

Realização:



III Congresso Brasileiro

**GESTÃO** EMPRESARIAL

FutureTrends




# *Gestão Estratégica*

*- Da empresa que temos  
para a empresa que queremos -*

Eliezer Arantes da Costa, 09out09  
FutureTrends Consulting Ltda.

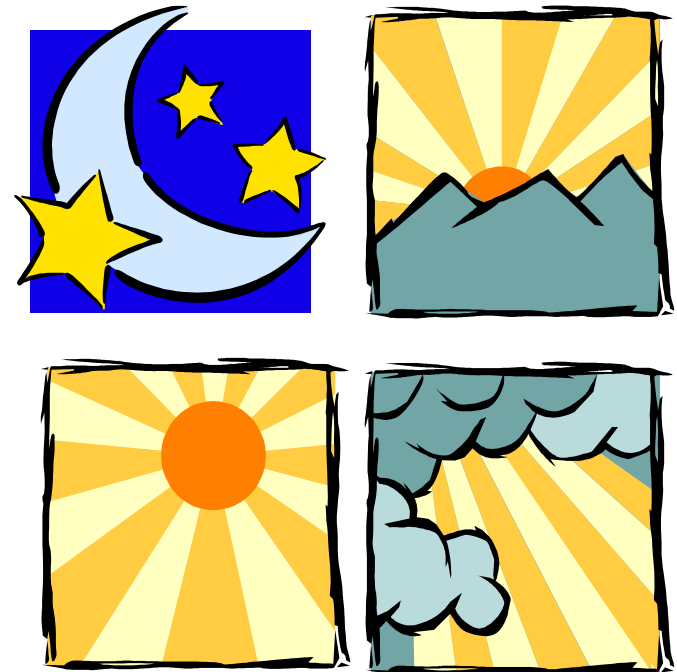
*Referências: Gestão Estratégica (2a. Ed.), 2007, Editora Saraiva*



Como conviver com  
- e sobreviver às -  
mudanças e  
descontinuidades dos  
novos tempos

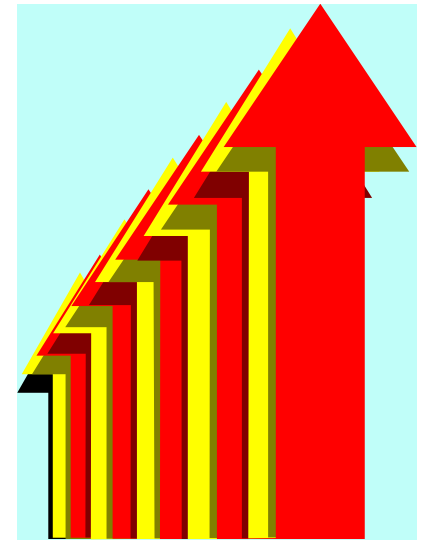
# Tempos de mudanças

- ✓ Grandes ameaças...
- ✓ Mas grandes oportunidades também!
- ✓ Transformações inevitáveis
- ✓ Mudanças, mudanças e mais mudanças...




# A construção do futuro

*“O futuro não se adivinha!  
O futuro se constroi!!!”*



# Tópicos da apresentação

- Motivação para estratégia
- Conceituação para estratégia
- Análises estratégicas
- Formulação das estratégias
- Implantação da gestão estratégica

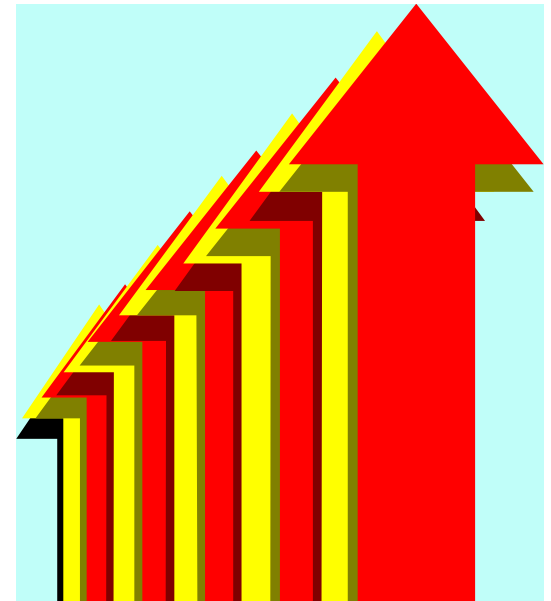


Por que o nosso envolvimento com a  
estratégia é cada vez mais  
relevante?

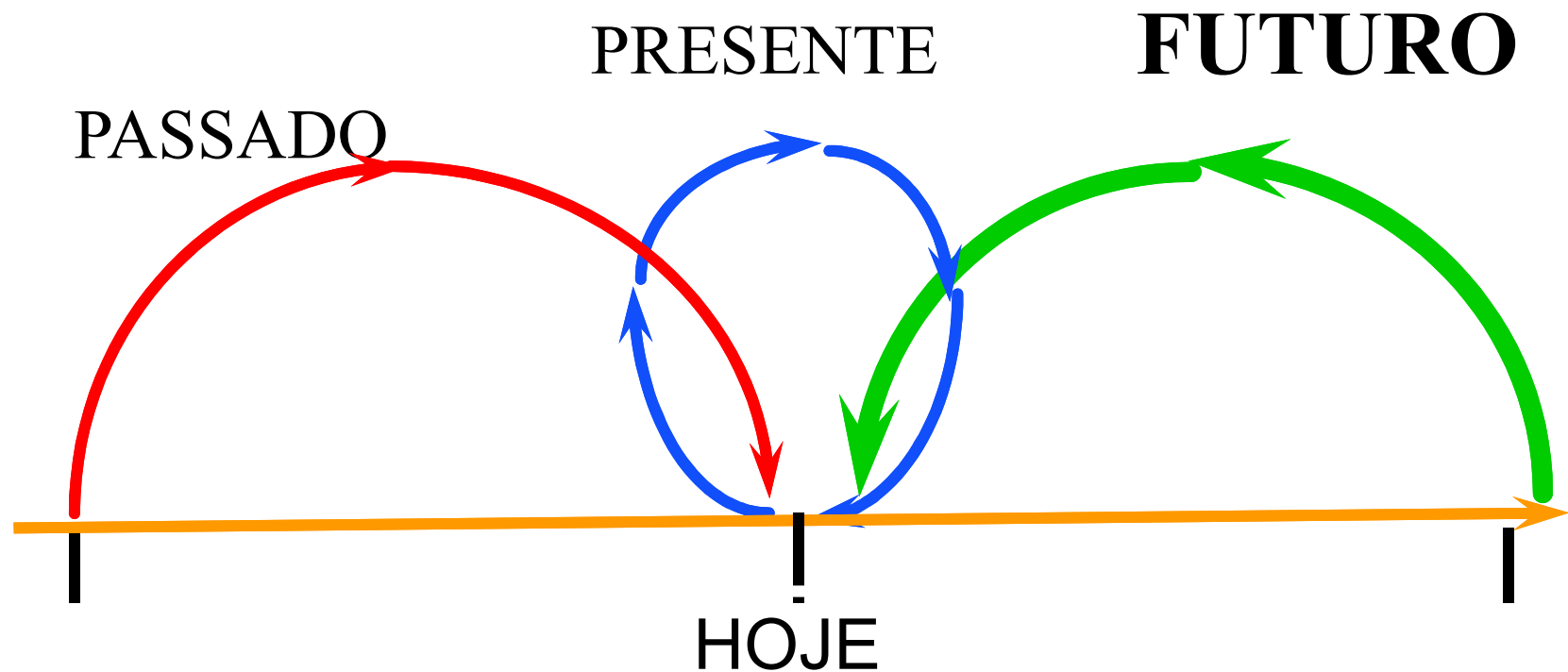
# Visão do futuro

*“Meu interesse está no futuro porque é lá que vou passar o resto da minha vida”*

