

Nenhuma vantagem é permanente

Aspectos Estratégicos em Projetos

Prof. Sérgio Lins
Setembro de 2002



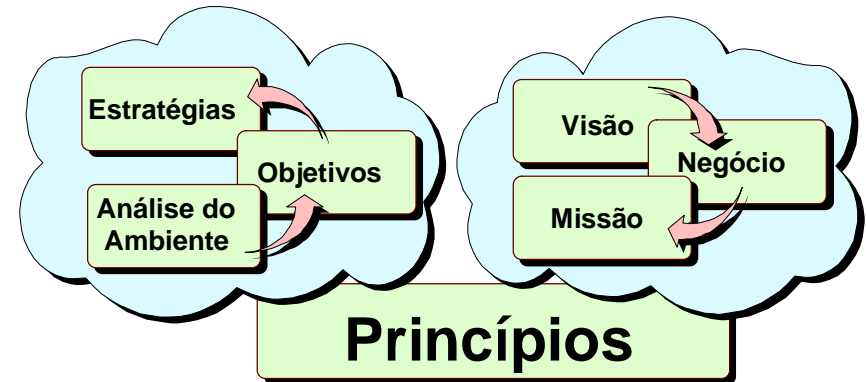
Origem da Palavra: STRATEGOS - A arte do General

Significado:

Até Napoleão: A arte e a ciência de dirigir as forças militares para derrotar o inimigo ou reduzir os efeitos de uma derrota.

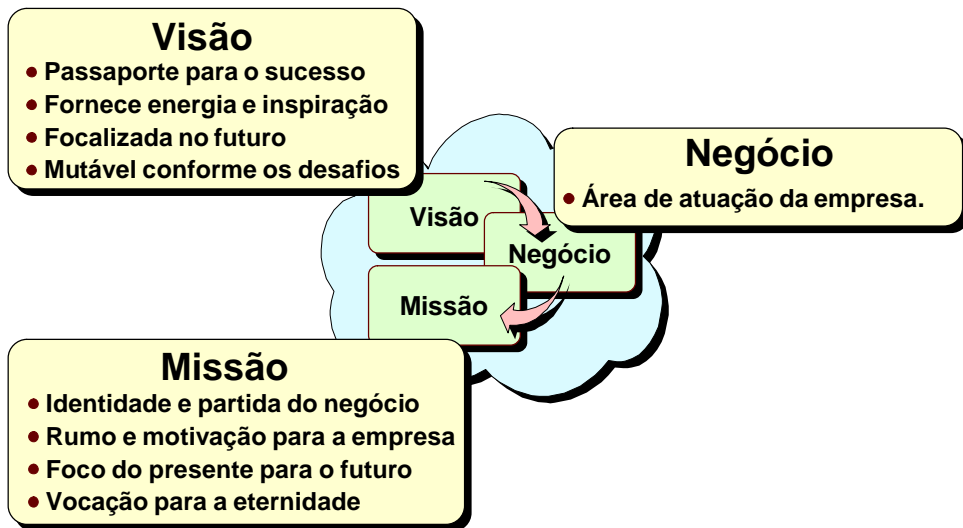
A partir de Napoleão: Manobras políticas e econômicas para melhorar as chances de uma manobra militar.

Conjunto de ações políticas, econômicas e logísticas para atingir objetivos estabelecidos.



Processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

crie Visão - Negócio - Missão



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Visão - Negócio - Missão

- Ser reconhecida como a organização que mais contribui para o fortalecimento da indústria do país, estimulando sua competitividade, e promover a livre iniciativa, a economia de mercado, a integração de empregados e empregadores e o respeito aos princípios éticos, em cooperação com o governo e a sociedade.
- Ser reconhecida como a empresa que mais contribui para o crescimento de organizações e pessoas, através do apoio financeiro e da prestação de serviços, com eficácia e lucratividade, harmonizando os interesses de clientes, acionistas e empregados e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.
- Ser reconhecida como a organização que mais contribui para o desenvolvimento e modernização do país, pela incorporação de soluções tecnológicas criativas às atividades de produção e gestão de bens e serviços, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.
- Ser reconhecida como a empresa que mais contribui para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país.
- Ser reconhecido como o departamento que mais contribui para o atingimento dos objetivos da organização.
- Ser reconhecido como o melhor prestador de serviço.
- Ser reconhecido como o melhor garantidor da segurança

