

GESTÃO INTEGRADA

Estratégias organizacionais e sociais para pós-modernidade

ESTRATÉGIAS GERENCIAIS CONTEMPORÂNEAS

ESTRATÉGIAS

Regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. (Ansoff,Igor,1990)

Programa geral para a consecução dos objetivos da empresa. É o padrão de respostas da organização ao ambiente. Associa os recursos aos desafios e riscos apresentados pelo ambiente. (Ansoff,Igor,1990)

AMBIENTE CONTEMPORÂNEO - CARACTERÍSTICAS

- Alta tecnologia
- Incertezas
- Instabilidade
- Economia global/ problemas e oportunidades globais
- desnacionalização das empresas
- Mudanças rápidas
- Encurtamento de distâncias e tempo das transações
- Acirramento da concorrência
- Informações em tempo real

VISÃO HOLÍSTICA

(forma de pensar, de perceber. Não é um modelo)

- “O todo não é a mera soma das partes, mas delas depende. As partes compõem o todo mas é o todo que determina o comportamento das partes”(Capra, Fritjof, 1982, p.40).



- A organização não é mais vista como um conjunto de departamentos que executam atividades isoladas, mas como um corpo uno, um sistema aberto em contínua interação com o ambiente.

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS GERENCIAIS

Administração Empreendedora

- **Visa: a inovação sistemática**
- **Características:** Busca contínua da mudança como oportunidade; convivência com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões; disposição para enfrentar crises; comportamento competitivo.
- **Pressupostos:** Cultura de liberdade que permita aflorar a criatividade, permita o erro, estimule a ação.
- Estrutura horizontalizada, empresa pequena /UNs, flexibilidade.
- Canais de comunicação eficazes.
- Comprometimento >(participação nos resultados, na gestão).

ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA

- **Pontos Fracos:** exige maior volume de recursos financeiros para investimentos em P&D; retrabalho; maiores investimentos em treinamento e capacitação de recursos humanos;
- **Papel do Gerente :** buscar novas oportunidades de negócio para a organização; incentivar a competitividade, estimular a inovação.

ADMINISTRAÇÃO VIRTUAL

É todo negócio baseado nas informações em tempo real, inclusive suas relações com o ambiente onde se insere (Ferreira Admir et al,1998)

- **Objetivo:** responder às exigências do consumidor através do processamento da informação em tempo real que permite: respostas mais ágeis, menor custo, maior eficiência, flexibilidade.
- **Pressupostos:** pessoas qualificadas, confiáveis; elevado espírito de trabalho em equipe; autonomia de decisões referente às tarefas; foco nos resultados; controle e supervisão *on line* de todo o processo, da concorrência e das alterações do ambiente institucional.
- **Pontos fortes :** aumenta a produtividade dos processos e a qualidade; diminuição de fronteiras: estruturas simples, adaptáveis, elaboradas a partir do cliente que se pretende atender; evolução para a autogestão;

ADMINISTRAÇÃO VIRTUAL

- **Pontos fortes** : pessoas mais sensíveis ao mercado, intensa interação com os clientes, favorecimento da terceirização (devido à diminuição dos custos de transação).
- **Pontos fracos**: ambiente imprevisível, mudança contínua de papéis (exigindo perfil e treinamentos constantes); aumento da impessoalidade, do stress e do desemprego; dificuldade de se manter uma cultura e uma identidade organizacional homogênea.
- **Papel do gerente**: facilitar o trabalho em equipe, foco no controle de resultados.

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo decisório(Maximiano, A. C. A. ,2000)

- **Contribui** para aumentar a qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação das pessoas. Aprimora a competitividade das organizações..
- **Requisitos para implantação da Administração Participativa**
- **Envolve mudança em 3 dimensões:**
- **Comportamental:** substituição dos estilos tradicionais de gestão (autoritário, impositivo, paternalista). Palavras- chaves:delegar, consultar, pesquisar.
- **Estrutural:** redesenho da estrutura.
- **Dimensão das Interfaces:** com clientes, fornecedores, distribuidores e não apenas com os funcionários. Aberta para o ambiente externo.

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Estratégias de participação

Informação (busca aprimorar canais de comunicação).

- **Comunicação com os clientes** : sistema de avaliação de produtos e serviços (questionários p/medir a satisfação, serviços de atendimento aos clientes, reuniões periódicas , participação no desenvolvimento de novos produtos)
- **Comunicação com os funcionários** (reuniões com gerentes, contatos diretos, pesquisa de clima organizacional, transmissão de informações sobre objetivos, problemas, responsabilidades, atribuições , cenários, eventos programados.

Reduzir a distância social (ex. reduzir símbolos e diferenciação de classes, como restaurantes, uniformes, escritórios, etc.).

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Estratégias de participação Participação no processo decisório

Decisões participativas: (envolver significa consultar e não apenas informar)

- colaborativas/consultivas: tomadas após consulta a 1 pessoa grupo;
- participativas: tomadas junto, compartilhadas com 1 pessoa ou grupo;
- delegadas: tomadas por pessoas que receberam poderes para isso.
- Equipes autogeridas (priorizando papéis e não cargos)

A chave da administração participativa é especificar com clareza os níveis de responsabilidade de todos os envolvidos.

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Estratégias de participação

Participação na direção (co-gestão) e nos resultados

A Participação institucional na estrutura de poder da organização. Compreende:

- Representação institucional dos funcionários na diretoria, conselhos, etc;
- Participação de representantes não vinculados direta ou permanentemente à estrutura de direção ou propriedade da empresa.

Participação nos resultados. Modalidades:

- faturamento; no incremento nas receitas; nos lucros da empresa; nas economias ou ganhos de produtividade, etc.

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Estratégias de participação Autogestão

- Autonomia completa para administrar um empreendimento.
Ex de modalidades de adm. participativa consideradas formas de autogestão: cooperativas, repúblicas de estudantes, condomínios, associações, grupos de teatro, conjuntos musicais, empresas que pertencem total ou parcialmente aos empregados.
- Instrumentos de autogestão: assembleias, plebiscitos, reuniões, colégios de administradores, etc.

REENGENHARIA

Ideia Básica: redesenho dos processos com o **objetivo** de aumentar a produtividade, a qualidade dos serviços/produtos e a eficácia no atendimento ao cliente. Otimizar a posição competitiva da empresa, seu valor para os acionistas e sua contribuição para a sociedade.

Pressupostos:

- visão sistêmica (a empresa como um conjunto de processos orientados para o atendimento de necessidades dos clientes);
- organização da empresa em processos-chaves, com objetivos específicos de desempenho;
- empresas horizontalizadas – redução da supervisão, eliminação de atividades que não agregam valor, simplificação, racionalização;

REENGENHARIA

- atribuições e metas definidas;
- condução do desempenho pelos clientes,
- recompensa pelo desempenho dos grupos;
- formação e treinamento dos funcionários para tomar decisões
- equipes autogeridas;
- Intensificação de contatos com fornecedores e clientes.

BENCHMARKING

Padrão, referência

- **Técnica** que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações que façam algo bem feito. A essência é a busca das melhores práticas como forma de ganhar vantagem competitiva.
- **Etapas:**
 - Planejamento : definição das melhores práticas a serem copiadas.
 - Análise: coleta, estudo e interpretação do benchmark.
 - Integração: definição das modificações.
 - Ação : implementação.
 - Maturidade: aprimoramento

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Envolve satisfação dos funcionários e práticas da empresa que visam assegurar o bem-estar dos funcionários.

