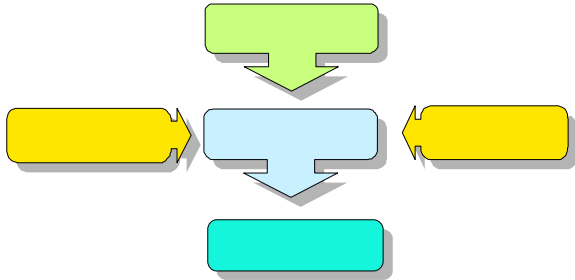
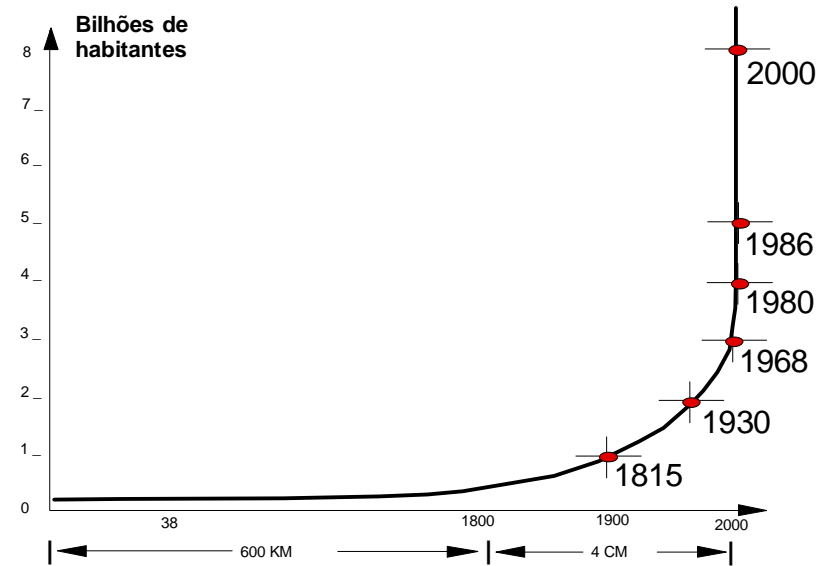
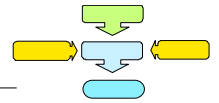


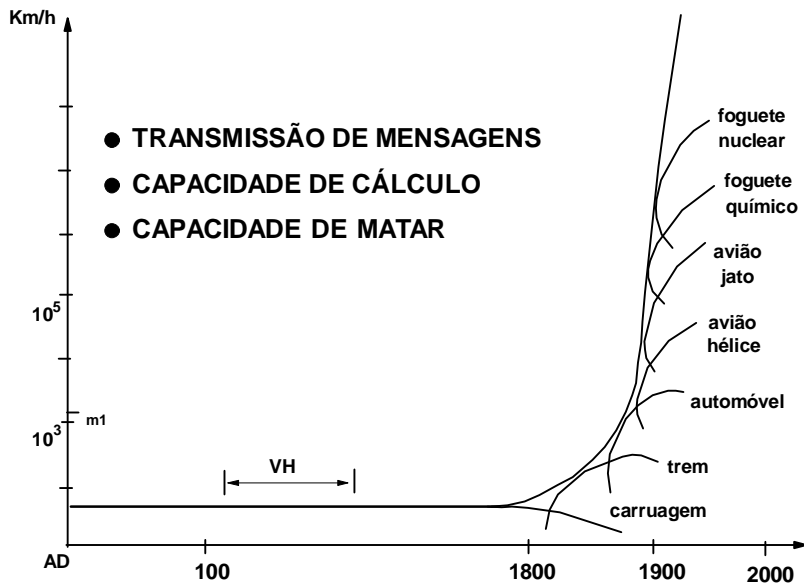
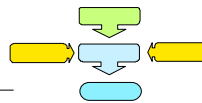
# Planejamento Estratégico