Informação
Petróleo
Hamburguers
Bebidas
Esperança
Beleza
Transporte
Química
Cura
Medicina
Segurança
Cosméticos

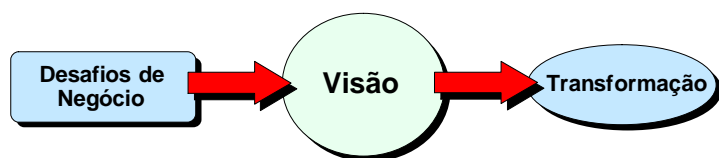
Distribuir
Fabricar
Pesquisar
Assessorar
Transformar
Ensinar
Facilitar
Refinar
Projetar

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Cristalização da Visão



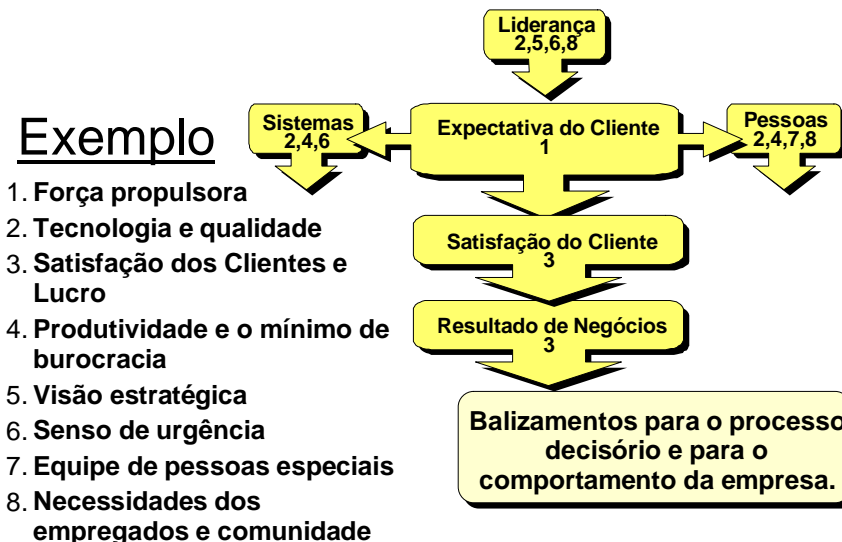
AA	assentos vazios	→	Cia Aérea dos homens de negócios
CITICORP	custos administrativos	→	Banco eletrônico global
FRITOLAY	proliferação de produtos	→	distribuidor multinacional/regional
CHRYSLER	crise financeira	→	"queremos ser os melhores"
G.E.	competição global	→	baixo custo/alta qualidade
FEDEX	demora na entrega	→	entrega Over Night
OTIS	custo de manutenção	→	capacidade de resposta rápida

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Diagrama de princípios

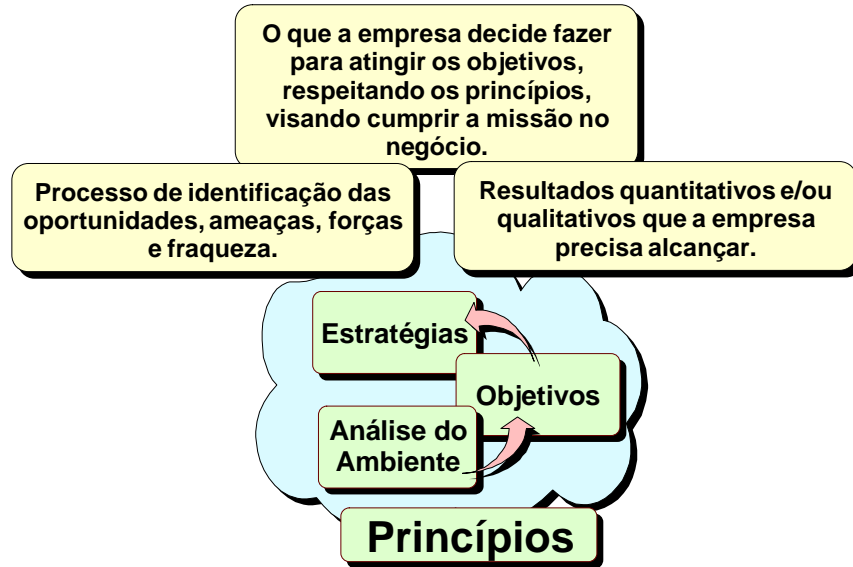


© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Ambiente, estratégias, objetivos