Indicadores de satisfação dos funcionários e das práticas da empresa

Categorias:

- Organizacional: tratamento ético dos funcionários; planos de carreira; igualitários, clareza das políticas e procedimentos;
- Social: investimento na educação formal do funcionário, benefícios familiares, atividades culturais e esportivas;
- Psicológica: valorização do funcionário, apoio psicológico, desafios e outros fatores motivacionais;
- Biológica: promoção da saúde e medicina no trabalho, ginástica laboral, etc

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

As pessoas podem ser emocionalmente alfabetizadas e educadas para lidar com suas emoções e seu comportamento (Goleman, apud Maximiano, A.C.A, 2000).

Componentes: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades interpessoais (ou habilidade social)

Papel do gerente:

- **Pessoal:** aprender a reconhecer seus sentimentos e utilizá-los em decisões positivas; administrar sua vida emocional na busca do equilíbrio; desenvolver a perseverança; aprender a entender as emoções alheias, relacionar-se com as pessoas com cuidado e na busca da harmonia.
- **Enquanto líder:** agir como um facilitador no processo de aprendizado das pessoas.

Gestão Estratégica

Em Contexto de Grandes Mudanças

- 1. Gestão Estratégia: O que é ?**
- 2. Direcionamento Estratégico:
Conectando o presente ao futuro**
- 3. Formulação Estratégica: Abordagens
& enfoques.**
- 4. Implementação Estratégica: As
Ferramentas**

Gestão Estratégica



Processo de ação gerencial sistemática e contínua que visa assegurar à Instituição, simultaneamente:

- (1) senso de direção e continuidade a longo prazo;**
- (2) flexibilidade e agilidade no dia-a-dia.**

Focaliza o potencial de desempenho futuro da instituição.

Estratégias:



Linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como serão alcançados os Objetivos Estratégicos.

Geralmente são inspiradas ou baseadas nas forças e evitam o uso das fraquezas da organização. Se referem ao acionamento de fatores internos frente as evoluções prováveis do ambiente externo.

Visão de Longo Prazo: para quê?

Nos questionamentos frequentes sobre a validade de se realizar ou não um trabalho de Planejamento Estratégico, os argumentos apresentados para justificar a dúvida concentram-se, na maioria das vezes, sobre dois pontos principais:

"Com este ritmo acelerado de mudanças é impossível se planejar qualquer coisa com prazo superior a um ou dois anos";

"Além disso, nossa empresa tem sido bastante lucrativa. No ano passado, por exemplo,"

Ritmo acelerado de mudanças

Normalmente, mudanças são percebidas via ações da concorrência e das novas necessidades dos clientes. A aceleração do processo é consequência do acirramento das disputas e demandas desses atores. Neste contexto, não se pode prescindir de uma boa estratégia.

Antecipação das mudanças

As mudanças e, principalmente, a intensificação de seu ritmo não ocorrem por acaso. Elas decorrem da ação das grandes revoluções que hoje se processam em âmbito global, produzindo impactos consideráveis sobre todos os países; que atinge progressivamente todos os setores econômicos.

As organizações que perceberem hoje mais claramente os impactos que o futuro produzirá em seus negócios e que forem capazes de implementar ações para lidar com as mudanças antecipadas aumentarão suas probabilidades de sucesso nos próximos anos.

As padarias e Cinemas bem sucedidos de 10 ou 20 anos atrás, são os mesmos de hoje?

Quantas vezes você vai a uma agência bancária consultar seu saldo?

Reflexão



O que nos levou à um bom desempenho estratégico?

Como nos manter progredindo estrategicamente?



Passado

Futuro

O sucesso de hoje é resultado de uma concepção estratégica bem-sucedida desenvolvida no passado e das sucessivas ações operacionais que a implementaram.

No ritmo atual de mudanças, nada garante que ele se repetirá no futuro.

***“O Futuro Não é
Previsto Ele é
Preparado.”***

(Maurice Blondel)

**Como proceder
então?**

Análise Estratégica :



Técnicas e Ferramentas

Diagnósticos & Resultados

Macro Ambiente Externo



**Cenários, Tendências,
Oportunidades e
Ameaças**

**Setorial e
Concorrência**



**Estrutura Setorial e
Concorrência**

Ambiente Interno



**Cadeia de Valor,
Processos chaves,
Competências e
recursos**

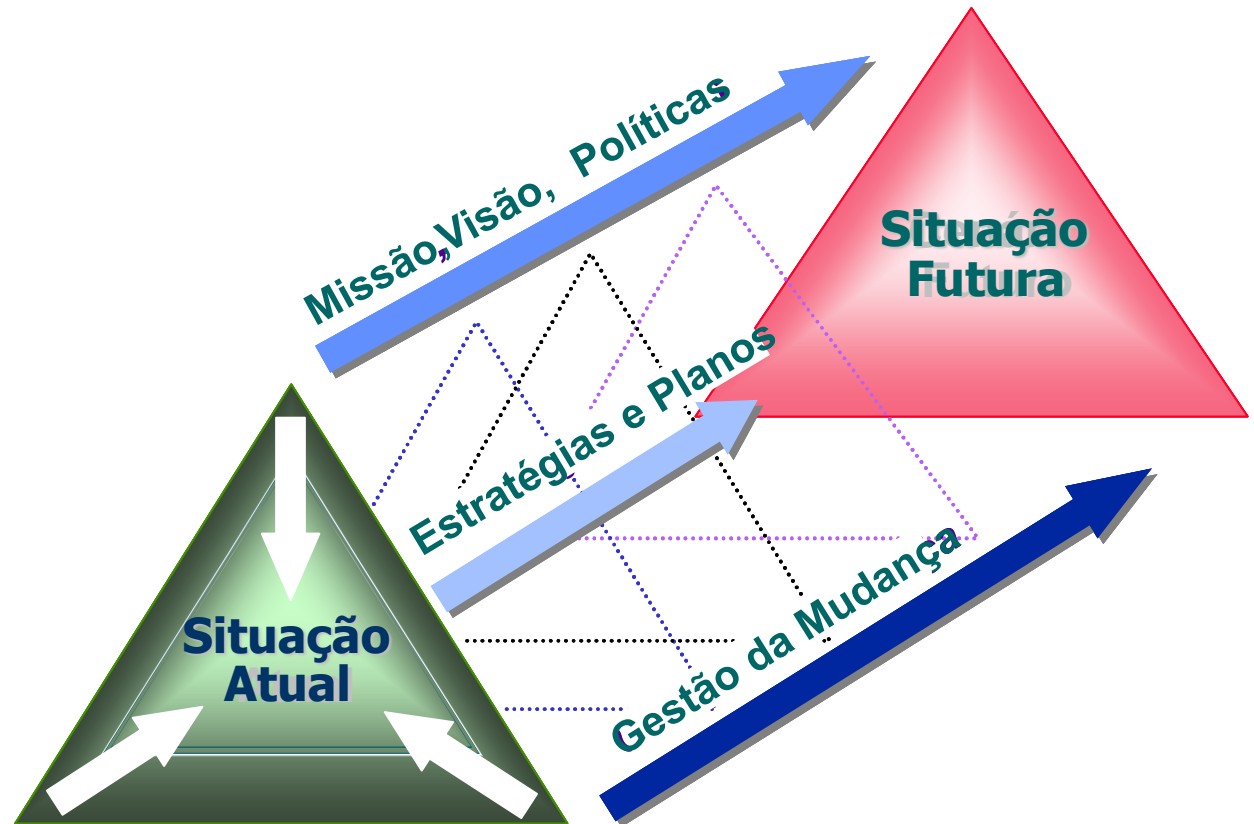
***" O Futuro é um horizonte aberto a
múltiplas possibilidades"
(Guerreiro Ramos)***