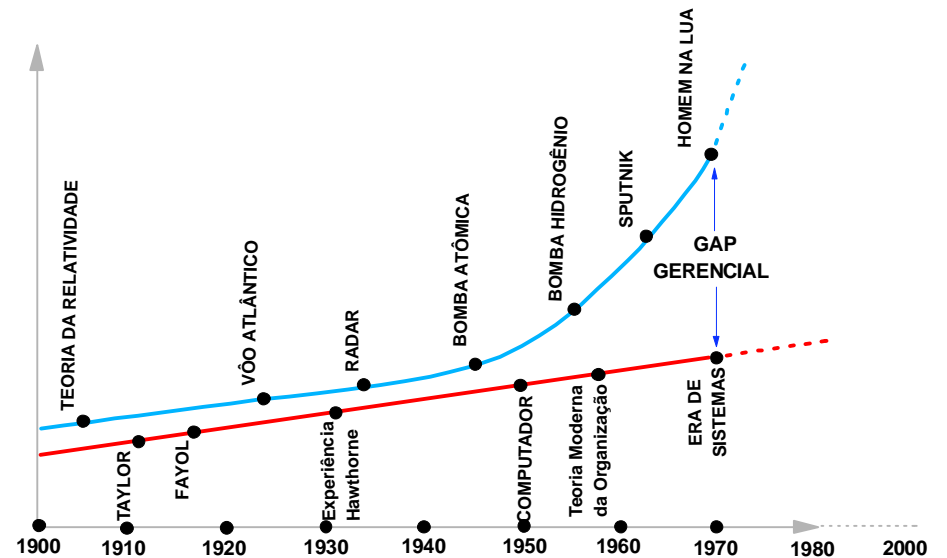
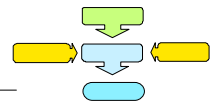
## Explosão demográfica



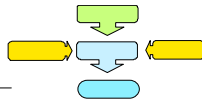
## Capacidade de locomoção humana



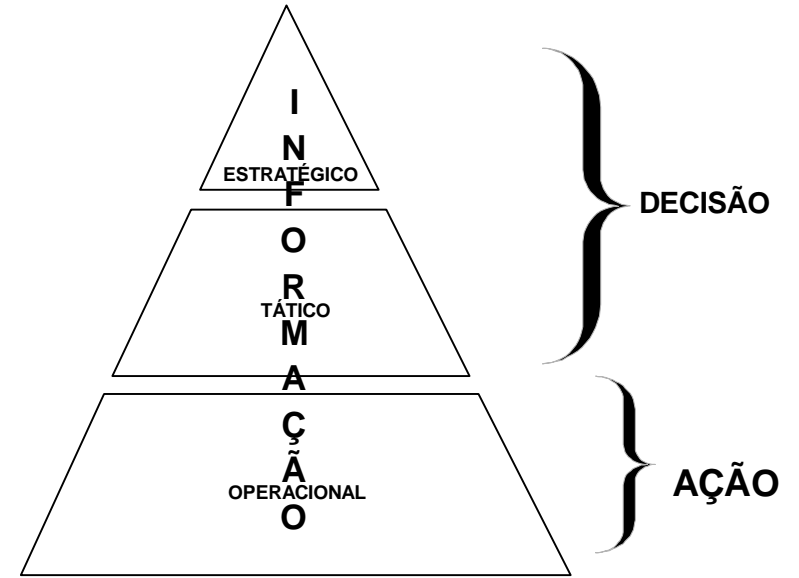
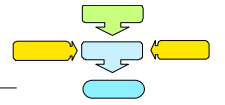
## Progresso



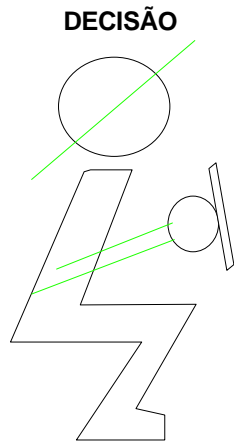
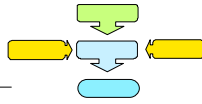
# Estrutura Organizacional