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Empreendimento

- Empreender

Reconhecer e perseguir as oportunidades

- Organização Empreendedora

Persegue oportunidades independentemente dos recursos ou controles que dispõe

- Oportunidade

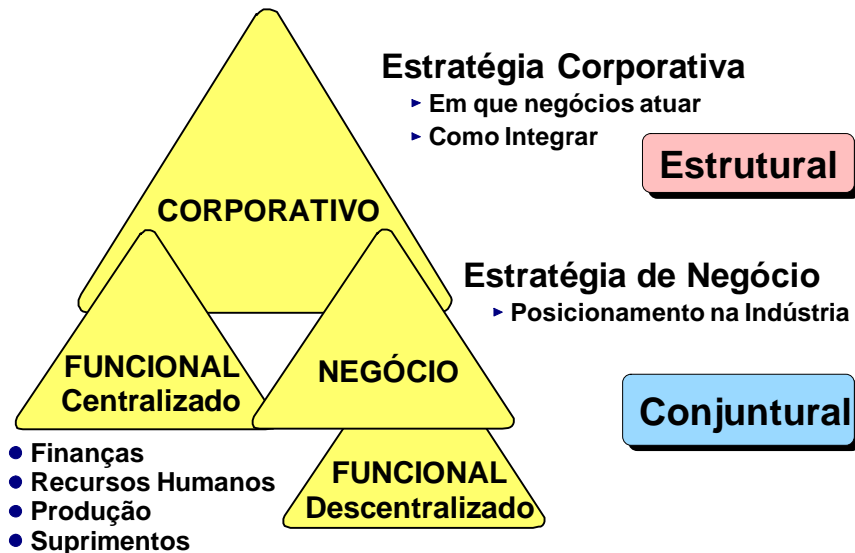
Circunstâncias factíveis que levam a um estado futuro desejável

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie O Processo Estratégico



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

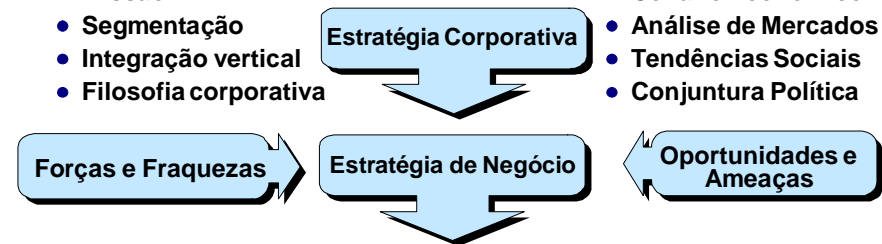
crie A análise do ambiente

Análise Interna

- Missão
- Segmentação
- Integração vertical
- Filosofia corporativa

Análise Externa

- Cenário Econômico
- Análise de Mercados
- Tendências Sociais
- Conjuntura Política