Avaliação Estratégica

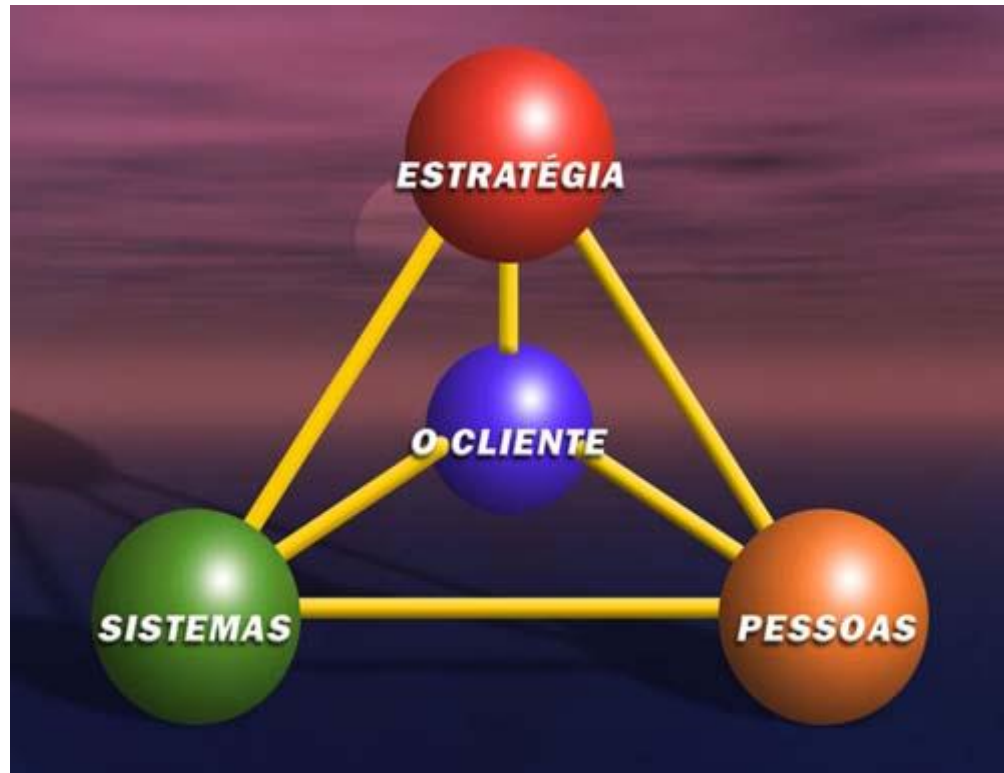
Exercício de mapeamento e interpretação das interações entre oportunidades e ameaças, frente as forças e fraquezas mais relevantes, em cada cenário. Permite:

- (a) identificar as potencialidades e debilidade da Instituição, em cada cenário, em horizontes de médio e longo prazo;**
- (b) destacar as forças e fraquezas críticas para o sucesso ou o fracasso da Instituição, no horizonte temporal considerado.**

Re-direcionamento Estratégico



Formulação de Estratégias



O desempenho estratégico de uma organização está muito mais calcado na harmonia integrada das suas áreas funcionais do que na eficiência isolada das mesmas.

(Aristeu Silveira)

Desafios

- **Inovação Estratégica**
- **Implementação**

Implementação e Controle Estratégicos

Compreende pelo menos:

- 1. a programação da implantação;**
- 2. a montagem do esquema de gerenciamento da implantação;**
- 3. a divulgação do Plano Estratégico;**
- 4. o detalhamento e aprovação dos Projetos Estratégicos;**
- 5. e a elaboração de Planos Táticos.**

As vias operacionais Mais comuns para a implementação da estratégia:



- 1. O Programa de Objetivos;**
- 2. O conjunto de Macro ações;**
- 3. Os Projetos Estratégicos;**
- 4. Os indicadores de desempenho;**
- 5. O plano de metas;**
- 6. Os planos de ações;**
- 7. Cronogramas;**
- 8. Orçamentos;**
- 9. Estrutura Organizacional**

Habilidades Gerencias Requeridas

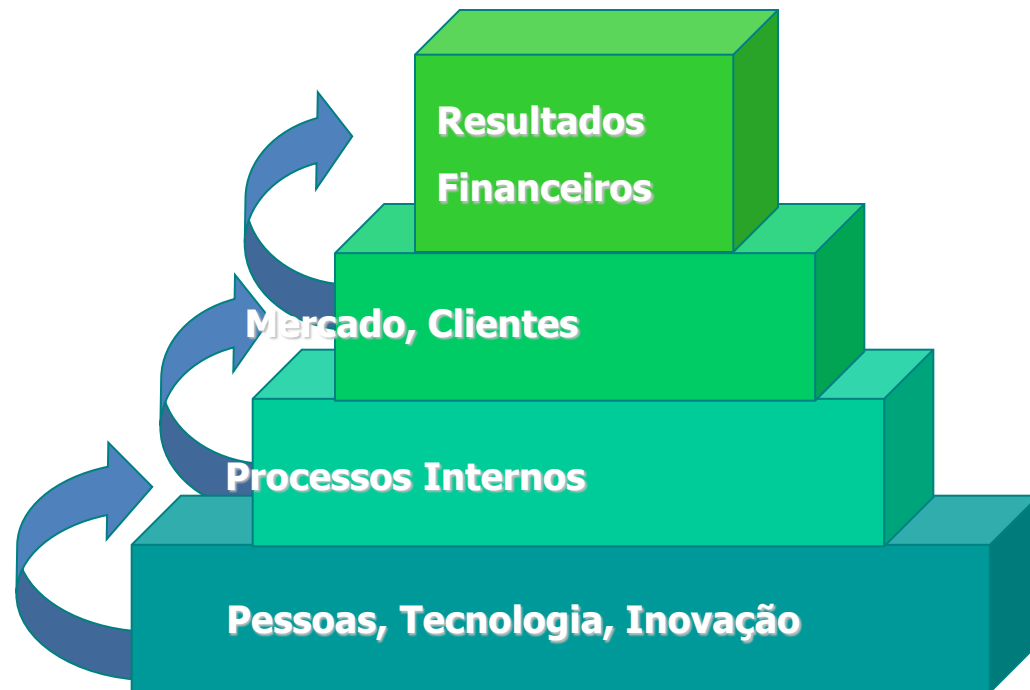
- **Liderança;**
- **Comunicação;**
- **Capacidade de Negociação;**
- **Vivência em processos decisórios;**
- **Solução de Problemas de grande envergadura;**
- **Busca de resultados;**
- **Capacidade de influenciar os *Stakeholders*.**



O Uso de Indicadores Balanceados de desempenho

Estrutura do BSC





A Organização orientada pela estratégia

- **Ter a estratégia como o principal item da agenda organizacional;**
- **Concentração dos esforços em prol da estratégia-alinhando objetivos, indicadores, metas e iniciativas;**
- **Organização - todos os colaboradores atuando em prol da estratégia formulada.**

GESTÃO ESTRATÉGICA

- ADMINISTRAÇÃO é uma ciência que, no âmbito organizacional, trata, relaciona-se, envolve-se e cuida do **PLANEJAMENTO**, do **CONTROLE**, da **DIREÇÃO** e da **ORGANIZAÇÃO**