# Estrutura Organizacional



# Decisão - Ação - Informação

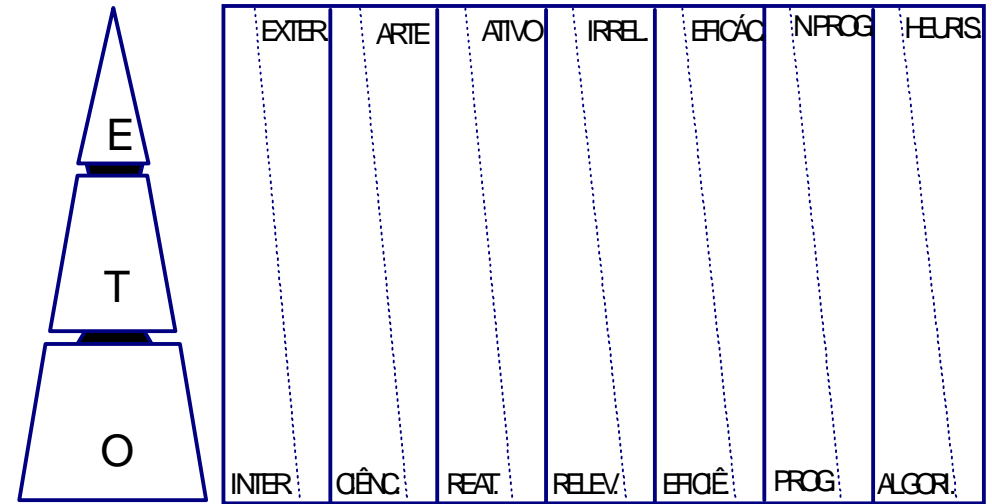
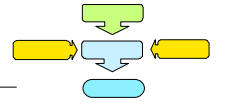


→ INFORMAÇÃO

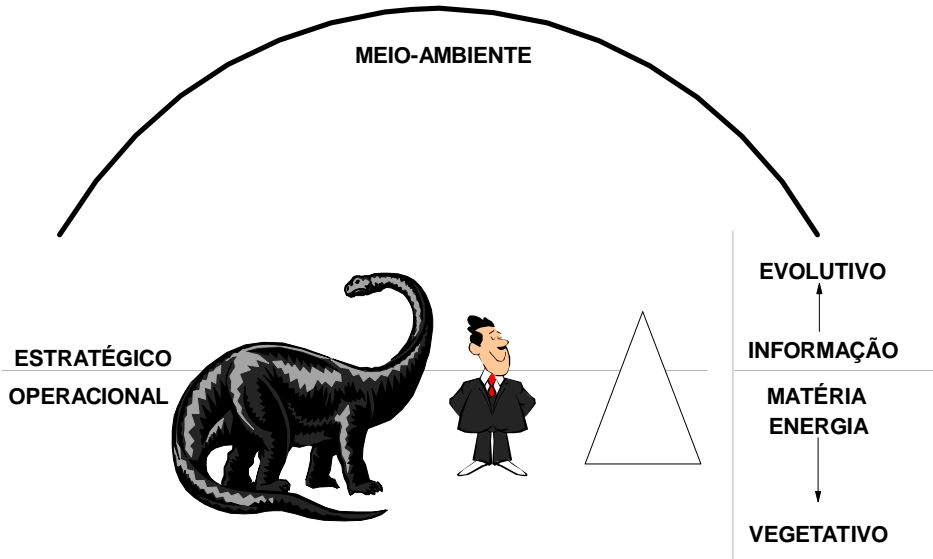
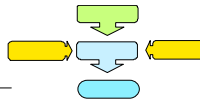
← AÇÃO

- . FIXAR um objetivo
- . DEFINIR a melhor trajetória (recursos)
- . LANÇAR o engenho
- . CORRIGIR os desvios
- . MODIFICAR trajetória
- . SER INFORMADO