- FCS internos
- Posição Competitiva

Estratégia Funcional

- Finanças
- Recursos Humanos
- Produção
- Suprimentos

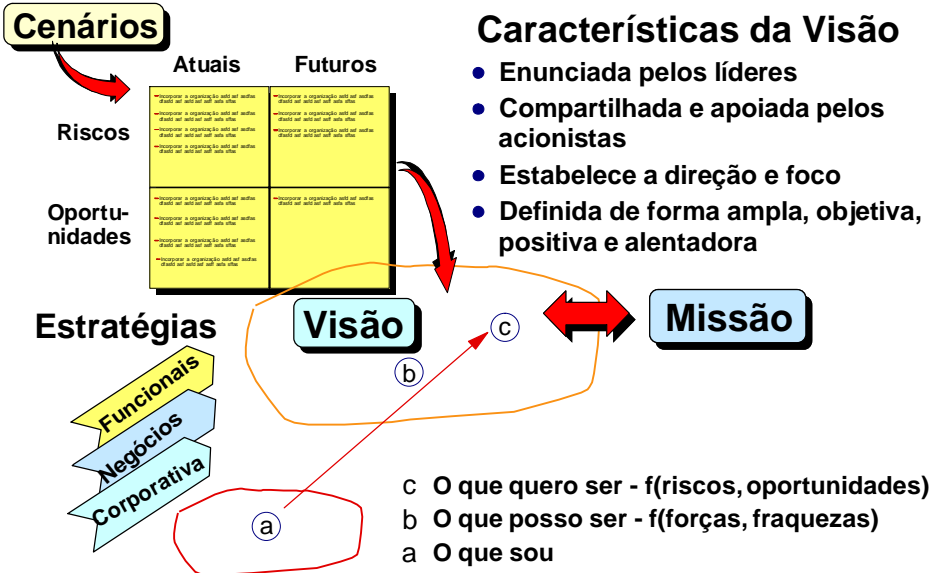
- FCS externos
- Avaliação da Indústria

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Importância da Visão

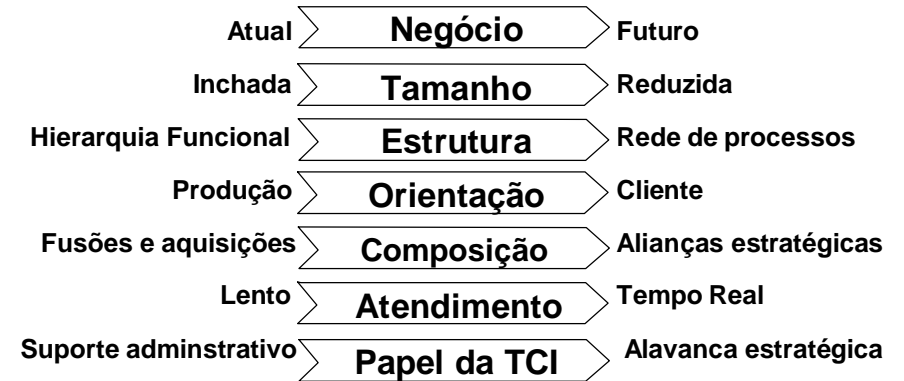


© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Vetores Estratégicos Corporativos

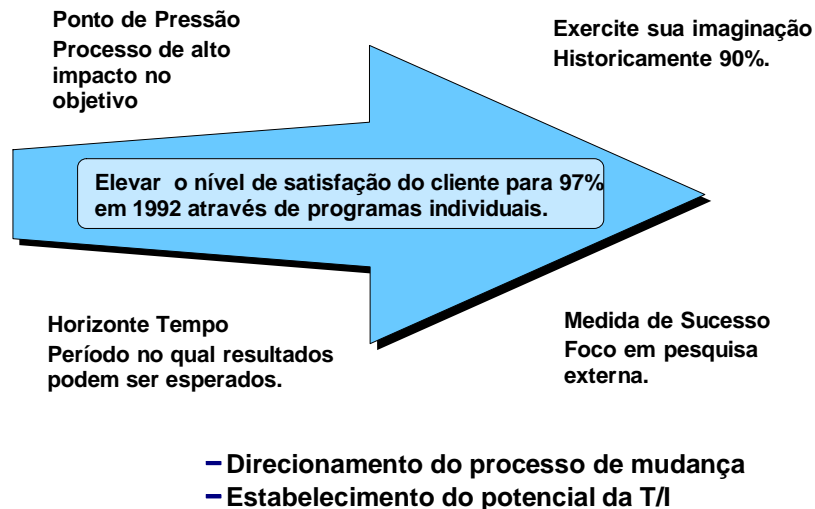


© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Vetores Estratégicos de Negócio - Foco e Direção



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Modelos Estratégicos



- **MODELOS** são como lentes.
- **NITIDEZ** para melhor identificação de riscos e oportunidades
 - **FOCO** para reduzir o espectro de alternativas.