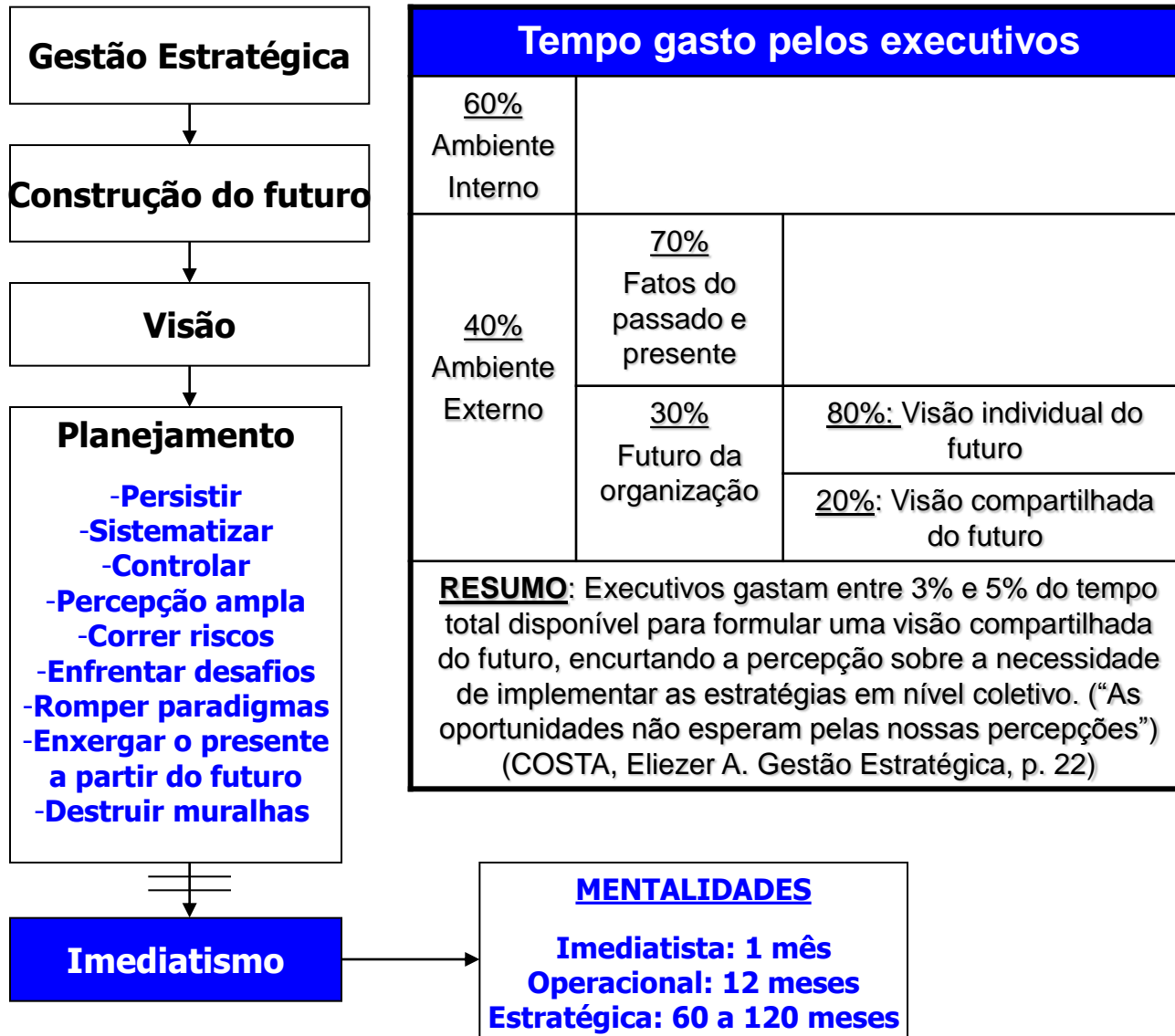
- **ESTRATÉGIA** é o conjunto de planos, estudos, premissas e avaliações que, considerados os valores, a missão, a visão e o negócio da organização, objetivam atingir os resultados previstos originalmente quando da concepção teórica definida pela direção corporativa

TIPOS DE ESTRATÉGIAS

- **DELIBERADA:** Os gestores planejam seguir um modelo estratégico previamente definido ou historicamente testado. **Problema:** Impede o aprendizado.
- **EMERGENTE:** Inexiste estratégia para a situação atual e os gestores, através de um processo de tentativa e erro, vão aperfeiçoando e aprendendo com os resultados, de forma que seja identificada a melhor alternativa, adaptável à situação discutida. **Problema:** impede o controle.

Questão de controle: quanto mais emergente a estratégia, mais a gerência central deve tratar o conteúdo como processo, isto é, gerenciar pessoas e estruturas deliberadamente, esperando que elas produzam as estratégias desejáveis (Henry Mintzberg, 2000, p. 267).

ESCOPO ESTRATÉGICO



ESCOPO ESTRATÉGICO II

AMBIENTE EXTERNO: O que nos é permitido fazer (limitações)?

AMBIENTE INTERNO: O que nós sabemos fazer (capacitação/habilidades/competências)?

VISÃO: O que nós queremos ser?

MISSÃO: Para que servimos?

VALORES/PRINCÍPIOS: Como nos comportamos quando fazemos o que sabemos e o que nos é permitido?

ESTRATÉGIA: O que nós vamos fazer?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Como será a arquitetura para a análise dos ambientes, avaliação da situação, dimensionamento dos recursos, formulação, implementação e controle das estratégias definidas?

GESTÃO ESTRATÉGICA: Como e em que tempo devemos conduzir as ações que precisamos fazer de tal forma que o que foi planejado seja efetivamente aplicado?

GE- GESTÃO ESTRATÉGICA: processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização (COSTA, Eliezer A., p. 56)

**PERSPECTIVAS PARA
ALINHAVAR O
ENTENDIMENTO
SOBRE GESTÃO
ESTRATÉGICA**

**VISÃO
TRADICIONAL**

**PONTO DE VISTA
DO PÚBLICO
INTERESSADO (PI)**

**VISÃO
FUNDAMENTADA
EM RECURSOS**

VISÃO TRADICIONAL

Origem desta Perspectiva	Empresas de consultoria, Economia, Administração, Psicologia, Marketing, Finanças, modelo militar de coordenar as ações (2ª Guerra Mundial)
Visão da Empresa	Entidade econômica
Formulação Estratégica	Análise dos ambientes I/E (swot) serve como base para a geração da missão, valores, metas, visão e negócio!!!
Fonte da Vantagem Competitiva	Corrigir e superar os pontos fracos, eliminar ou neutralizar as ameaças, gerar valor sobre os pontos fortes, tirar vantagem diante das oportunidades, ajustar os procedimentos, construir arquitetura (plano) que consubstancie as estratégias formuladas