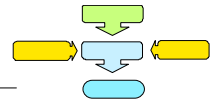
# Estratégico - Tático - Operacional



# Evolutivo X Vegetativo



# Estratégia

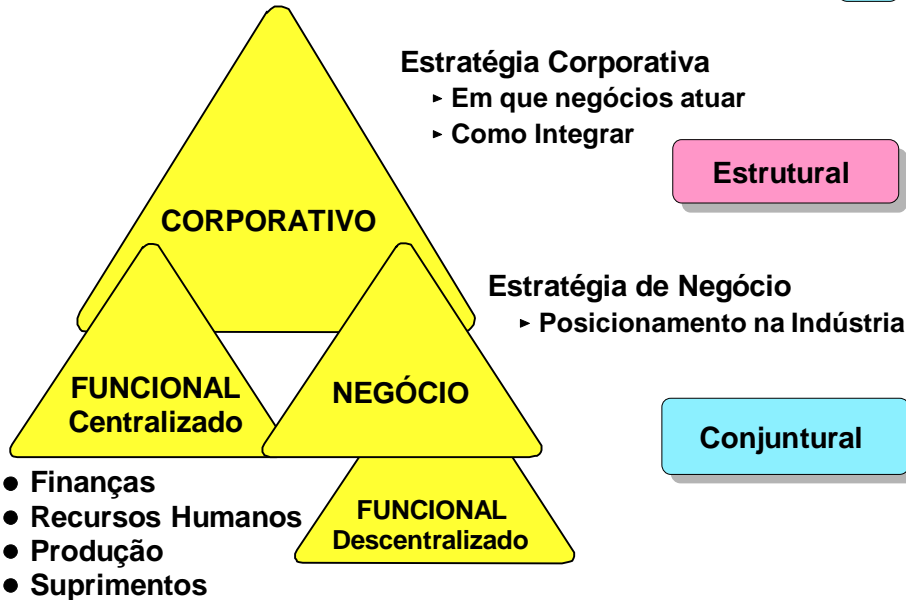
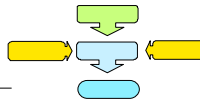


<b>Etimologia:</b>	<b>STRATEGOS - A arte do General</b>
<b>Até Napoleão:</b>	<b>A arte e a ciência de dirigir as forças militares para derrotar o inimigo ou reduzir os efeitos de uma derrota.</b>
<b>A partir de Napoleão:</b>	<b>Manobras políticas e econômicas para melhorar as chances de uma manobra militar.</b>

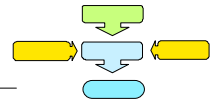
**Conjunto de ações políticas, econômicas e logísticas para atingir objetivos estabelecidos.**

## Processo Estratégico...

# O Processo Estratégico



# O Processo Estratégico



## Análise Interna

- Missão
- Segmentação
- Integração vertical
- Filosofia corporativa

## Análise Externa

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



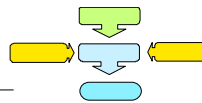
- FCS internos
- Posição Competitiva

- Estratégia Funcional**
- Finanças
  - Recursos Humanos
  - Produção
  - Suprimentos

- FCS externos
- Avaliação da Indústria

## Modelo Estratégico...

## Importância da Visão



### Cenários

	Atuais	Futuros
Riscos	...	...
Oportunidades	...	...

### Características da Visão

- Enunciada pelos líderes
- Compartilhada e apoiada pelos acionistas
- Estabelece a direção e foco
- Definida de forma ampla, objetiva, positiva e alentadora

### Estratégias

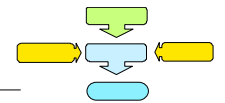


### Visão

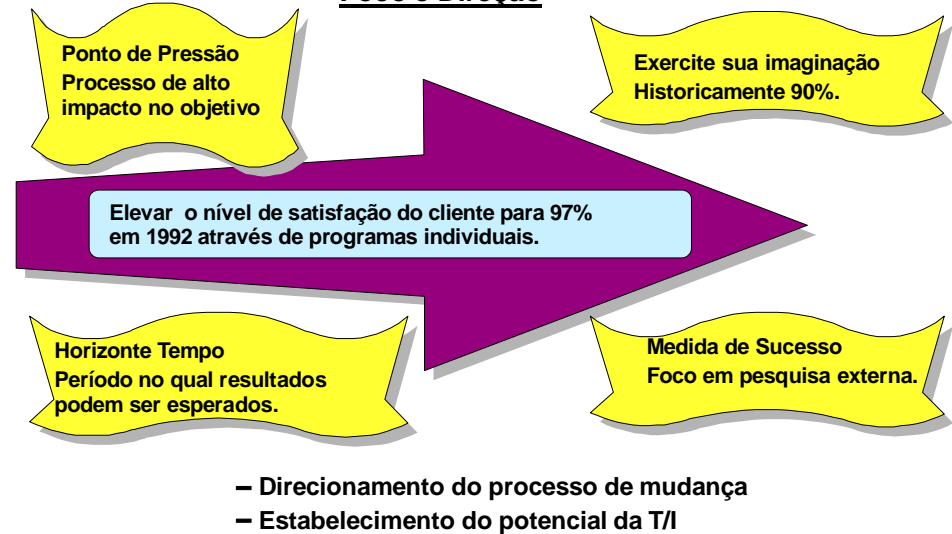
### Missão

- (c) O que quero ser - f(riscos, oportunidades)
- (b) O que posso ser - f(forças, fraquezas)
- (a) O que sou