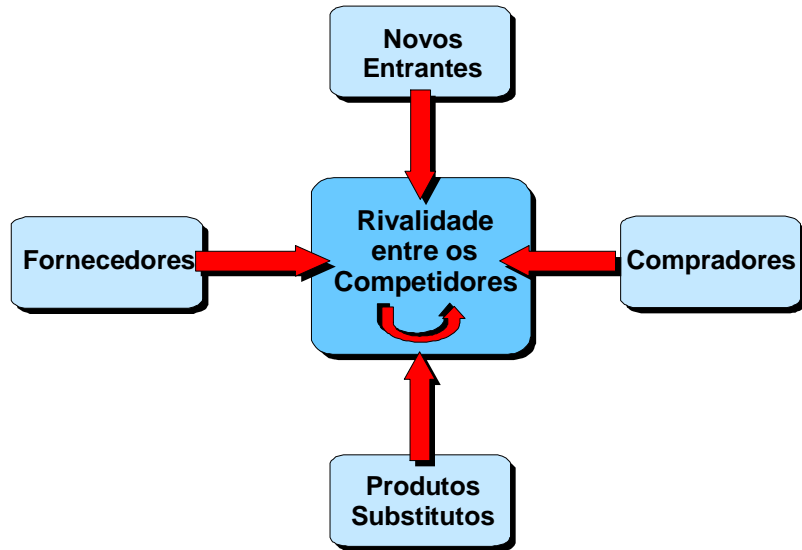


© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

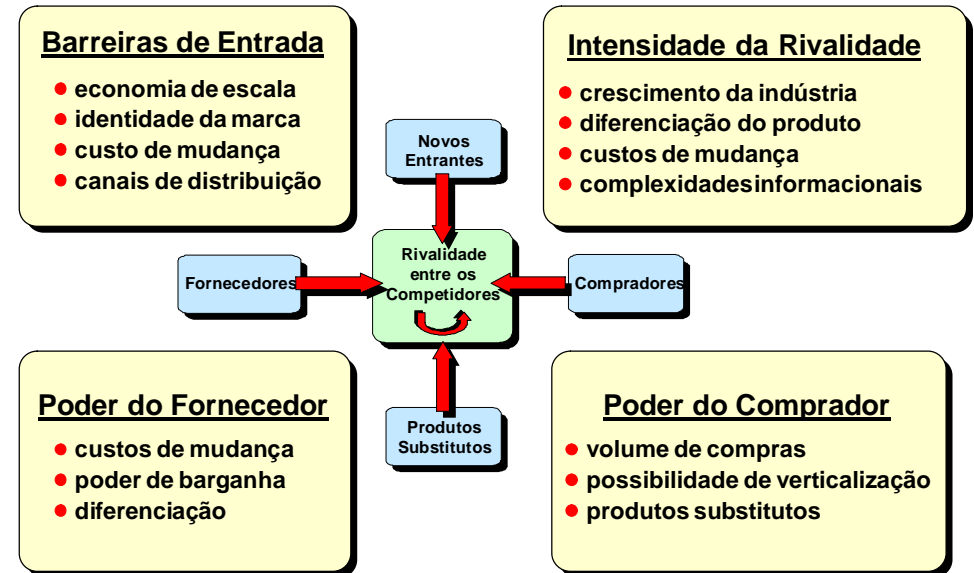
info@crie.ufRJ.br

crie Análise Estrutural da Indústria



© crie - coppe/ufRJ www.crie.ufRJ.br info@crie.ufRJ.br

crie Análise Estrutural da Indústria

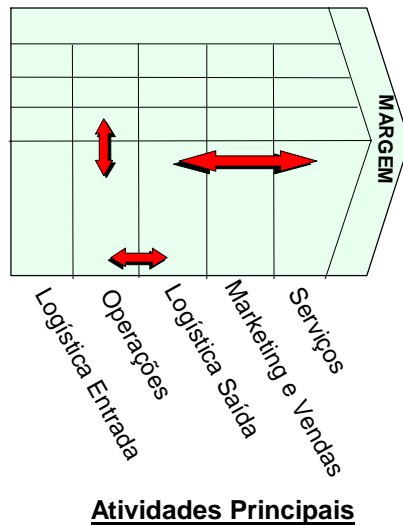


© crie - coppe/ufRJ www.crie.ufRJ.br info@crie.ufRJ.br

crie Cadeia de Valor

- Atividades de suporte**
- Infraestrutura da Organização
 - Gerência de Recursos Humanos
 - Desenvolvimento de Tecnologia
 - Suprimentos

- Unidade fundamental da vantagem competitiva
- Frequentemente vinculadas
- Afeta o custo e performance das outras
- Análise das ligações é uma poderosa fonte de vantagem competitiva.