VISÃO TRADICIONAL

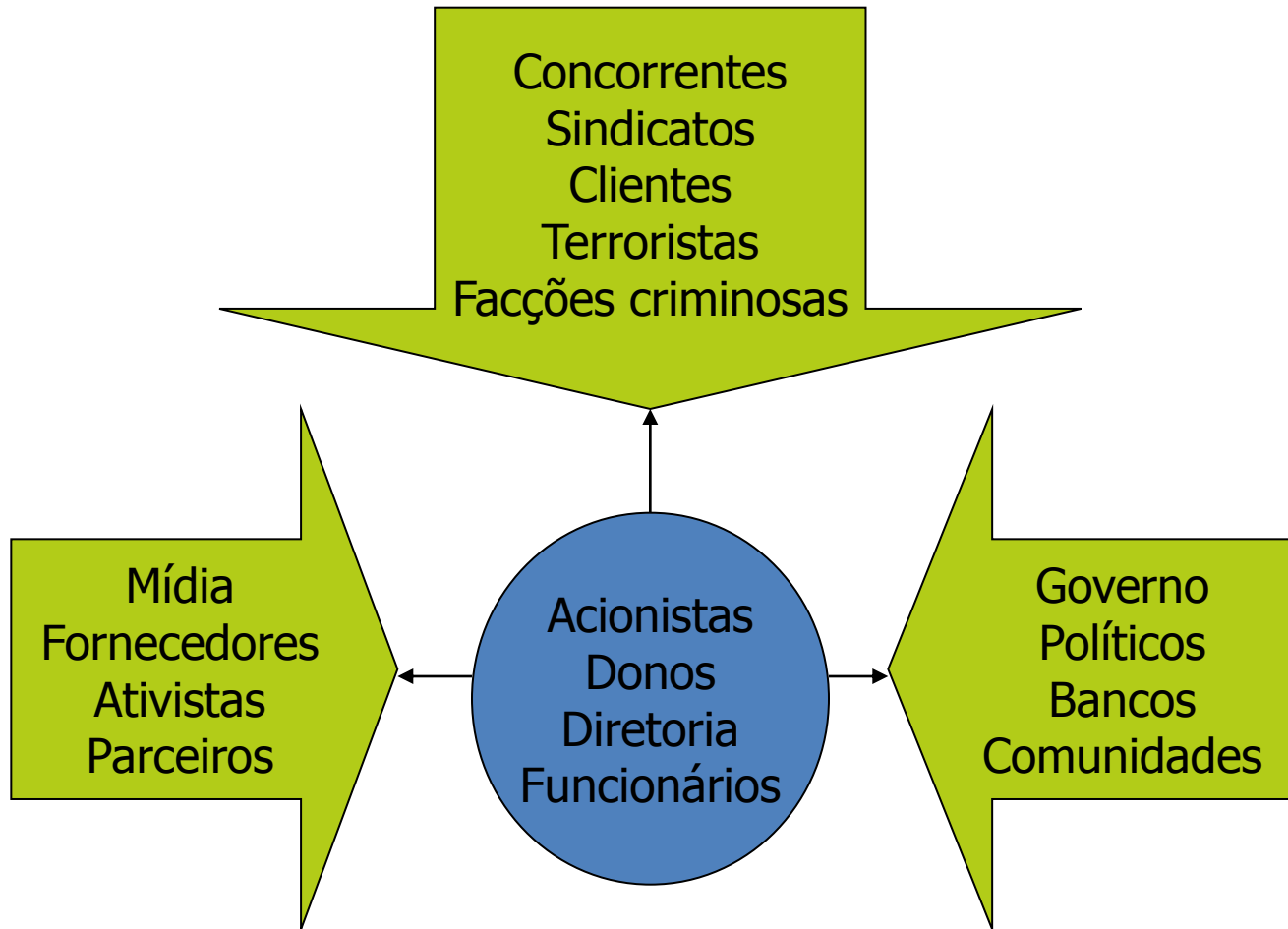


RESUMO: VISÃO TRADICIONAL

A empresa deve:

- Procurar adotar as duas estratégias estudadas (*deliberada e emergente*)
- Adaptar-se aos ambientes, pois são eles que determinam e conduzem à melhor estratégia (“*determinismo ambiental*”)
- Se necessário for, tentar influenciar o ambiente criando situações que a favoreça (ex.: alianças estratégicas, lobby político, propaganda, fusões, incorporações, cisões, mundialização)

Visão do Público Interessado



A relação e a influência entre os envolvidos (I/E) são recíprocas, considerando que há dependência entre a empresa e os PI's.

PI=Público Interessado (stakeholders):

Pessoas ou Grupos que podem influir ou são influenciadas de forma significativa pelas atividades de uma organização (Governo, clientes, fornecedores, bancos, parceiros, acionistas, políticos)

Gestão Estratégica:

Processo pelo qual as empresas compreendem os ambientes (I/E), estabelecem a direção estratégica, criam e implementam as estratégias que objetivam mover a empresa para a direção traçada e se esforçam para satisfazer seus principais PI's.

- GE pressupõe desafios, ajustes, mudanças, adaptações
- GE deve prever ameaças e absorver as oportunidades (A. Externo)
- GE é constituída do reconhecimento de pontos fortes e fracos na organização (A. Interno)
- GE deve considerar os anseios dos *stakeholders (interessados)*

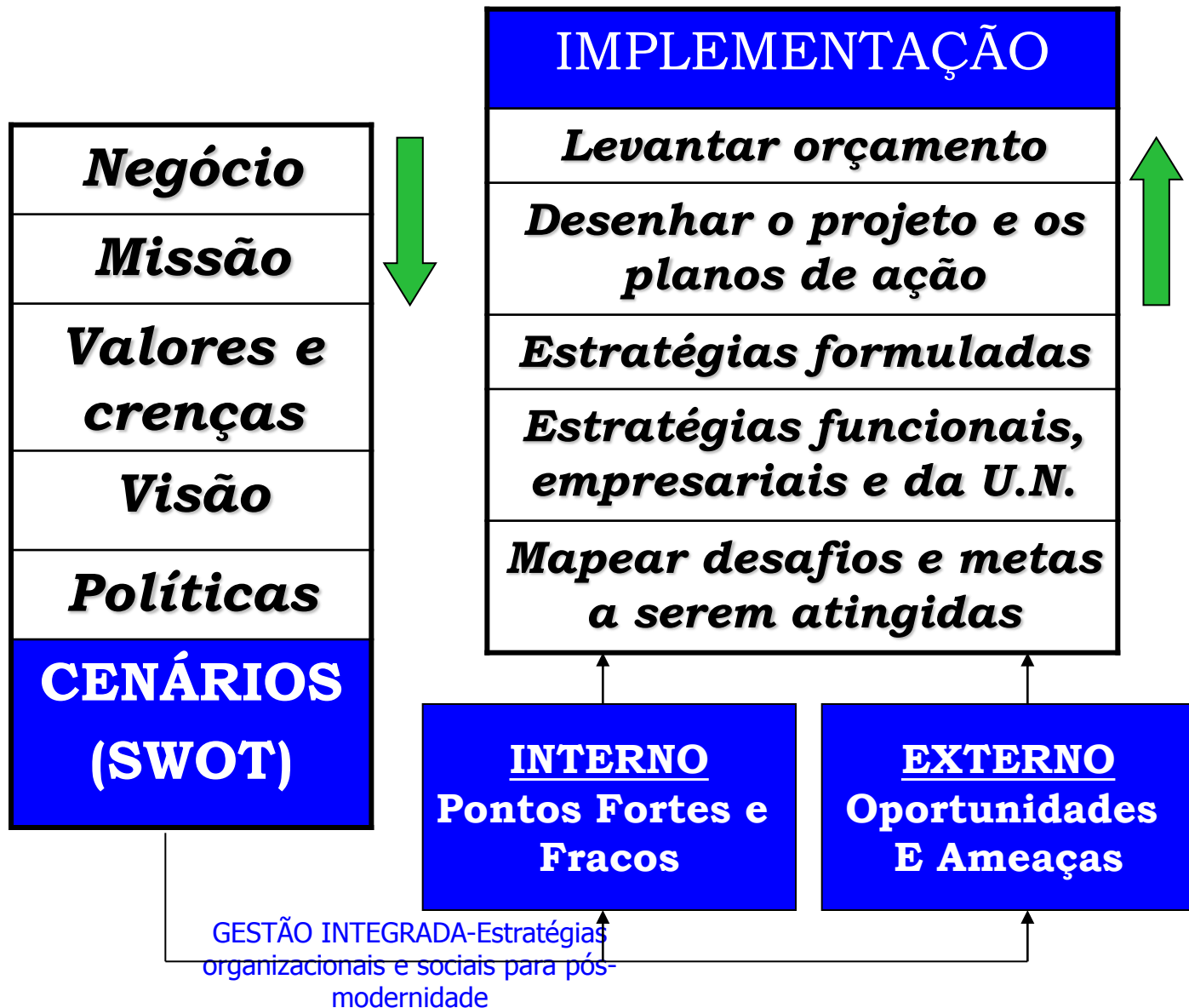
GE deve servir de catalisador entre os pontos fortes e fracos (AI), fazendo-os combinar com as oportunidades e ameaças identificadas (AE)