***Charles Kettering***

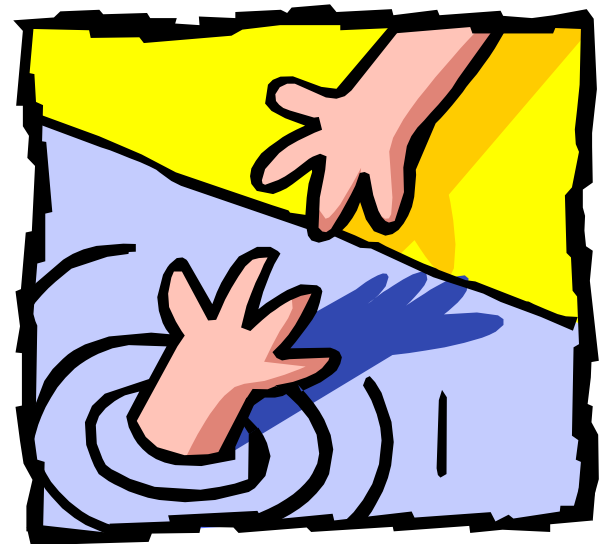


# Visão estratégica



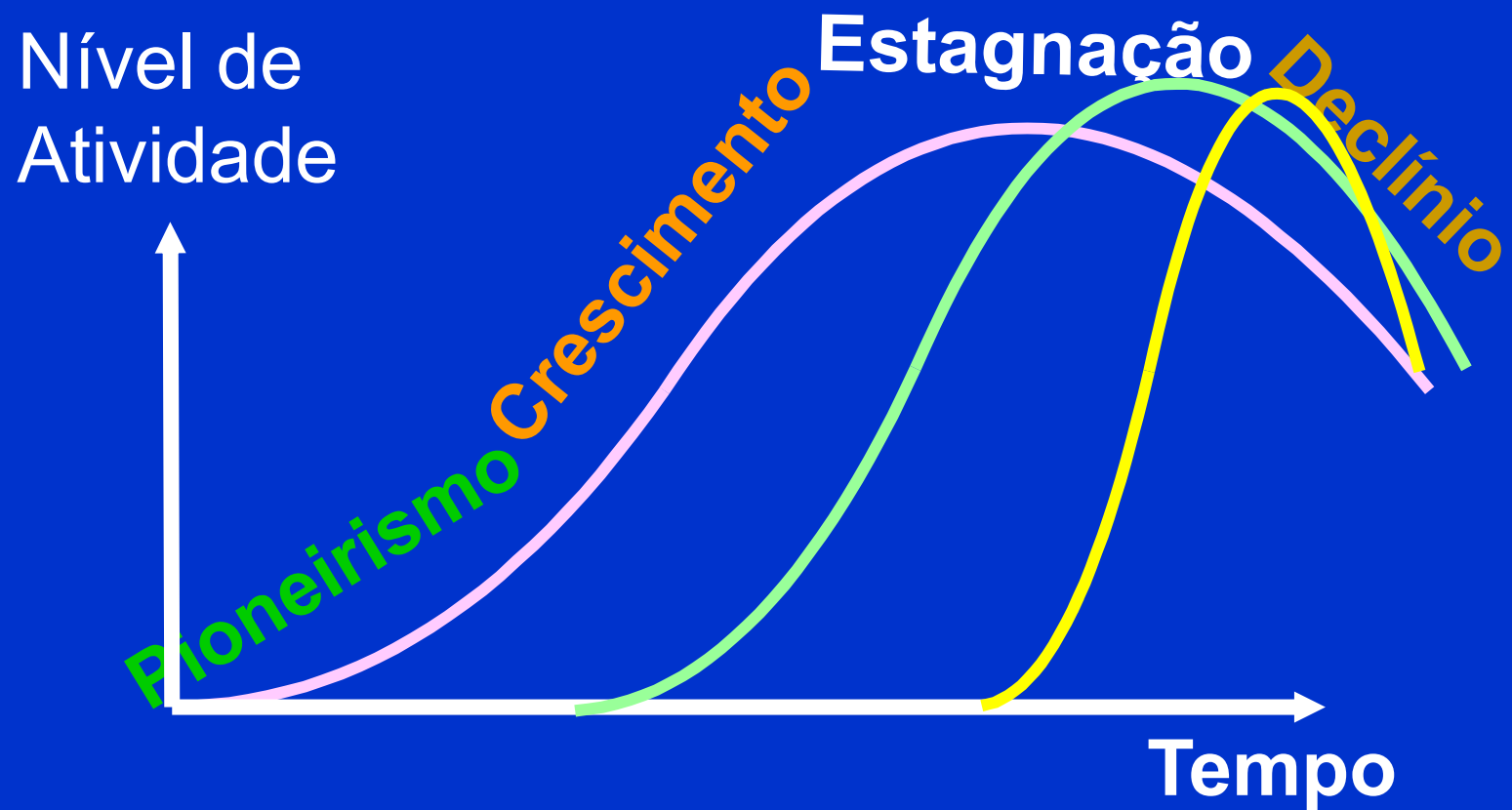
# Alerta Geral!!!

“Se nós não  
planejarmos,  
outros o farão para  
nós,  
por nós...



(...ou contra nós...)

