

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Aula 2 – Intenção (Concepção) Estratégica

Prof. Dr. Marco Antonio Pereira
marcopereira@usp.br

Bibliografia Básica Estratégia



O que é ESTRATÉGIA

Richard Whittington
Editora Thomson



A Arte da Estratégia

Carlos Alberto Júlio
Editora Campus



A Arte da Guerra

Sun Tzu
L&PM Pocket



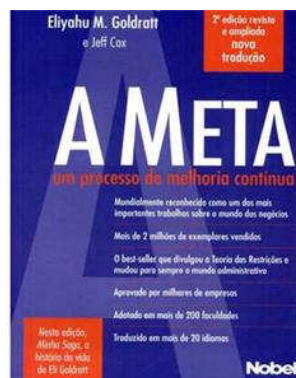
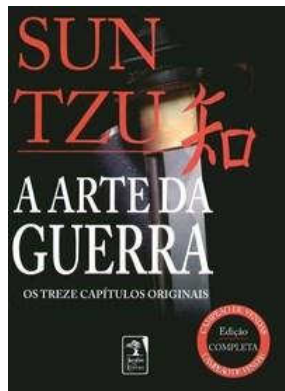
Empresas feitas para vencer

Jim Collins
Editora Campus

Prof. Dr. Marco Antonio Pereira

Gestão Estratégica

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR (essencial sobre Estratégia)



Material das Aulas

www.marco.eng.br

Prof. Dr. Marco Antonio Carvalho Pereira – USP – Escola de Engenharia de Lorena

GRADUAÇÃO ENG. PRODUÇÃO

Administração e Organização

Empreendedorismo

Gestão da Produção

Processos da Indústria de Serviços

Projeto Integrado de Eng. Produção I

Projeto Integrado de Eng. Produção II

PÓS-GRADUAÇÃO ENG. QUALIDADE

Gestão Estratégica

Gestão da Qualidade

GRADUAÇÃO ENG. QUÍMICA (1986-2013)

Cinética Química

Reatores Químicos

ETERNO APRENDIZ

*Viver e não ter a vergonha de ser feliz
e cantar (e cantar) a beleza de ser
um eterno aprendiz...
(Gonzaguinha)*

Este é o site de um eterno aprendiz, que a cada dia da vida aprender coisas novas, conhece pessoas novas e celebra com muita alegria mais um dia de vida que Deus me abençoa viver.

ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Curriculo Resumido

Curriculo Letras

Orientações Concluídas

Publicações e Trabalhos

TERCEIRO SETOR

Ação Cidadã e Palestras

REFLEXÕES E POESIAS

Reflexões

Poesias

INDICAÇÕES

Letras

Filmes

Sites de Pesquisa

Contato: marcopereira@usp.br

"O que me preocupa não é o grito dos maus; mas o silêncio dos bons" (Martin Luther King)

Prof. Dr. Marco Antonio Pereira

Gestão Estratégica

Estratégia é o caminho mais curto para se alcançar os objetivos pretendidos. Ponto.