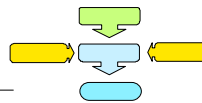
## Vetores Estratégicos de Negócio



### Foco e Direção



## Vetores Estratégicos Corporativos

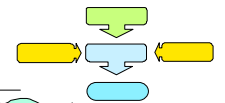


### Transformação

	Atual	Negócio	Futuro
Inchada		Tamanho	Reduzida
Hierarquia Funcional		Estrutura	Rede de processos
Produção		Orientação	Cliente
Fusões e aquisições		Relações Econômicas	Alianças estratégicas
Lento		Atendimento	Competição "Time based"
Suporte administrativo		Papel da T/I	Alavanca estratégica

Tempo

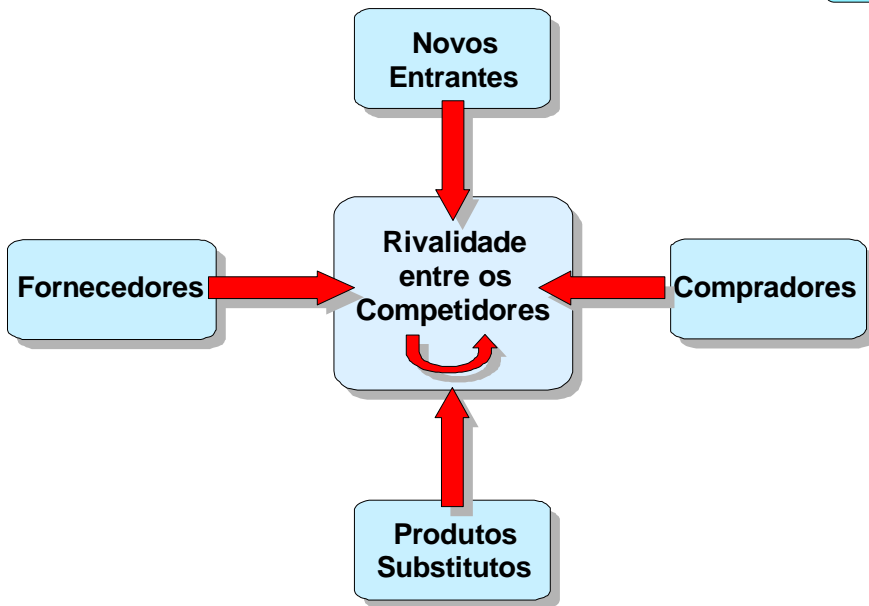
## Modelos Estratégicos



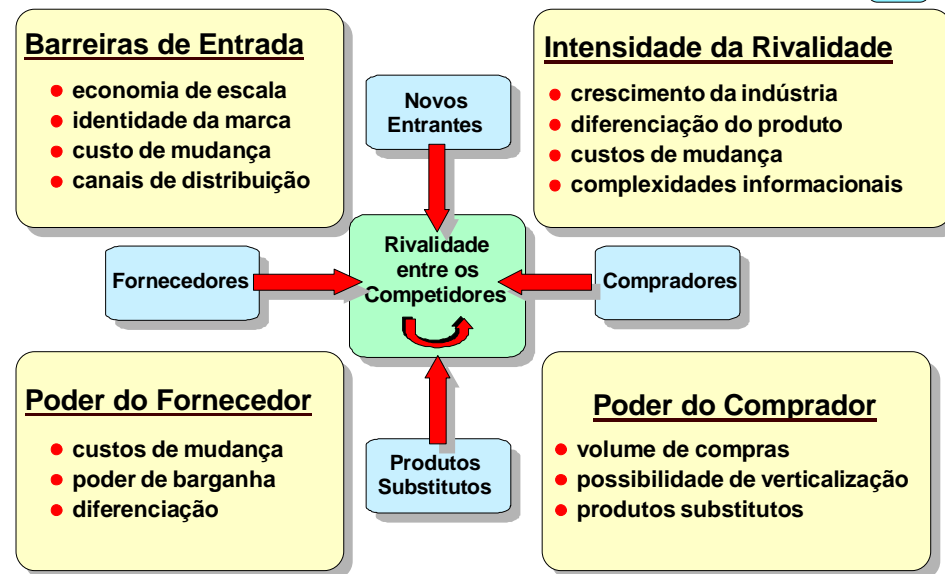
- **MODELOS** são como lentes.
  - NITIDEZ para melhor identificação de riscos e oportunidades
  - FOCO para reduzir o espectro de alternativas.