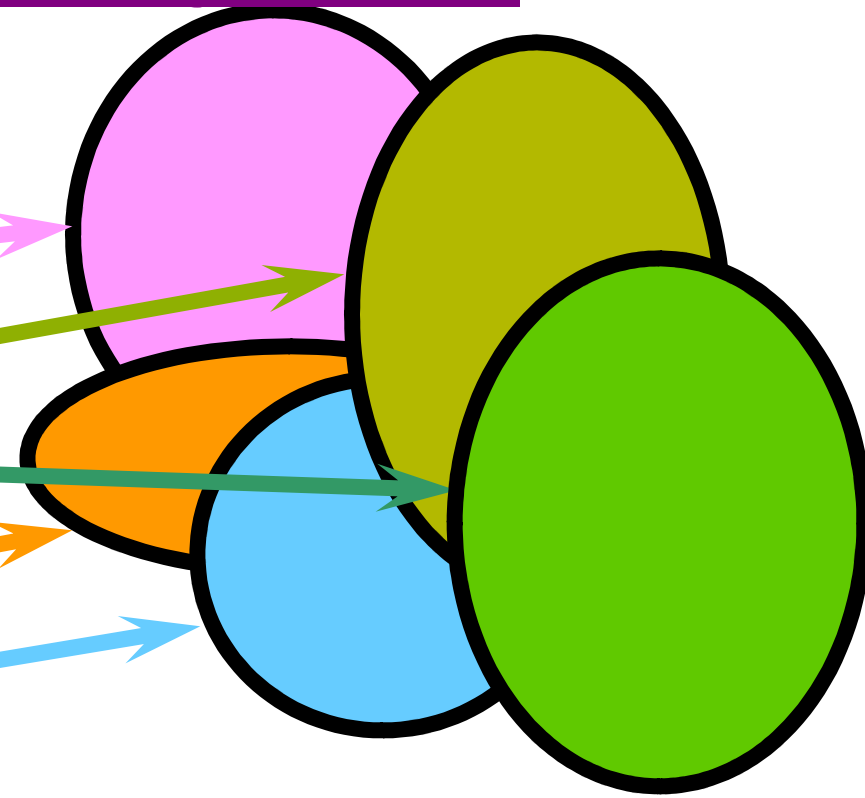
# Encurtamento progressivo dos ciclos de vida




# As grandes mudanças estratégicas

As oportunidades e ameaças estão escondidas nas interseções das mudanças em:

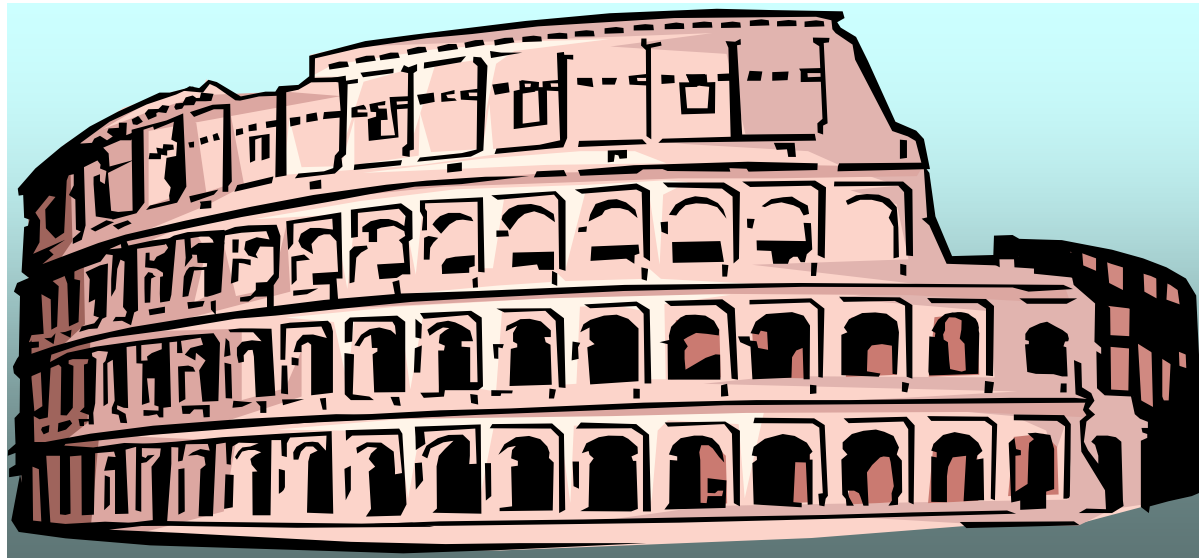
- ✓ tecnologias
- ✓ estilos de vida
- ✓ regulamentações
- ✓ demografias
- ✓ geopolíticas





Quais são os principais obstáculos e desafios a enfrentar?

# Culturas centenárias



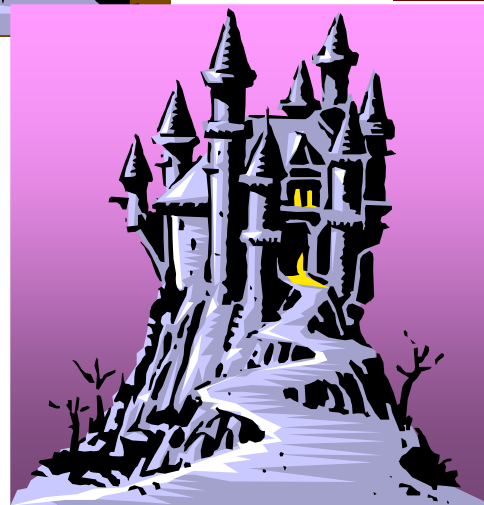
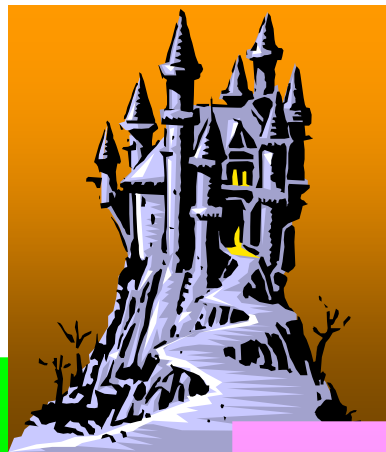
# Passado de sucesso garantido



# Falta de percepção das oportunidades e de riscos




# Organização em f..e..u..d..o..s



Costa, FutureTrends Consulting Ltda., 09out09

# Organização burocrática






Quais são os conceitos básicos para a  
construção das estratégias?

# As estratégias para construir o futuro





Como podemos avaliar a situação  
estratégica de uma empresa ou  
entidade?

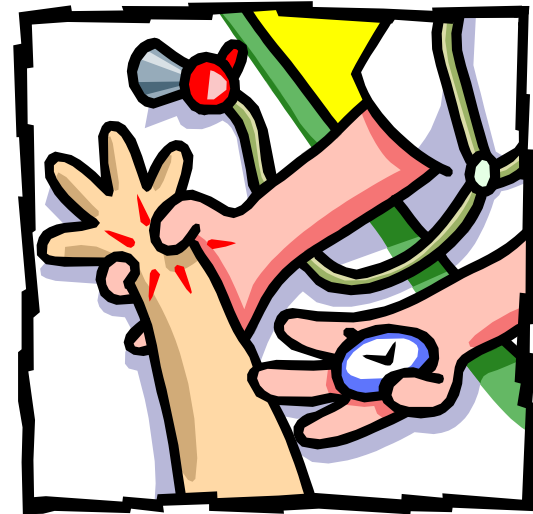
# O diagnóstico estratégico

Metáfora médica

Impressões ou convicções firmadas!

Cuidado:

- ✓ as falsas pistas
- ✓ os falsos diagnósticos
- ✓ as falsas “causas” e
- ✓ as falsas terapias...