- GE deve definir a missão, os valores, a visão e, muitas vezes, o próprio negócio, haja vista que inúmeras organizações alteram, no curso de sua existência, a essência de suas atividades, exatamente porque precisam se readaptar aos novos momentos ou não suportaram as ameaças surgidas

G.E. em uma abordagem sistêmica

Planejamento estratégico	Metodologia que permite a empresa definir a direção a ser seguida visando a completa integração com o ambiente
Organização estratégica	A eficaz alocação dos recursos da empresa com vistas a interagir com os cenários (I/E) e realidades.
Direção estratégica	União do processo decisório e da alocação adequada dos recursos, interagindo com os fatores ambientais e RH envolvidos (metas e objetivos)
Controle estratégico	Avaliação e acompanhamento dos resultados produzidos pela condução do planejamento estratégico
Desenvolvimento estratégico	Interação dos processos anteriores com a cultura organizacional, mais um processo de mudanças contínuo aliado ao engajamento das pessoas

FLUXO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



GESTÃO EMPRESARIAL- MODELO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



SISTEMA DE GESTÃO



NEGÓCIO (what?)

MISSÃO (why?)

VISÃO (where?)

VALORES (who?)

Gestão – O NEGÓCIO (what)

Qual o segmento que a empresa atua, o que ela faz e como pretende chegar no futuro produzindo o produto ou serviço que forma sua arquitetura comercial.

Empresa	Visão Restrita	Visão Ampla
Atlas	Elevadores	Transporte
Citibank	Serviços financeiros	Soluções financeiras, sonhos realizados
Revlon	Cosméticos	Beleza, saúde, auto-estima
Chubb	Vendas de seguros e Previdência	Tranquilidade, segurança, futuro certo

GESTÃO – A MISSÃO (why)

Expressão que designa o que a organização é, quais as razões de sua existência, qual o senso direcional definido, quais os seus propósitos, qual o desejo de seu fundador quando a instituiu. Deve considerar um objetivo, e dois importantes PI's: o proprietário ou acionista e os clientes. Muitas vezes, a declaração de missão serve como referencial para o planejamento estratégico e ainda como transmissor do significado e do objetivo da organização para entendimento dos PI's internos e externos. Raramente é alterada durante a existência da organização.

MISSÃO, segundo Kotler

“Uma missão bem definida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa” (Philip Kotler).

Exemplos de “Missão”

“Atender as necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis. Criar valor para o acionista, para o cliente e para o consumidor, contribuindo para o crescimento dos colaboradores” (SADIA)

“A missão da CAIXA é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infraestrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social”. (CAIXA)

“Desenvolver as oportunidades de negócios, presentes e futuras, oferecendo ao consumidor produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e de valor agregado, a preços competitivos”. (NESTLÉ)

“Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, de alta qualidade e a preços acessíveis, em qualquer lugar do mundo” (PERDIGÃO)

GESTÃO – A VISÃO (where)

- Define o que a organização pretende ser no futuro, onde ela deseja chegar, que tamanho almeja ter. A visão está atrelada a um modelo empreendedor, pois pressupõe eventuais mudanças. É dinâmica, flexível e pode ser alterada no decorrer do tempo. Orienta as políticas a serem seguidas e corrige o rumo se necessário. Normalmente, atua a longo prazo, pois está vinculada a um processo de aplicação de vultosos investimentos em ativo fixo. Alguns visionários: Sam Walton (Wal-Mart), Lee Iacocca (Chrysler), Steven Jobs (Apple), Rolim Amaro (TAM), Roberto Marinho (Globo), Edson Queiroz (Grupo Edson Queiroz), Carlos Ghosn (Renault/Nissan).

Exemplos de “Visão”

A empresa “se diferenciará pela imagem de sua marca, por excelência nos serviços, inovação e qualidade dos produtos”. (SADIA)

“A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação”. (CAIXA)

- **“Manter a Empresa como a maior em termos de alimentos industrializados e conseguir a liderança nos segmentos em que atua;**
- **Assegurar o progresso social e profissional dos Colaboradores;**
- **Contribuir para o desenvolvimento da sociedade;**
- **Manter a liderança tecnológica;**
- **Manter a imagem de excelência e qualidade”. (NESTLÉ)**

“Vamos CRESCER e expandir nossas operações de forma globalizada. Seremos a melhor escolha em qualquer lugar, tornando-nos uma empresa de CLASSE MUNDIAL. Para nós da PERDIGÃO o TRABALHO de hoje faz o MUNDO de amanhã MELHOR”. (PERDIGÃO).

GESTÃO – Os VALORES (who)

- Cadeia composta de práticas, comportamentos, atitudes, reconhecimentos, compromissos e ações que vão conduzir a organização ao seu objetivo. Pode-se dizer que é o elo que une a missão e a visão. De um lado tem-se o que a empresa é e do outro onde ela pretende chegar. Se os verdadeiros valores não forem admitidos (ética, satisfação do cliente, confiança, lealdade, honestidade etc.) dificilmente a organização obterá respeito dos stakeholders (PI's). Isso pode, eventualmente, comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Exemplos de “Valores”

**“Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores;
Compromisso, valorização e envolvimento dos Recursos Humanos;
Compromisso com a verdade;
Comportamento ético;
Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores”. (NESTLÉ)**

**“Proximidade ao cliente; alta performance;
adicionar valor; renovação; respeito;
responsabilidade; sustentabilidade” (VW).**

**“Confiabilidade; qualidade; participação;
simplicidade; pessoas; eficiência;
responsabilidade socioambiental” (PERDIGÃO)**

A Gestão Estratégica compreende três requisitos

1- Planejamento Estratégico (processo de elaborar a estratégia, que é a relação pretendida da organização com seu ambiente)

2- Implementação da estratégia (processo de colocar em prática o que ficou definido no estudo)

3- Acompanhamento e avaliação da estratégia implementada (processo de acompanhar, controlar, avaliar e ajustar a estratégia que foi estabelecida como referencial)

Requisito 1: Planejamento Estratégico I

- Análise da situação estratégica presente da organização (onde estamos? como chegamos aqui? a situação atual é a melhor alternativa para o nosso sucesso?)
- Análise do ambiente interno (sw)
- Análise do ambiente externo (ot)
- Definição do plano estratégico (para onde devemos ir? o que devemos fazer para chegar lá? que caminho devemos tomar?)

OBJETIVOS

- Objetivo é a meta definida pela organização para a qual devem ser direcionados e concentrados os esforços de todas as áreas e atores envolvidos. Deriva da soma da visão, da missão e dos valores e crenças. Ao grupo de objetivos dá-se a qualificação de “políticas”. São divididos em GERAL e ESPECÍFICO (ou funcional>>> RH, produção, marketing, contábil, financeira, ambiental, tecnológico, etc.).