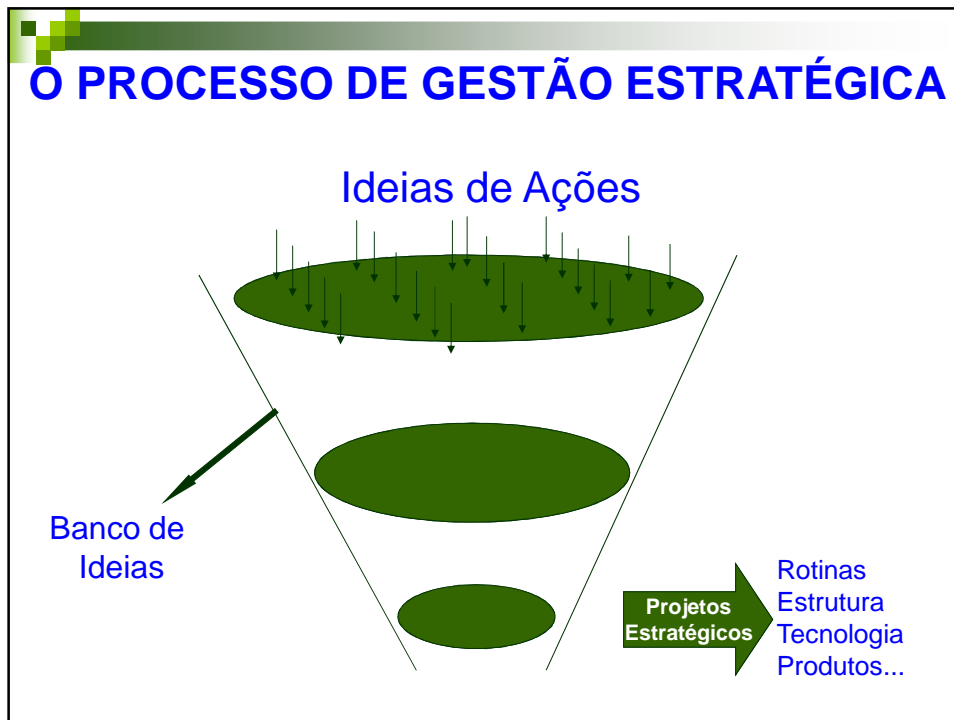
Carlos Alberto Júlio



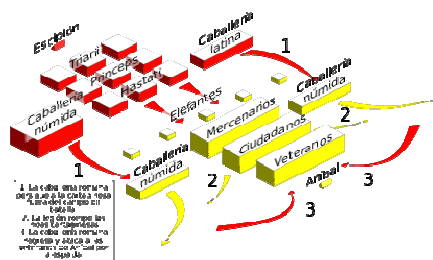
Prof. Dr. Marco Antonio Pereira

Gestão Estratégica

O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

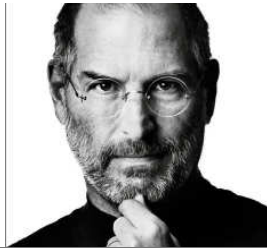


O ESTRATEGISTA



Gestão Estratégica

UM ESTRATEGISTA



UM ESTRATEGISTA

- 1 – *Escolham um ESTRATEGISTA*
- 2 – *Pesquisem sobre ele*
- 3 – *Expliquem sobre ele*

TEMPO TOTAL = 20 MINUTOS

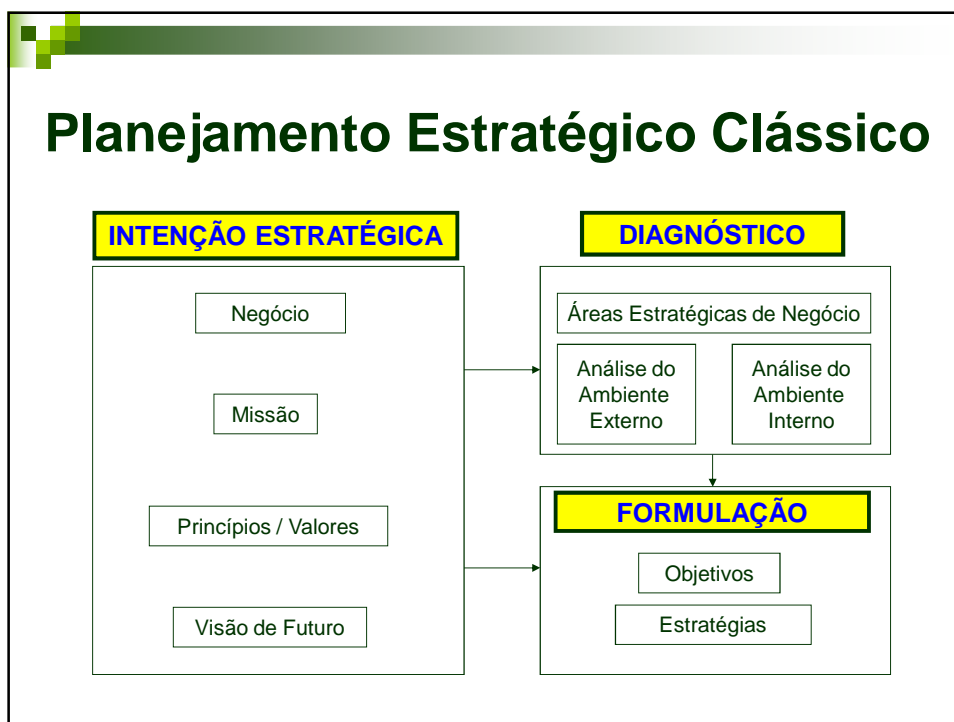
Gestão Estratégica

O NÃO ESTRATEGISTA



Alice: "Você pode me dizer qual caminho devo tomar?"
Gato: "Depende para onde você está indo."
Alice: "Não sei. Não tenho destino certo."
Gato: "Neste caso qualquer caminho serve".

