócio da empresa no presente e no futuro;
- Formulação e implantação: não é possível enumerar todas as alternativas (imperfeitas).

Mintzberg et al (2006)

## ESTRATÉGIAS BÁSICAS (Ansoff)

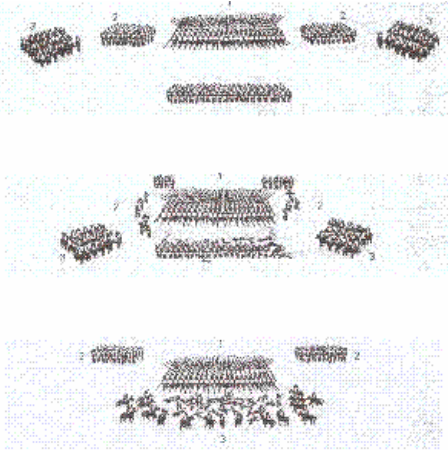
- De carteiras – combinação de áreas estratégicas (área geográfica, necessidade do mercado e tecnologias de produtos/serviços);
- Competitiva – enfoque do que tentará utilizar (maximização, crescimento, nicho de mercado e futuro);

POLÍTICA x ESTRATÉGIA



Mintzberg et al (2006)

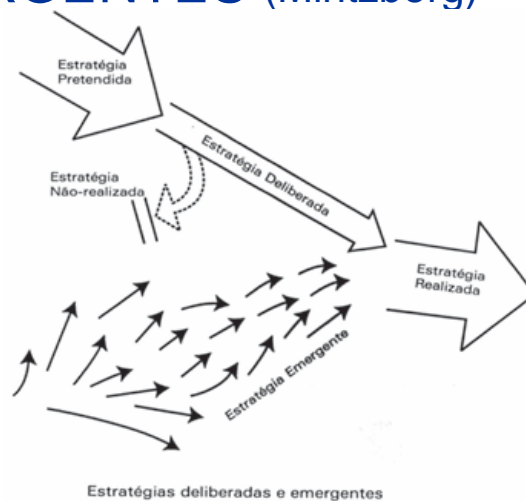
## ESTRATÉGIA E TÁTICA (Quinn)



- Os hoplitas formavam a falange. Os peltastas, cobriam os flancos com a ajuda da cavalaria situada nas extremidades.
- Os peltastas atingiam o inimigo com as suas lanças. Retiravam-se depois para a retaguarda.
- Enquanto durava a luta corpo a corpo, os peltastas e a cavalaria cercavam os flancos.
- Perseguição da cavalaria.

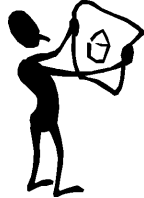


## ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES (Mintzberg)



Mintzberg et al (2006)

## DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA MINTZBERG (5 P's)



### PRETENDIDAS:

- PLANO: diretriz ou conjunto de diretrizes;
- PRETEXTO: manobra, enganar, blefe, armadilha, ilusão, anunciar manobra ou marca de confronto;



Mintzberg et al (2006)

## DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA MINTZBERG (5 P's)



### REALIZADAS

- PADRÃO: realizado, comportamento, fluxo de ações, livre arbítrio, ato humano, emergentes e deliberadas;

Mintzberg et al (2006)

## DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA MINTZBERG (5 P's)



### OLHAR EXTERNO

POSIÇÃO: ambiente, contexto interno e externo, pré-seleção, pretendida e local da batalha;

### OLHAR INTERNO

PERSPECTIVA: visão ampla, ver o mundo, compartilhado, estabelecer prioridades (MKT, eng., etc.).



Mintzberg et al (2006)

## ASPECTOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



- FORMULAÇÃO – decidindo o que fazer
- IMPLEMENTAÇÃO – alcançando resultados

KENNETH R. Andrews pai da FOFA (análise SWOT) em parceria com Roland Christensen

Mintzberg et al (2006)

## FORMULAÇÃO (Andrews)



- Identificação de oportunidade e risco
- Determinação dos recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa
- Valores pessoais e aspirações da cúpula
- Reconhecimento de responsabilidades não-econômicas à sociedade

Mintzberg et al (2006)

## IMPLEMENTAÇÃO (Andrews)

- Estrutura organizacional e relacionamentos:
  - ✓ divisão de mão de obra
  - ✓ coordenação de responsabilidade dividida
  - ✓ sistemas de informações
- Processos organizacionais e comportamento
  - ✓ padrões e medidas
  - ✓ programas de incentivo e motivação
  - ✓ sistemas e controle
  - ✓ recrutamento e desenvolvimento de gerentes



Mintzberg et al (2006)

## EFICÁCIA OPERACIONAL E ESTRATÉGIA (PORTER)

- EO: desempenho de atividades melhor que os rivais
- Posicionamento estratégico: desempenho de atividades diferentes das dos rivais ou as mesmas atividades de maneira diferente
- Corridas ao longo das mesmas trajetórias
- Fronteira da produtividade



Mintzberg et al (2006)

## POSIÇÕES ESTRATÉGICAS (Porter)

- Posicionamento baseado na variedade
- Posicionamento baseado nas necessidades
- Posicionamento baseado no acesso (geografia ou porte do cliente)
- Relação com estratégias genéricas (custo, diferenciação e enfoque)