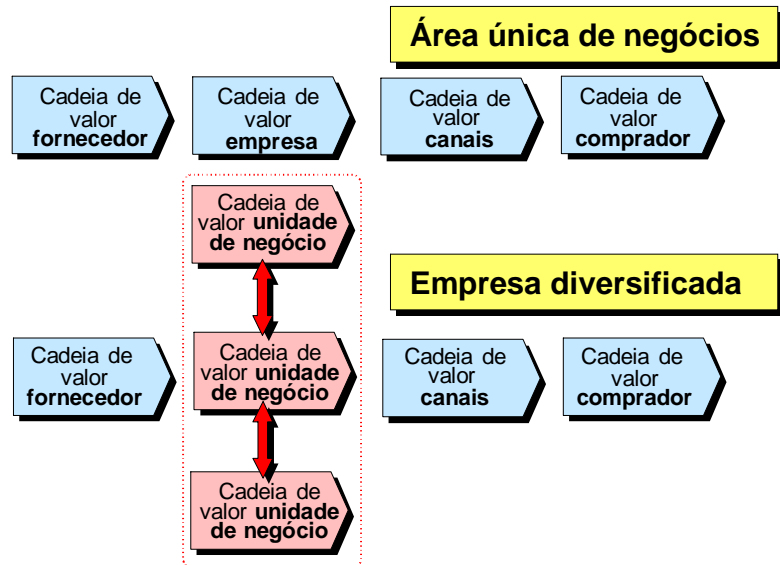
© crie - coppe/ufRJ www.crie.ufRJ.br info@crie.ufRJ.br

crie Cadeia de Valor



© crie - coppe/ufRJ www.crie.ufRJ.br info@crie.ufRJ.br

crie Sistema de Valor



© crie - coppe/ufrj

www.crie.ufrj.br

info@crie.ufrj.br

crie Percepção de Valor pelo Cliente



- O cliente nem sempre percebe VALOR criado pela empresa.
- Sinais de VALOR são necessários

- COMO modificar o VALOR percebido pelo cliente?
 - Diminuir os custos?
 - Melhorar a performance?
- Analisar a cadeia de valor do cliente
- Avaliar o impacto do produto

© crie - coppe/ufrj

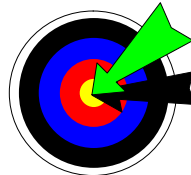
www.crie.ufrj.br

info@crie.ufrj.br

crie FCS - Fatores Críticos de Sucesso

O sucesso de uma organização pode depender de:

- ★ Controle de custos
- ★ Controle de produção
- ★ Equipamentos / Tecnologia
- ★ Mão de obra especializada
- ★ Escolha de fornecedores
- ★ Capital
- ★ Qualidade de gerência
- ★ Posição geográfica
- ★ Conhecimento da concorrência
- ★ Linha de produtos
- ★ Imagem - clientes, governo, comunidade



Atividades chave do negócio que precisam ser **muito bem feitas** para que a organização atinja seus objetivos

© crie - coppe/ufrj

www.crie.ufrj.br

info@crie.ufrj.br

crie FCS - Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos

1. Imagem no mercado financeiro
2. Reputação tecnológica junto aos clientes
3. Sucesso no mercado
4. Reconhecimento dos riscos em propostas e contratos
5. Moral da organização
6. Performance orçamentária nas grandes tarefas

Medição básica

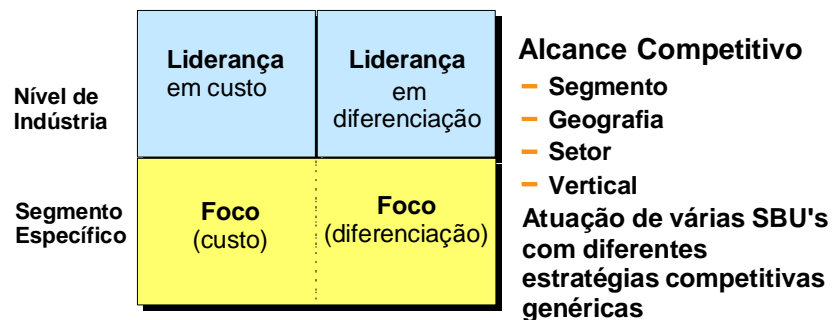
- Índice pedidos/propostas
- Índice preço/receita
- Participação no mercado
- Experiência com produtos similares
- Rotatividade, absenteísmo, feedback
- Custo orçado/real

© crie - coppe/ufrj

www.crie.ufrj.br

info@crie.ufrj.br

crie Estratégias Competitivas Genéricas



Liderança em custo

- Entregar um bom produto ou serviço ao menor custo possível
- Criar VANTAGEM através da gerência dos impulsores de CUSTO
- Manter o máximo de aproximação na satisfação dos clientes.