Extraído de "Alice no País da Maravilhas" - Lewis Carrol



Gestão Estratégica



Gestão Estratégica

(Empresas) Feitas para Durar



Feitas para Durar:
Práticas bem
sucedidas de
empresas visionárias
J. Collins e J. Porras
Editora Rocco

Nossas pesquisas mostraram que um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma ideologia central – valores centrais e um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro – que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo.

NEGÓCIO



Prof. Dr. Marco Antonio Pereira

Gestão Estratégica

Negócio

NEGÓCIO: o que a organização se propõe a fazer.

“Conceito Restrito” *versus* “Conceito Amplo”

Xerox: De “fazer copadoras” para “aumentar a produtividade de escritórios”

Standar Oil: De “vender gasolina” para “fornecer energia”

Columbia Pictures: “de “fazer filmes” para “comercializar entretenimento”

Revlon: de “vender cosméticos” para “oferecer beleza”

Evolução da Definição de Negócio: IBM

- Início da década de 50: computadores.
- Final da década de 50: processamento de dados
- Início da década de 60: manipulação de informações.
- Final da década de 60: solução de problemas de processamento de dados.
- Início da década de 70: minimização de riscos
- Final da década de 70: desenvolvimento de alternativas
- Década de 80: otimização de negócios
- Década de 90: desenvolvimento de novos negócios das empresas
- 2000: Oferecer soluções criativas e inovadoras para as necessidades de informação dos clientes.

Gestão Estratégica

Análise Estratégica de uma Organização



NEGÓCIO

MISSÃO

Prof. Dr. Marco Antonio Pereira

Gestão Estratégica

Missão



- A Razão de Ser da organização.
- O por que ela existe.
- O para que ela existe.

Missão: Exemplos Atuais (2004-2009)

Nike: *Experimentar a emoção da competição, da vitória e de vencer adversários.*

Sony: *Experimentar a satisfação de progredir e aplicar a tecnologia em benefício da população.*

3M: *Resolver problemas não solucionados de forma inovadora.*

Hewlett-Packard: *Oferecer contribuições técnicas para o progresso e bem-estar a humanidade.*

Walt Disney: *Fazer as pessoas felizes.*

Extraído do Livro "Planejamento Estratégico" - Chiavenato

Gestão Estratégica

Missão: Merck (produtos farmacêuticos)

“Somos trabalhadores industriais genuinamente inspirados pelas idéias do progresso da ciência médica e de prestação de serviços a humanidade”
(George Merck II em **1935**)

“Acima de tudo, temos que lembrar que nosso sucesso nos negócios significa vencer as doenças e ajudar a humanidade”(Roy Vagelos, Diretor Executivo em **1991**)

Textos extraídos do livro: *Values and Visions: A Merck Century*
(editado em 1991 no centenário da empresa)

Missão: Sony

Se for possível criar condições em que as pessoas possam se unir com um forte espírito de trabalho em equipe e exercer sua capacidade tecnológica do fundo do coração...esta organização poderia proporcionar um prazer incalculável e trazer benefícios incalculáveis. Pessoas com formas de pensar parecidas naturalmente se unem para embarcar nestes ideais.

*Extratos da Declaração de Masaru Ibuka – 07 de maio de **1946***

Gestão Estratégica

Missão: Sony

A Sony é uma pioneira e nunca teve a intenção de seguir os outros. Através do progresso, a Sony quer atender ao mundo inteiro. Ela sempre estará em busca do desconhecido. ... Um dos princípios da Sony é respeitar e encorajar as capacidades das pessoas...e ela sempre tenta tirar o melhor de todos. Esta é a força vital da Sony.