Mintzberg et al (2006)

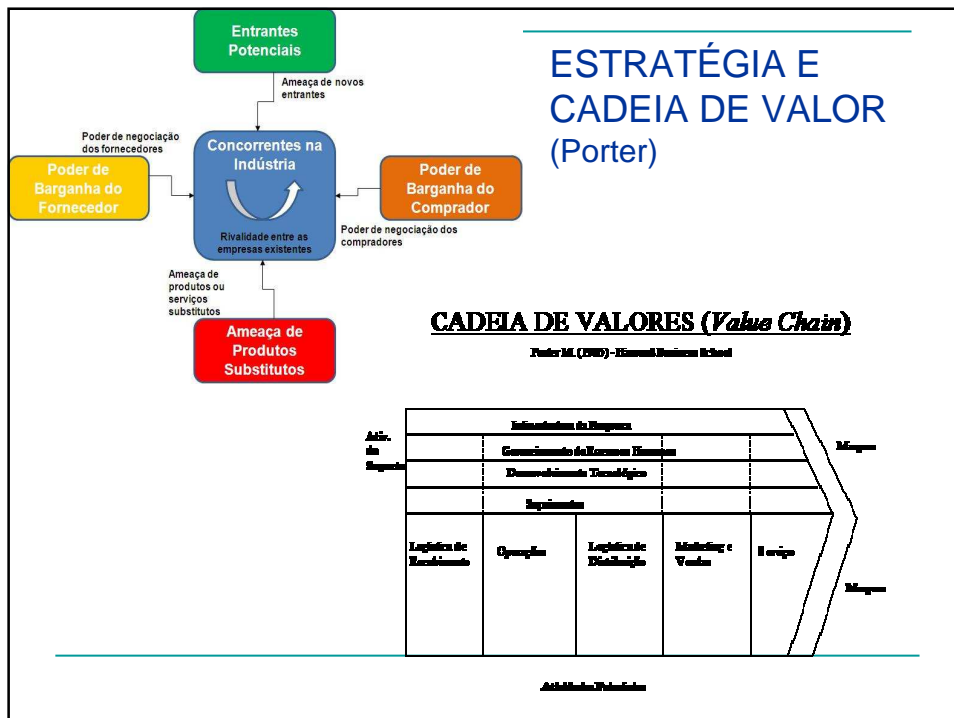


## A ESTRATÉGIA: EXCLUSIVIDADE DAS ATIVIDADES (Porter)

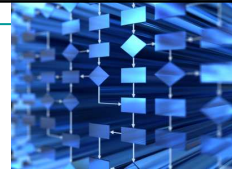
- Estratégia competitiva: diferença preservável
- Essência da estratégia: atividades



Mintzberg et al (2006)



## RECONNECTANDO-SE COM A ESTRATÉGIA (Porter)



- Quais produtos ou serviços diferenciados?
- Quais são os produtos/serviços mais rentáveis?
- Quais são nossos clientes mais satisfeitos?
- Quais atividades da nossa cadeia de valores mais diferenciados e eficazes?



Mintzberg et al (2006)

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que deve seguir (estratégia)”



Almeida (2003)

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Adaptado de Almeida (2003)

## PLANO DE MARKETING



- O que será fabricado, vendido ou qual serviço será prestado;
- Linhas de produtos ou serviços (aparência);
- Pensar como cliente (percepção do produto);
- 4 Ps de Marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça;
- Considerar riscos e restrições.



(ROSA, 2007)

## PLANO DE MARKETING



- Descrição de produtos e serviços:
  - linhas de produtos,
  - Tamanho e modelo
  - Cor e sabores
  - Embalagem, apresentação, rótulo e marca
- Preço
- Estratégias promocionais:
  - rádio, jornais, revistas, internet, carro de som, catálogos, folhetos e faixas;
  - amostras grátis, descontos, brindes e sorteios, mala direta e cartões de visita;
  - participação em eventos.
- Estrutura de comercialização: vendedores internos e externos, representantes, etc.
- Localização do negócio: logística

Da página 33 até a página 38 do Plano de Negócio

(ROSA, 2007)

## AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

- “Plano B” de simulações otimistas até situações pessimistas:
  - Primeiros meses
  - Vendas abaixo do esperado
  - O resultado não vem a curto prazo
  - Necessidade
  - Reação dos concorrentes
- Ação corretiva e ação preventiva



Da página 73 até a página 78

(ROSA, 2007)

## AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

- SWOT/FOFA –
  - Forças – vantagem competitiva;
  - Oportunidades – situação positiva;
  - Fraquezas – desvantagem ou atuação prejudicada; e
  - Ameaças – situação de pouco controle e de dificuldade.
- Dimensões internas e externas.



(ROSA, 2007)

## REVISÃO

- O que é estratégia organizacional?
- Qual a diferença entre análise estratégia e planejamento estratégico?
- Como pode ser realizada a avaliação estratégica no Plano de Negócios?

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração: idéias que revolucionaram o mundo dos negócios.** Trad. Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia.** Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio / Cláudio Afrânio Rosa.** - Brasília : SEBRAE, 2007.