# Avaliação estratégica

Como está:

- ✓ A competitividade?
- ✓ O portfólio de serviços ou produtos?
- ✓ A flexibilidade e a vulnerabilidade?
- ✓ A capacitação para se transformar?
- ✓ O desenvolvimento e de inovação?
- ✓ A estrutura de poder e de liderança?

# Avaliação da prontidão

Atitudes e comportamentos da alta direção:

- ✓ Atenção ao ambiente futuro e ao futuro da empresa ou entidade?
- ✓ Sensibilidade e percepção de oportunidades?
- ✓ E de riscos?
- ✓ Percepção das lacunas da organização?
- ✓ Atenção às grandes mudanças estratégicas?

# Tendências e discontinuidades

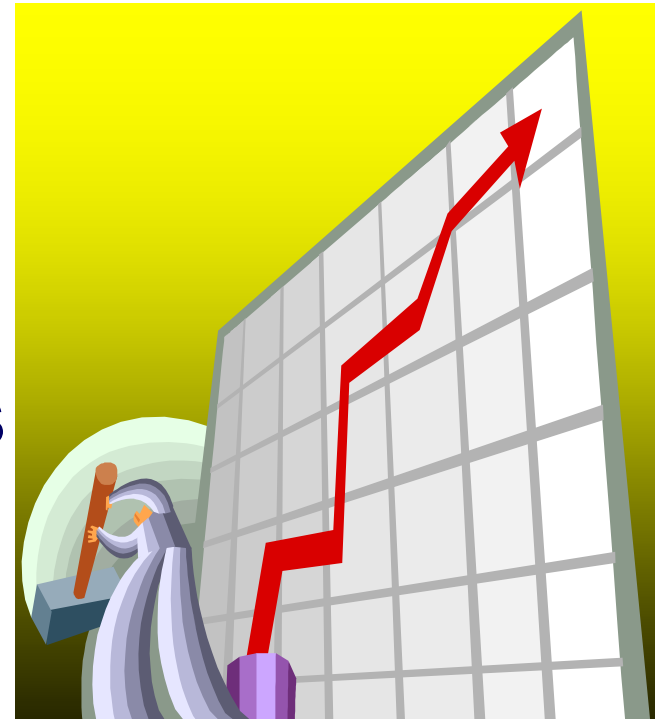
“Os principais fatores que condicionam o sucesso futuro de uma empresa ou organização estão mais fora dela do que dentro dela”

# Tendências

“Tendências são variações no ambiente externo

lentas ou rápidas mas persistentes

que podem afetar as atividades da organização, de seus clientes, concorrentes ou fornecedores...




# Descontinuidades



“**Descontinuidades** são mudanças bruscas no ambiente externo da organização que podem afetar profundamente os suas atividades

“Como uma revolução, uma explosão, um terremoto...”



# Como podemos avaliar o ambiente interno de uma empresa?

# Pontos fortes

Pontos fortes são características internas **positivas** de destaque, na entidade, que a favorecem no cumprimento do seu propósito



# Exemplos de pontos fortes

- ✓ Nome conhecido, admirado e respeitado
- ✓ Rede de cobertura regional ou nacional
- ✓ Presteza no atendimento a reclamações
- ✓ Recursos de comunicação e de logística
- ✓ Pessoal de excepcional competência e motivação

# Pontos fracos

Pontos fracos são características internas **negativas**, na entidade, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito

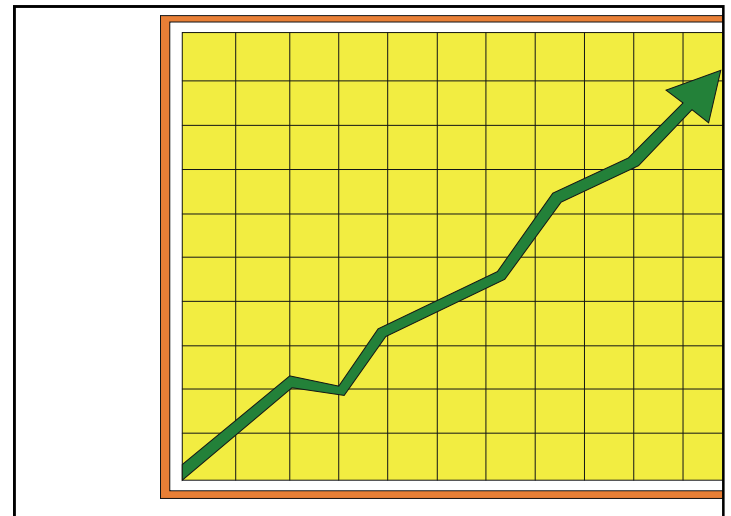


# Exemplos de pontos fracos

- ✓ Pessoal novo, mal treinado ou desmotivado
- ✓ Falta de local adequado para professores e alunos
- ✓ Falta de integração entre os departamentos, seções e unidades
- ✓ Instalações desconfortáveis, barulhentas ou inadequadas


# Pontos a melhorar

Pontos a melhorar são características internas **positivas**, na entidade, mas **não em nível suficiente** para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito

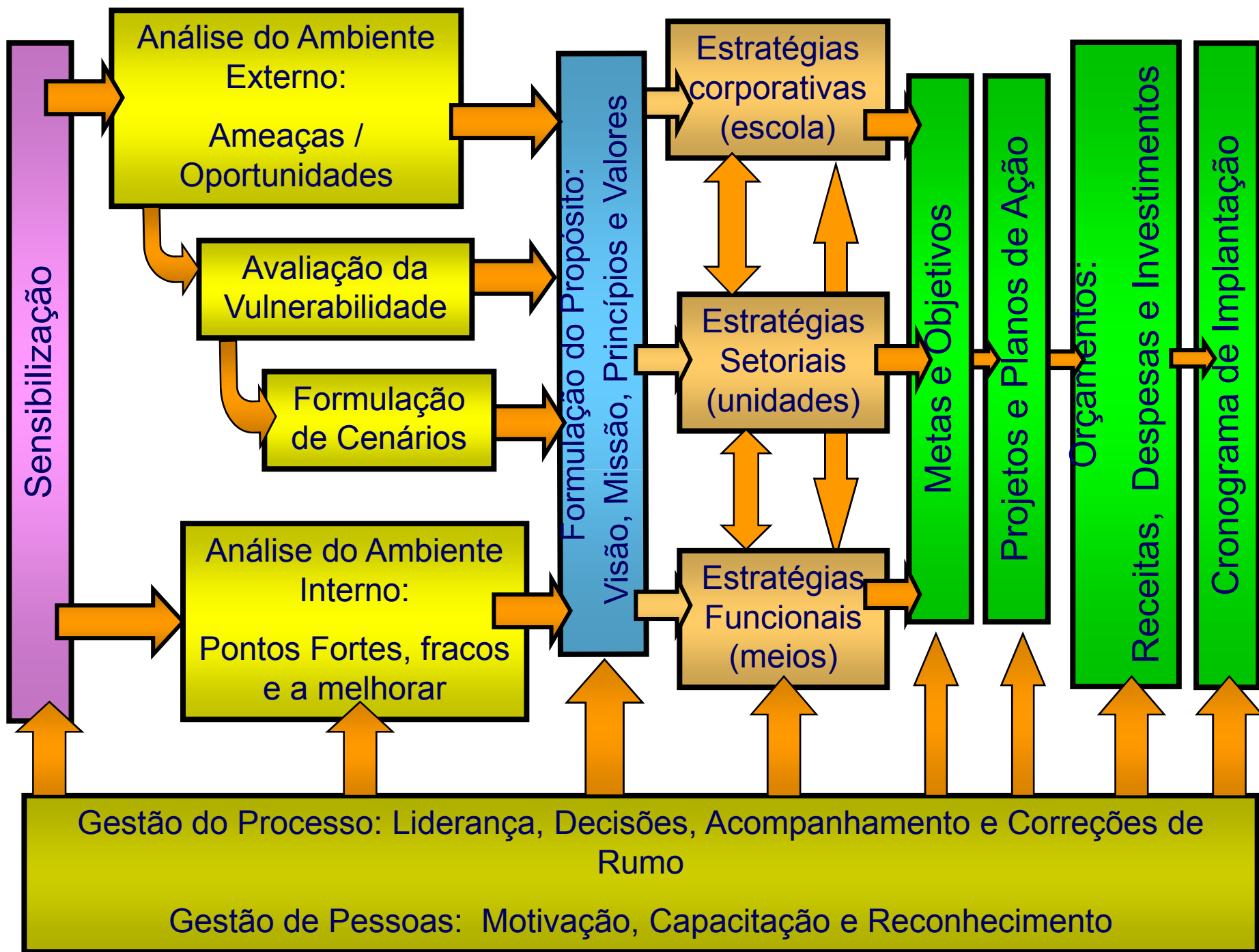


# Exemplos de pontos a melhorar

- ✓ Qualidade de seu quadro profissional
- ✓ Clareza nos comunicados e documentos para clientes, fornecedores e funcionários
- ✓ Iluminação e indicações visuais nas instalações
- ✓ Formação do pessoal que lida diretamente com os clientes
- ✓ Administração de estoques



Como devem ser formuladas as  
estratégias da empresa?




# Estratégias corporativas

- ✓ Diversificação
- ✓ Expansão
- ✓ Inovação
- ✓ Alianças e parcerias
- ✓ Investimentos: aplicações e fontes
- ✓ **Sucessão!!! O grande problema!!!**

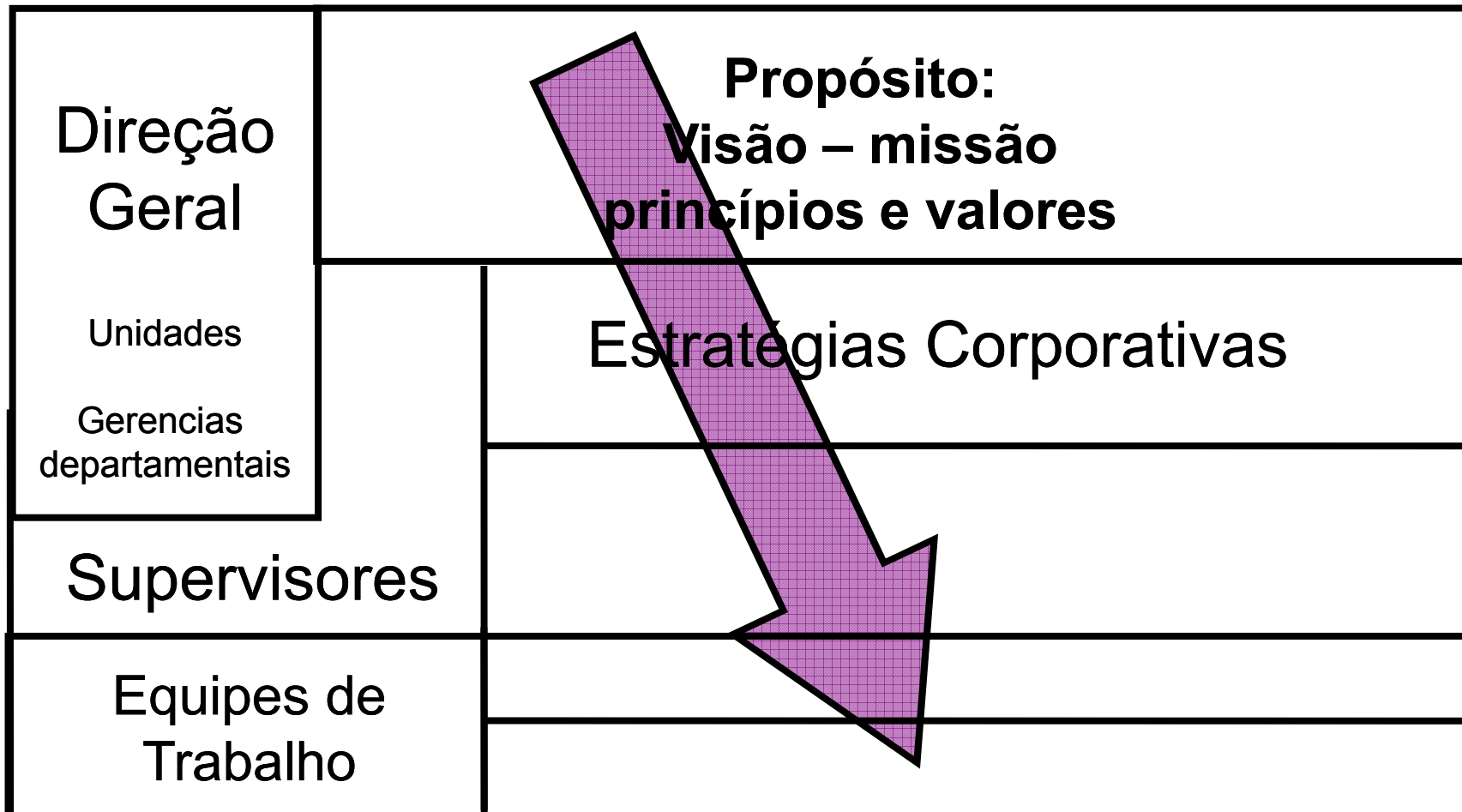
# Estratégias funcionais

- ✓ Capacitação do corpo profissional
- ✓ Métodos e recursos de produção
- ✓ Sistemas de informação para gestão
- ✓ Atendimento a clientes e fornecedores
- ✓ Instalações físicas e equipamentos
- ✓ Sistemas de garantia da qualidade
- ✓ Marketing