## Análise Estrutural da Indústria



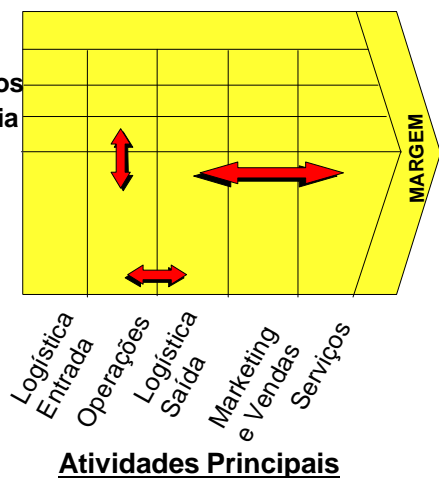
## Análise Estrutural da Indústria



## Cadeia de Valor

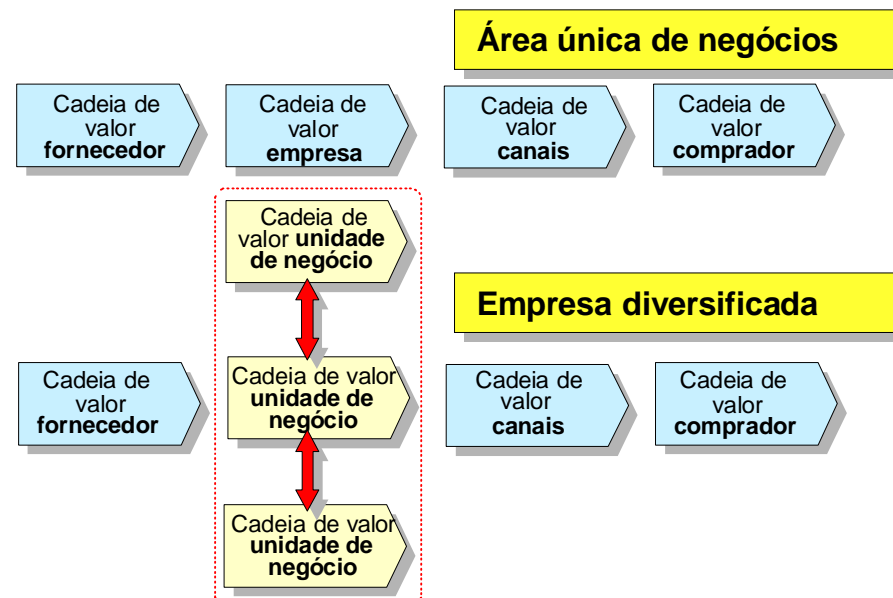
### Atividades de suporte

- Infraestrutura da Organização
- Gerência de Recursos Humanos
- Desenvolvimento de Tecnologia
- Suprimentos

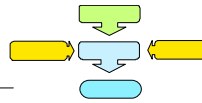


- Unidade fundamental da vantagem competitiva
- Frequentemente vinculadas
- Afeta o custo e performance das outras
- Análise das ligações é uma poderosa fonte de vantagem competitiva.

## Sistema de Valor

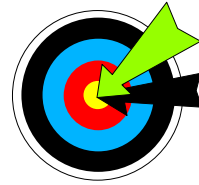


## FCS - Fatores Críticos de Sucesso



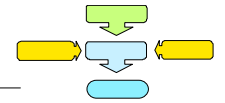
O sucesso de uma organização pode depender de:

- ★ 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

## Estratégias Competitivas Genéricas



Nível de Indústria	Liderança em custo	Liderança em diferenciação
Segmento Específico	Foco (custo)	Foco (diferenciação)

### Alcance Competitivo

- Segmento
  - Geografia
  - Setor
  - Vertical
- Atuação de várias SBU's com diferentes estratégias competitivas genéricas

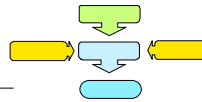
### Liderança em custo

- 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.