Diferenciação

- Selecionar uma ou mais necessidades de grande valor para o comprador.
- Atingir e manter performance superior nessas necessidades.
- Focalizar formas de diferenciação eficazes em termos de custo.

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Características das Organizações

Liderança em custo

- Tradição e prestígio marca / boa capacidade de marketing
- Tecnologia embutida nos produtos
- Boa engenharia de produto
- Serviços únicos
- Incentivo à INOVAÇÃO
- Boa coordenação entre pesquisa, desenvolvimento produto e marketing.

Diferenciação

- Fácil acesso a capital
- Rígido controle de custos/mão-de-obra
- Projeto de produto visando fabricação a baixo custo
- Boa engenharia de processo
- Eficiência das operações
- CAD / CAM / CAE
- Sistema estruturado de informações e controle
- Excelente sistema de distribuição
- Incentivo para objetivos quantitativos

Foco

- Combinação dirigida a segmentos específicos de mercado
- Criar segmentos específicos de mercado

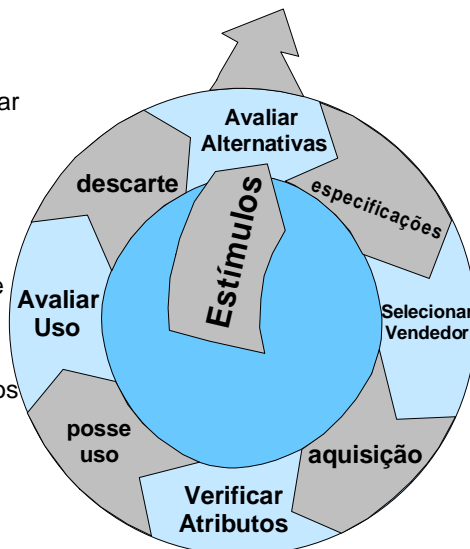
© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Ciclo de Vida dos Recursos do Cliente

- **ESTÍMULOS** são os fatos que levam o cliente a pensar em adquirir o produto/serviço.
- **FASES** são as atividades principais que os clientes realizam durante o Ciclo de Vida das Necessidades.
- **TRANSIÇÕES** são os pontos de decisão entre as fases; momentos em que os clientes podem decidir mudar, procurando um de seus concorrentes.

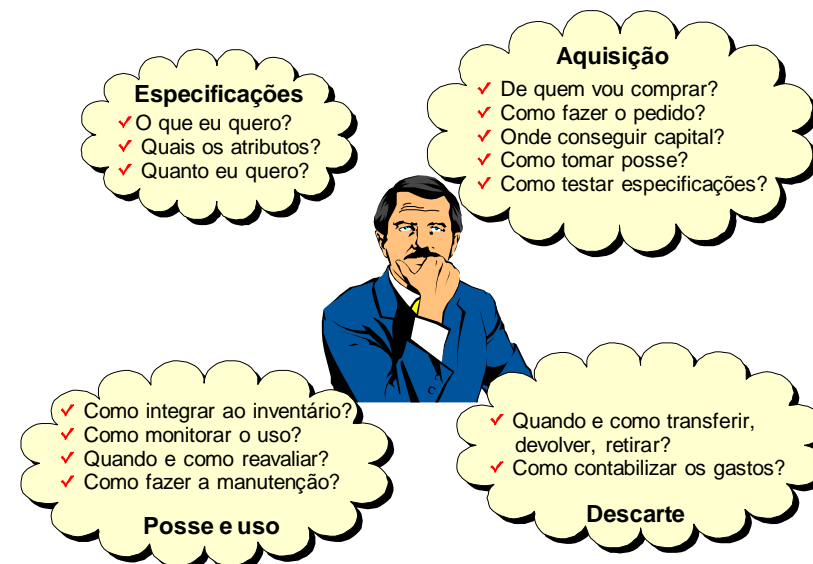


© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Ciclo de Vida dos Recursos do Cliente



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Ciclo de Vida dos Recursos do Cliente

Especificações

Estabelecimento
Especificação

- Determinação quantitativa do recurso
- Determinação dos atributos do recurso

Aquisição

Seleção da fonte
Pedido
Autorização
Pagamento
Aquisição
Teste e aceitação

- Escolha do local da compra do recurso
- Definição da quantidade do recurso
- Aprovação da oferta
- Transferência de fundos e extensão de crédito
- Tomar posse do recurso
- Assegurar que o recurso atende às especificações