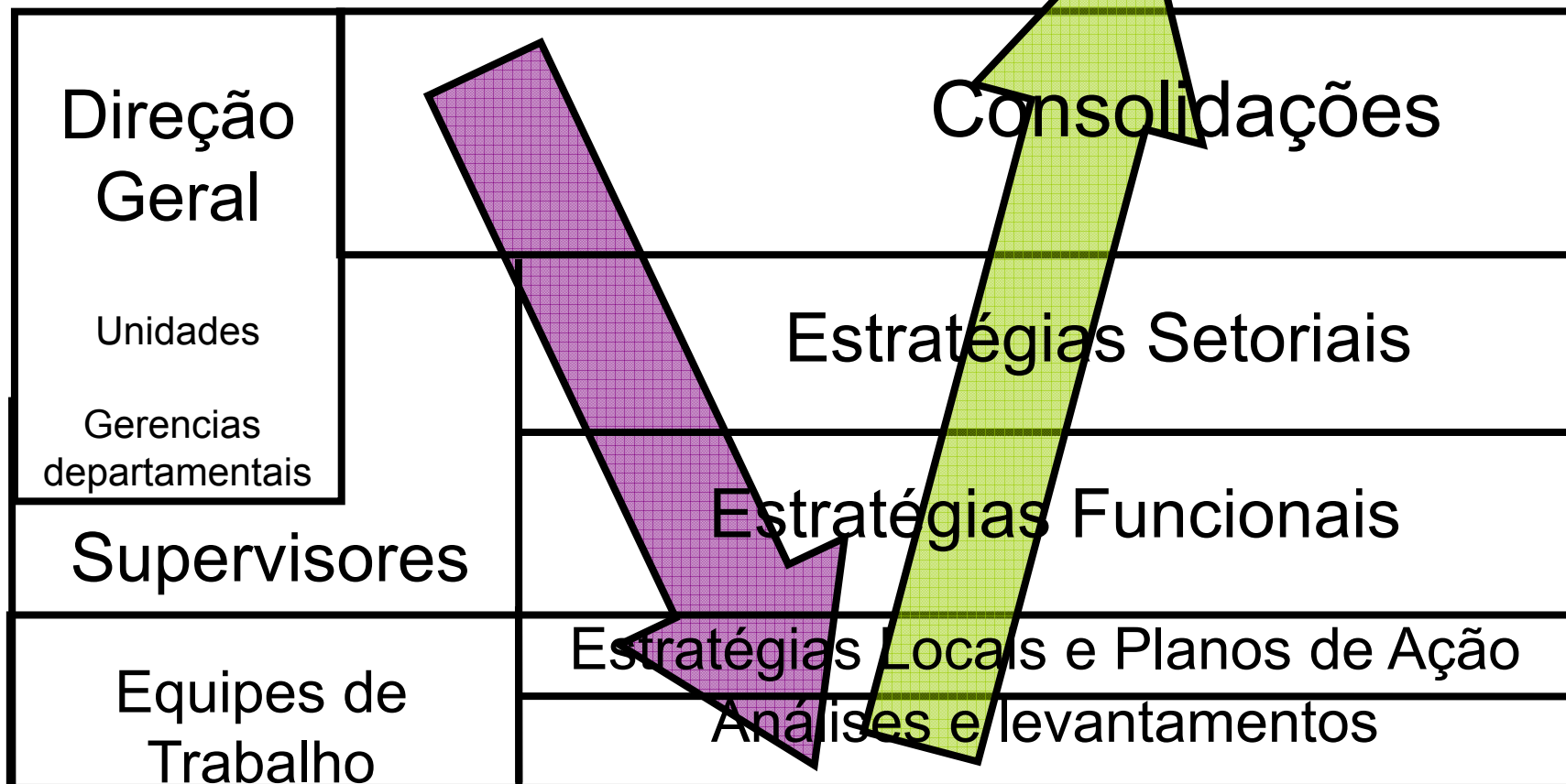


Como podemos implantar uma  
Gestão Estratégica em uma  
empresa ou entidade?