OBJETIVOS

- São chamados de GERAIS porque atuam em uma concepção abrangente e apresentam fins genéricos em sua análise. Vários stakeholders têm objetivos gerais distintos para a empresa e ela terá que saber conciliar estes inúmeros interesses. Exs.: “A empresa deve ampliar sua participação no mercado (*market share*) através de crescimento sustentado” ou “reduzir os custos”.
- Diz-se que são ESPECÍFICOS quando atuam de forma focalizada, são verificáveis e direcionados a um determinado setor. A partir dos GERAIS são definidos os ESPECÍFICOS. Normalmente são quantificados. Exs.: “Para crescer, a empresa terá que aumentar as vendas em 20% por ano” ou “reduzir em 10% a verba para mídia (setor MKT) e 20% os custos relacionados com folha de pessoal (RH, produção, comercial, financeira, etc.”.

A Administração envolve 3 níveis de análise que geram ameaças ou oportunidades

NÍVEL 1- Ambiente Geral ou macro-ambiente

Influências sócio-culturais, tecnológicas, econômicas, políticas e ambientais

NÍVEL 2 - Ambiente Operacional ou Setorial

Sindicatos
Ativistas
Fornecedores
Concorrentes
Clientes
Mídia
Comunidade local

NÍVEL 3 - Organização

**Acionistas
Proprietários
Funcionários**

NÍVEL 1- Ambiente Geral ou macro ambiente

- **Viés Político**: eleições, blocos econômicos, sentenças judiciais, legislação, taxaço, Adin, Adecon, lobby dos concorrentes, cortes governamentais, corrupção, medida provisória.
- **Viés Social**: *tradições* (Natal, Carnaval); *valores* (liberdade e igualdade de oportunidades); *tendências* (cuidado com saúde e corpo, respeito à vida, mudanças demográficas, expectativa de vida etc.)
- **Viés Econômico**: PIB, dólar, inflação, juros, quebra de um banco, cisão, joint-venture, endividamento do Governo, desemprego etc.
- **Viés Tecnológico**: inovações, melhorias contínuas, automação, gastos com P&D
- **Viés Ambiental**: poluição, inobservância às leis ambientais, interferência em recursos vitais

NÍVEL 2 - Ambiente Operacional ou Setorial – Fonte: Michael Porter

- A. Poder de barganha dos compradores (enorme poder sobre os preços: Extra, Makro, Insinuante, Casas Bahia, Ford, GM)
- B. Poder de barganha dos fornecedores (setores fragmentados, inexistem produtos substitutos, relevância dos insumos para o comprador)
- C. Pressão de produtos substitutos (TV a cabo, produtos de marca própria, garantia estendida)
- D. Intensidade da rivalidade entre concorrentes (muitos concorrentes, crescimento lento do setor, custos fixos/estocagem altos, ausência de diferenciação gera maior competição)
- E. Ameaças de novos concorrentes que ingressam no setor (barreiras de entrada e retaliação esperada).

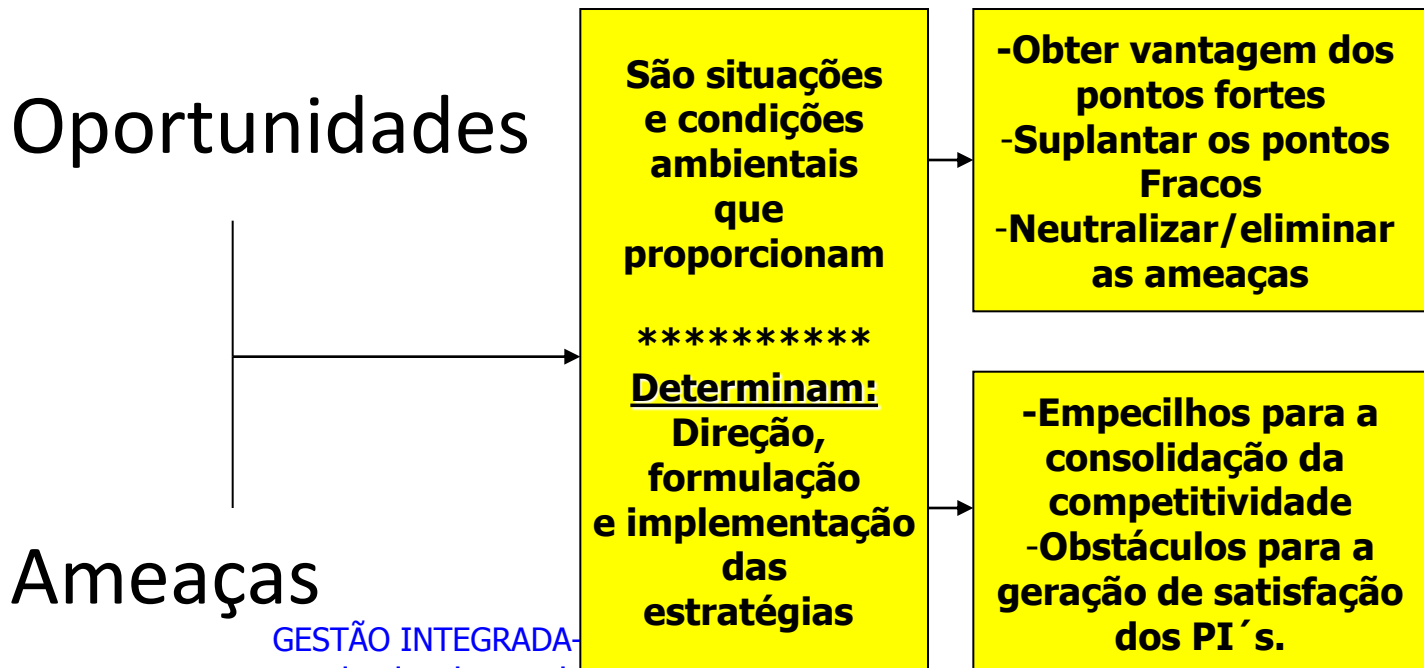
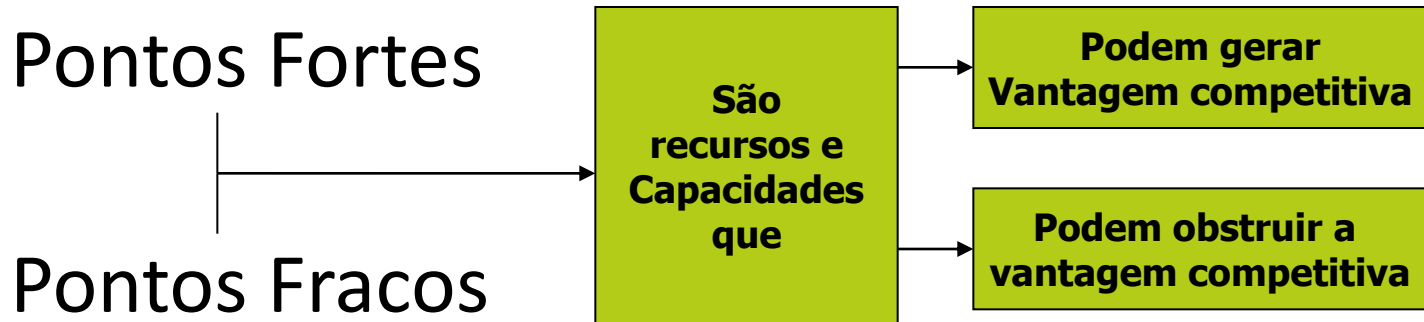
Resumo: a empresa pode operar com altos lucros se houver grandes barreiras de entrada; baixa intensidade de concorrência entre empresas semelhantes; sem produtos substitutos; compradores fracos e fornecedores fracos.