Posse/Use

Integração
Monitoração
Reavaliação
Manutenção

- Adicionar ao inventário existente
- Controlar o acesso e uso do recurso
- Reavaliar o recurso sob condições alteradas
- Manter o recurso em bom estado de funcionamento

Disposição

Transferência
Contabilização

- Movimentar, devolver, retirar, etc
- Monitorar onde e quanto se gasta

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Alinhamento estratégico

Campo de Negócios

Plano
estratégico

Impacto

Campo Tecnológico

Oportunidades
Computacionais
e Tecnológicas

Organização

Oportunidade

Estrutura
Organizacional
e Processos
de Negócio

Alinhamento

Organização e
Arquitetura de
Sistemas de
Informação

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Dimensões da Orientação Estratégica

AGRESSIVIDADE

- Quão vigorosamente a organização persegue estratégias que aumentam o mercado ou a posição competitiva?

ANÁLISE

- Como a organização enfoca a solução de problemas e a tomada de decisões?

DEFENSIVIDADE

- Quão vigorosamente a organização age para proteger a sua posição estabelecida?

FUTURIDADE

- Quão longe no futuro a organização olha quando toma decisões?

PROATIVIDADE

- Quão preparada a organização está para procurar novas oportunidades para inovar?

RISCO

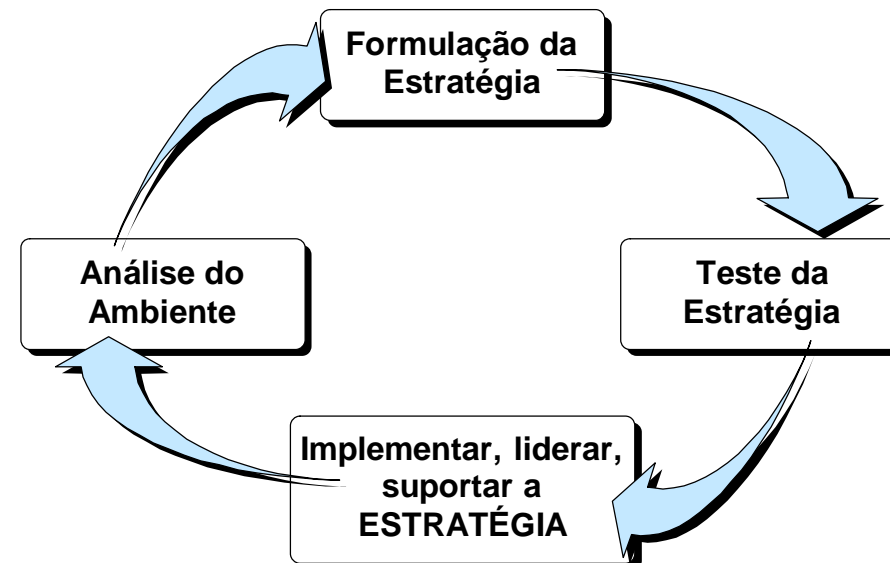
- Quão preparada a organização está para assumir riscos?

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Formulação da Estratégia



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Definição do Projeto

Responsável	
Visão de mundo	
Visão de negócio	
Missão	
Identificação	
Tipo	
Objetivo do Projeto	

© crie - coppe/ufrj

www.crie.ufrj.br

info@crie.ufrj.br

crie Estratégia para o projeto

- Cenário
 - Quais as oportunidades e riscos atuais e futuros?
- Principais vetores estratégicos
 - Como vai ser medido o sucesso?
 - Quanto tempo para aparecer resultados?
 - Qual o potencial de uso da TCI?
- Análise de estrutura da indústria
 - Quais as principais barreiras de entrada?
 - Qual o comportamento esperado dos rivais?
 - Qual o poder do fornecedor e do comprador?

© crie - coppe/ufrj

www.crie.ufrj.br

info@crie.ufrj.br

crie Estratégia para o projeto

- Quais as atividades principais e de suporte da cadeia de valor?
 - Haverá ligação através de alguma destas atividade?
- Quais os fatores críticos de sucesso e como serão medidos?
- Qual a estratégia competitiva: custo, diferenciação, ou nicho?
- Alguma atenção especial com o ciclo de vida do recurso do cliente?
- Quais as dimensões estratégicas mais importantes?

© crie - coppe/ufrj

www.crie.ufrj.br

info@crie.ufrj.br