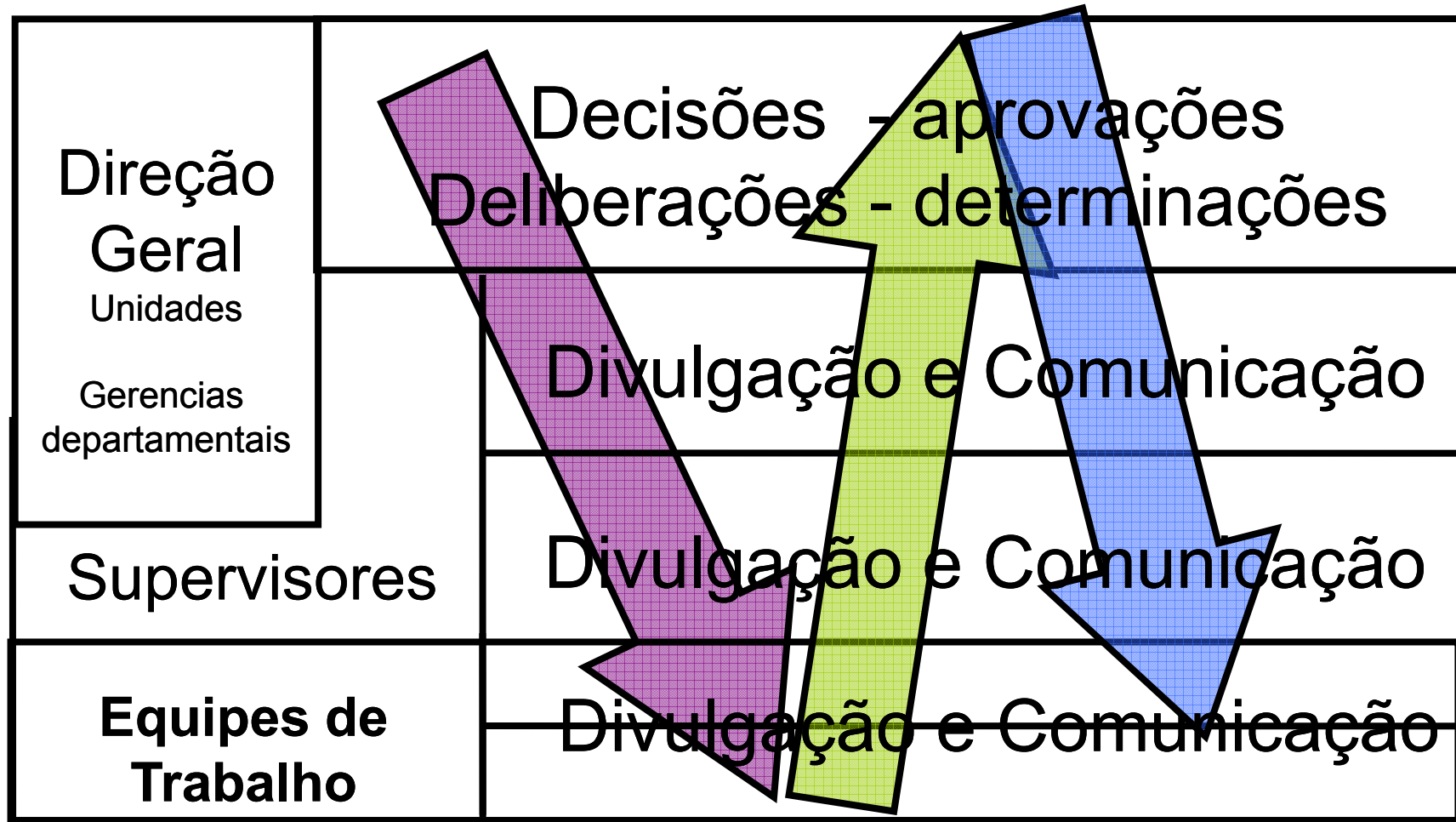
# Liderança e alinhamento



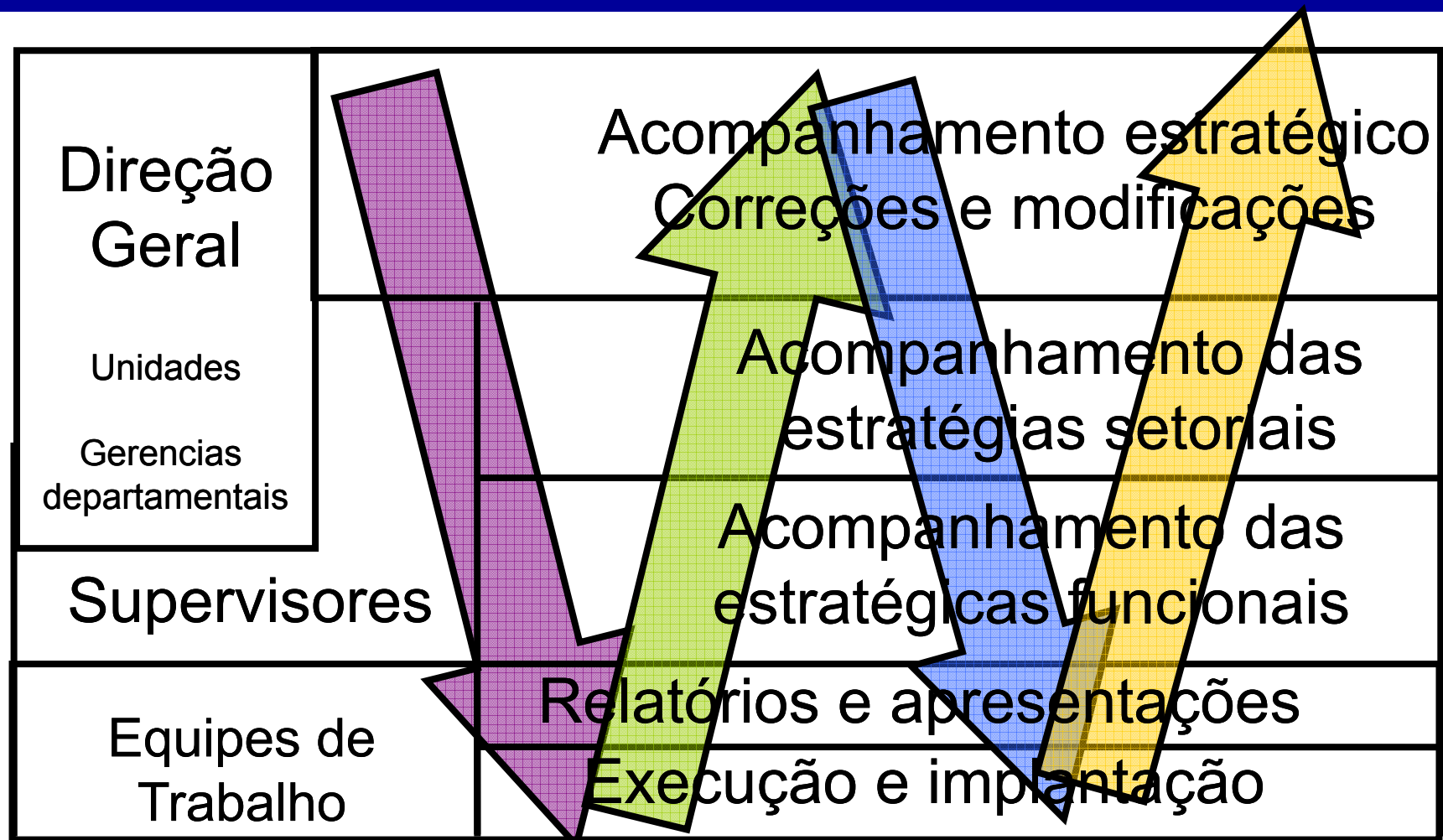
# Reflexões e proposições



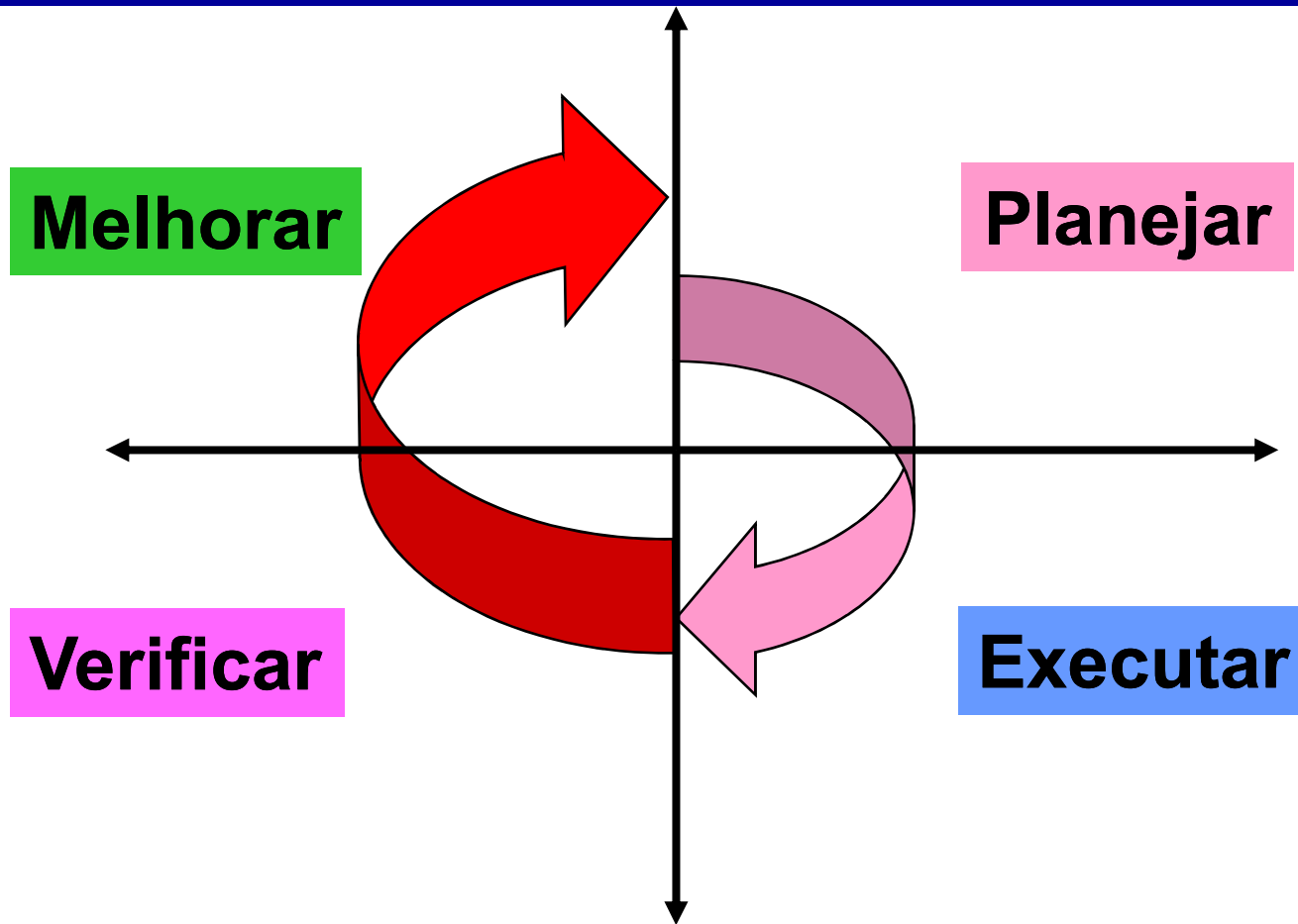
# Deliberação e divulgação



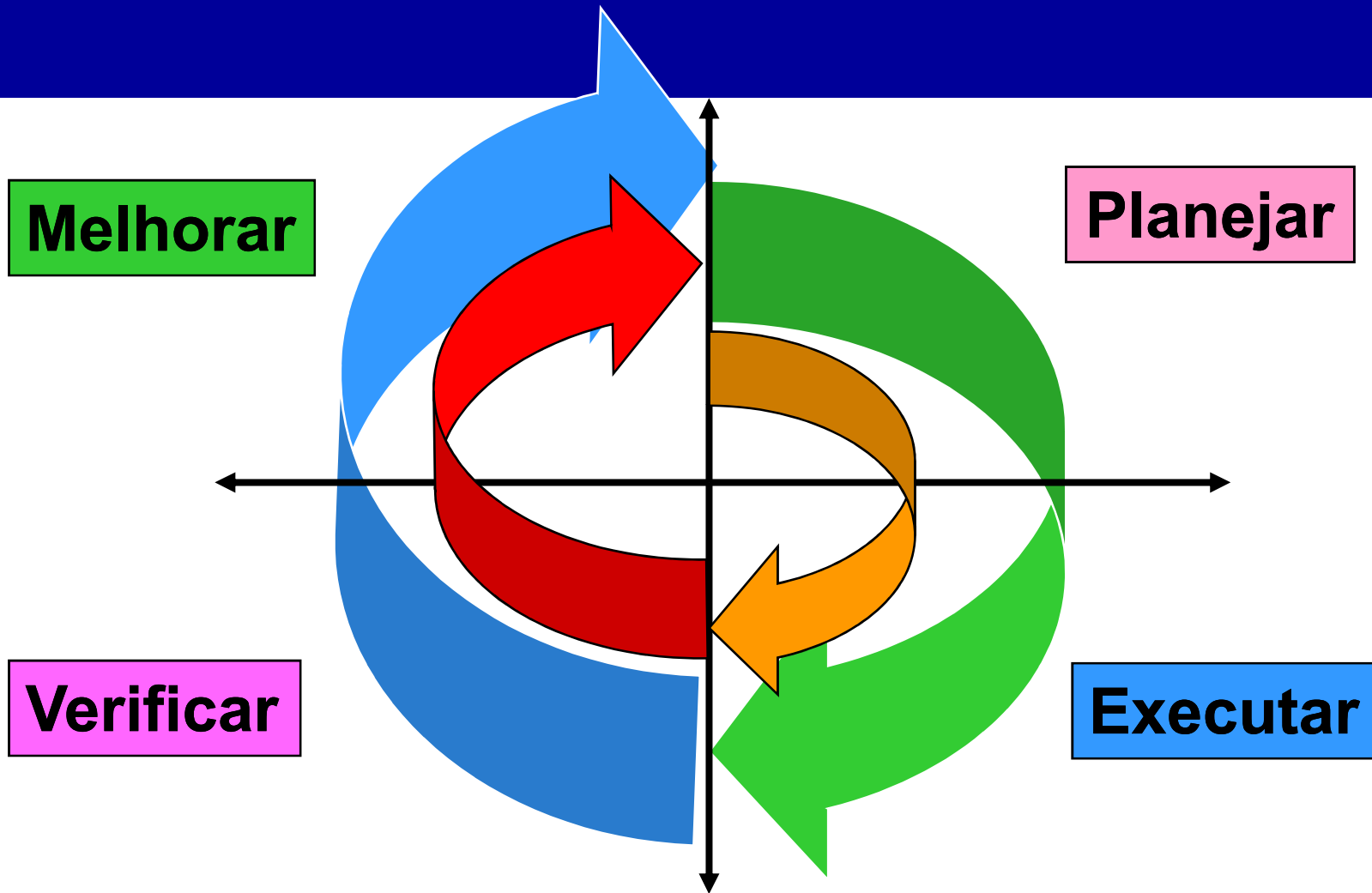
# Implantação e acompanhamento




“Sempre melhorando...”



“Sempre melhorando...”





Quais são as principais dificuldades e  
quais são os fatores-chave de sucesso  
nas implantações?

# Principais dificuldades

- ✓ Por onde começar?
- ✓ Diagnóstico inexistente ou inadequado
- ✓ Foco no 'aqui-e-agora', 'fogo-de-palha' e a novidade do mês
- ✓ Falta de comprometimento da alta e média gerência
- ✓ Mudanças inesperadas no andamento do processo

# Principais dificuldades

- ✓ Falta de uma metodologia adequada e consensual
- ✓ Muita análise, pouca síntese e nenhuma ação
- ✓ Falta de flexibilidade no processo
- ✓ Falta de vinculação dos investimentos com o orçamento operacional
- ✓ Falta de liderança firme para implementação

# Fatores-chave do sucesso

- ✓ Convicção generalizada de que 'mudar é uma questão de sobrevivência'
- ✓ Compromisso efetivo e apoio da alta direção da entidade com as mudanças
- ✓ Disposição de todos para priorizar o assunto
- ✓ Persistência apesar das resistências, mas flexibilidade para adaptações de curso
- ✓ Comunicação clara e divulgação eficaz

# Fatores-chave do sucesso

- ✓ Facilitador capacitado, disponível, motivado e comprometido
- ✓ Comprometimento dos envolvidos na implementação: gerentes e funcionários
- ✓ Disposição para mudar, custe o que custar
- ✓ Acompanhamento 'implacável' do andamento do plano de implantação
- ✓ Metodologia adequada, melhoria contínua e aconselhamento externo



“... e, finalizando...”

# A construção do futuro

*“Nada do que foi construído ergueu-se sem que alguém tenha sonhado com isso, alguém tenha acreditado que isso fosse possível e alguém tenha querido que isso acontecesse.”*

*Charles Kettering*