NÍVEL 3 - Organização

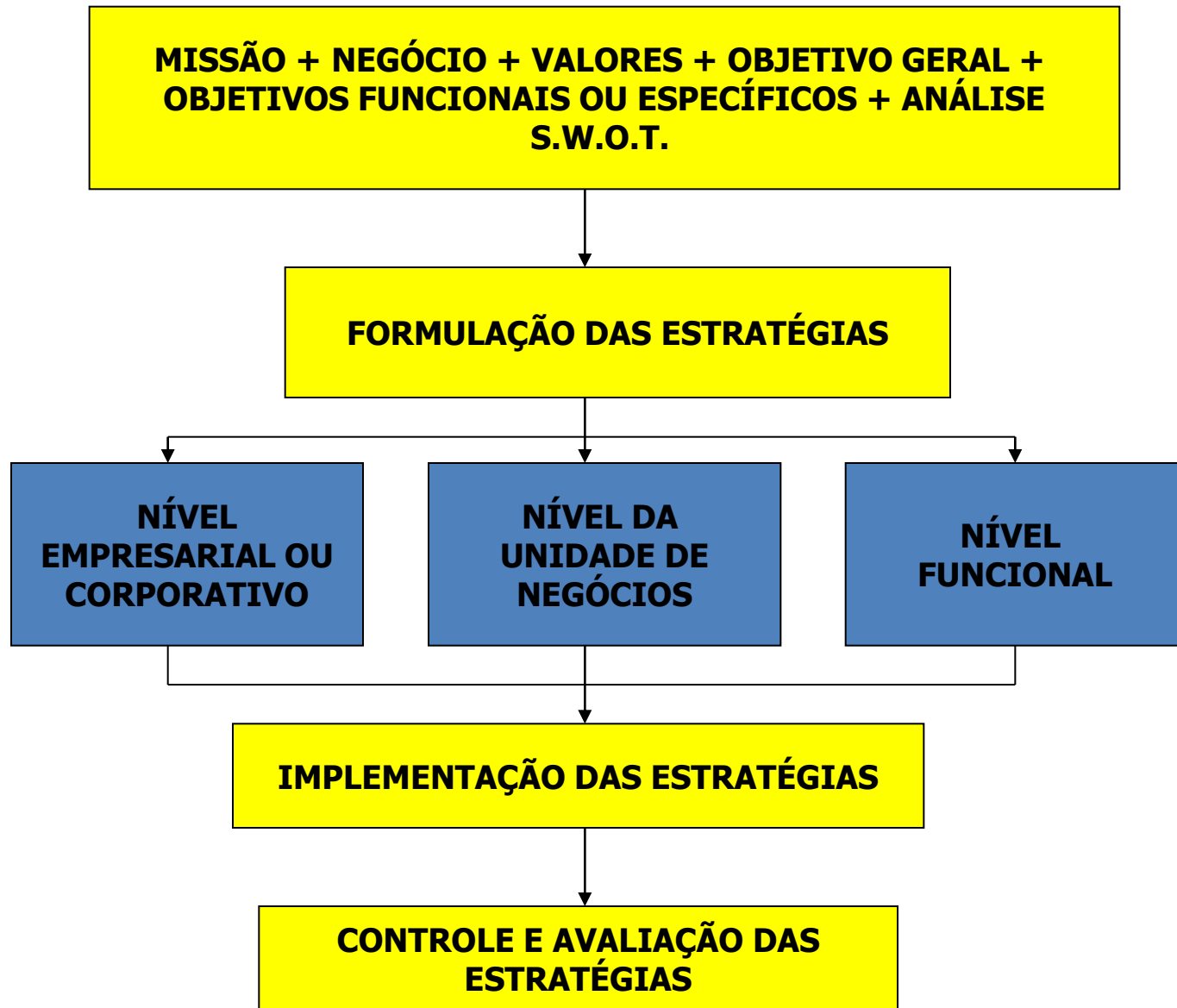
O propósito maior de uma empresa é criar riqueza para os acionistas por meio da satisfação das necessidades e das expectativas de vários *stakeholders*.

A empresa, para obter a vantagem competitiva que produzirá os resultados desejados pelos diversos PI's deve avaliar com critério os ambientes que influem em sua condução (SWOT). A empresa deve enfatizar os pontos fortes, moderar o impacto dos pontos fracos, mas sobremaneira se antecipar às ameaças e conduzir de forma hábil as oportunidades. Não deve se limitar a enxergar de maneira míope os acontecimentos sob pena de ser superada pela concorrência ou por acontecimentos que poderiam ser previamente identificados. A meta é, portanto, atingir a vantagem competitiva. Ela é o referencial para o êxito pleno da empresa.

Análise dos ambientes (I/E)



Arquitetura das estratégias



FORMULAÇÃO da estratégia I

Trata-se de um dos aspectos mais relevantes que o gestor enfrenta no processo de construção do planejamento estratégico.

Para que as estratégias sejam formuladas, 3 aspectos devem ser considerados:

- 1) A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes/fracos ou neutros; a missão, seus propósitos, objetivos, valores, visão, desafios, políticas.
- 2) O ambiente, sempre dinâmico, com suas oportunidades e ameaças.
- 3) A integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível. Neste aspecto, deve estar inserida a amplitude de visão dos proprietários da organização.

Fonte: (OLIVEIRA, 2006, p. 210)

Requisito 2: Implementação da Estratégia

POSSIBILIDADE 1: OBJETIVOS

- Muitas empresas dão início a suas atividades com o objetivo dominante de obter grandes lucros e procuram as oportunidades que lhes alcançar este objetivo. Muitas das oportunidades estão conectadas com a possibilidade de gerar “*joint-ventures*”.
- Uma empresa não pode buscar oportunidades sem um conjunto orientador de objetivos, pois o mundo tem muitas oportunidades e a empresa ficaria numa situação desorientada;
- Muitas empresas fazem mudanças conscientes em seus objetivos e, quando o fazem, os novos objetivos as levam a procurar um novo conjunto de oportunidades.

(fonte: Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira)

Expressões utilizadas

- ✓ BENCHMARKING (copiar o que é bom)
- ✓ TURNOVER (rotatividade)
- ✓ OUTPLACEMENT (recolocação profissional)
- ✓ MARKET SHARE (participação de mercado, fatia)
- ✓ OLIGOPÓLIO (mais de um vendedor)
- ✓ MONOPÓLIO (apenas um vendedor)
- ✓ MONOPSÔNIO (apenas um comprador)
- ✓ OLIGOPSÔNIO (mais de um comprador)
- ✓ STAKEHOLDERS (público interessado)
- ✓ DOWNSIZING (redução, corte, eliminação)
- ✓ DOWN GRADE (cair um nível ou mais)
- ✓ UP GRADE (elevar um nível ou mais)
- ✓ CORE BUSINESS (negócio central, atividade-fim)
- ✓ OUTSOURCING (terceirização)
- ✓ DUE DILLIGENCE (levantamento de informações, auditoria completa)
- ✓ JOINT-VENTURE (aliança com troca de expertise)
- ✓ PRIVATE EQUITY (é o investimento sistemático e profissional de capitais institucionais e privados em empresas de capital fechado, como parte da composição de suas carteiras).

Referências

- ALMEIDA, Martinho I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSOFF, Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 2001.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- HARRISON, Jeffrey S. Administração estratégica de recursos e relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. Ed. 22. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- WRIGHT, Peter. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.