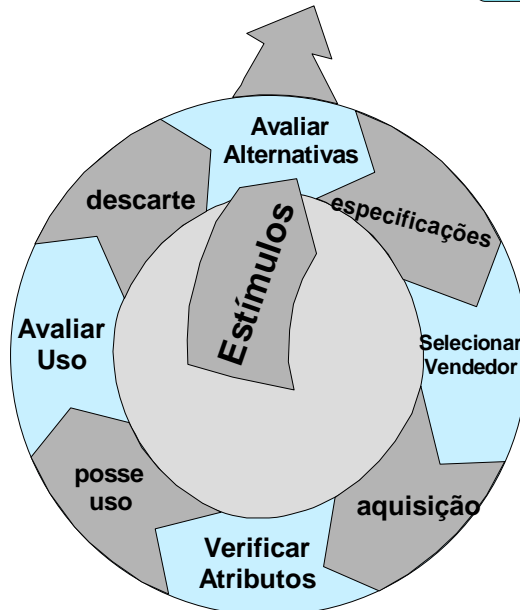
### Diferenciação

- 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.

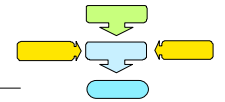
## Ciclo de Vida dos Recursos do Cliente



- **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.



## Dimensões da Orientação Estratégica



### AGRESSIVIDADE

- Quanto 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

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

### FUTURIDADE

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

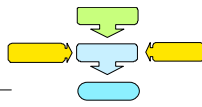
### PROATIVIDADE

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

### RISCO

- Quanto preparada a organização está para assumir riscos?

## Orientação Estratégica



AGRESSIVIDADE

RISCO

ANÁLISE

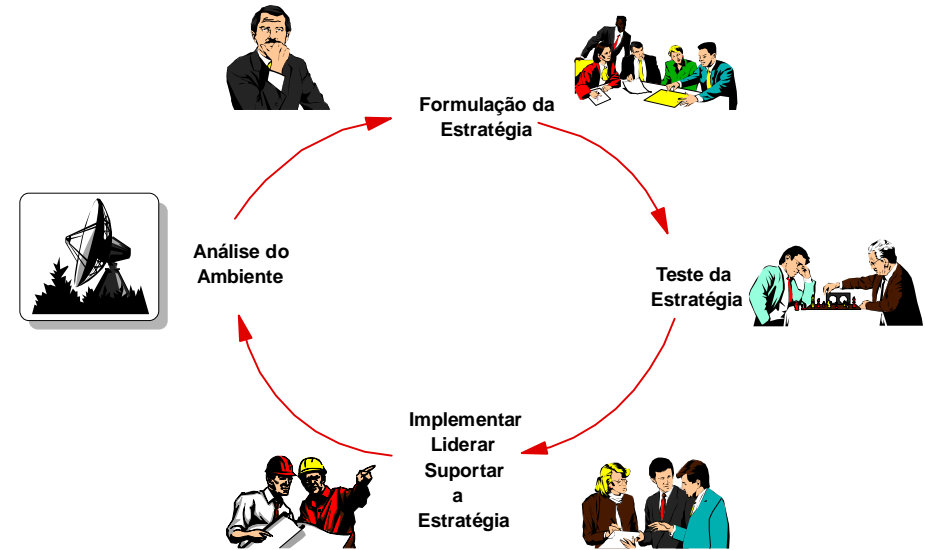
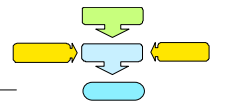
DEFENSIVIDADE

Capacidades e  
Comportamentos  
da Organização

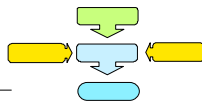
PROATIVIDADE

FUTURIDADE

## Formulação da Estratégia



## Planejamento Empresarial



Concluo com a mesma observação com que comecei. O valor do planejamento para os administradores está mais na sua participação no processo do que na utilização do seu produto.

Tal participação estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente e força a formulação e avaliação sistemática de alternativas, as quais de outra maneira não seriam examinadas. Ela dá vazão à muita criatividade que, geralmente, é reprimida pela rotina e pela necessidade de solucionar crises.

Há mais de dois mil anos, Sun Tzu (400 - 320 a.c.) percebeu o valor do planejamento, que não mudou desde aquela época.

Russel Ackoff

**Com muitos cálculos pode-se vencer; com poucos não se pode. Que chances a menos de vitória tem quem não faz nenhum cálculo.**

**A arte da guerra  
Sun Tzu**