Akio Morita - 1986

Missão: Ford

Houve muita discussão sobre a ordem de importância que as pessoas, produtos e lucros deveriam ter. Decidimos que as pessoas definitivamente tinham que vir em primeiro lugar (produtos em segundo e lucros em terceiro).

(Declaração de Missão, Valores e Princípios Básicos – 1983)

Não acho que devemos lucrar terrivelmente com nossos carros. Um lucro razoável é bom, mas nada excessivo. Eu acho melhor vender uma grande quantidade de carros com um lucro razoavelmente baixo... Eu penso desta forma porque assim muitas pessoas poderão comprar um carro e desfrutar dele e porque isto permite dar empregos a mais pessoas com um bom salário. Estas são minhas duas metas de vida. *(Henry Ford – Fundador – 1916)*

Gestão Estratégica



PIT STOP VÍDEO

Muhammad Yunus
Prêmio Nobel da Paz – 2006

Palestra no World Business Forum - 2008
New York

Alguns olham para as coisas e se perguntam: Por quê?


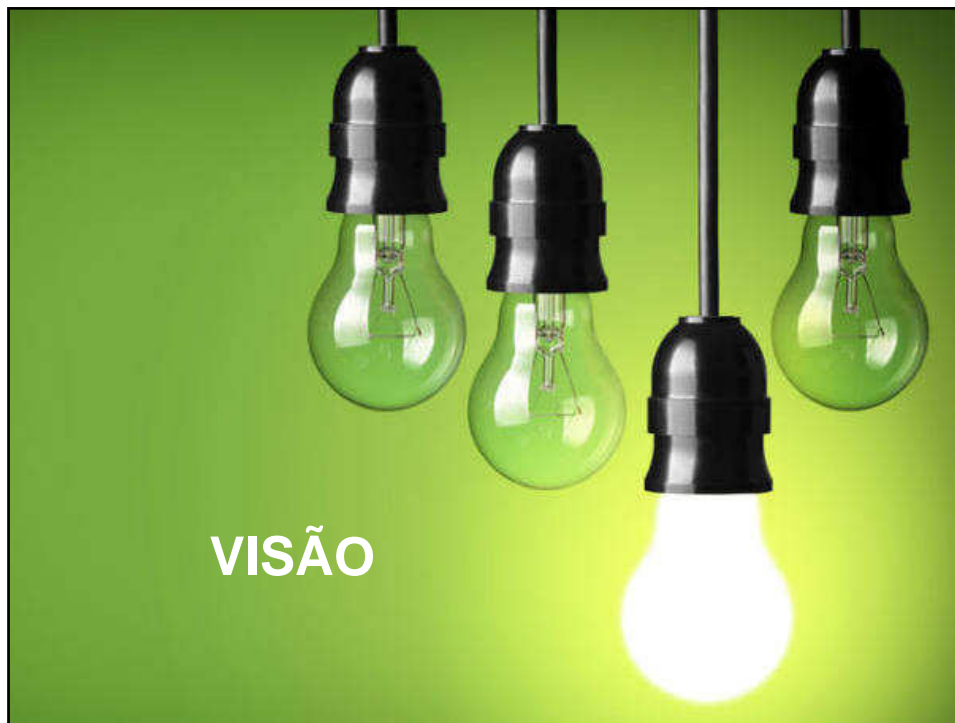
Eu sonho com coisas que nunca existiram e me pergunto: Por que não?

Análise Estratégica de uma Organização



MISSÃO

Gestão Estratégica




Visão

- É um modelo mental **claro e luminoso** de um estado ou situação altamente desejável !!!
 - de uma realidade futura – possível
 - descrito de forma simples, objetiva
 - partilhada por todos os dirigentes e colaboradores da entidade

- ... é o sonho acalentado pela organização
- ... é a explicação diária, do por que todos os seus colaboradores se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham e investem suas vidas.

Gestão Estratégica



Visão

Imaginável	Um quadro de como se deseja o futuro
Desejável	Atraente a todas as pessoas que interagem com a organização
Viável	Objetivos Realistas e Atingíveis
Concentrada	Clara, não deixa dúvidas – não permite interpretações dúbias.
Flexível	Não inibe iniciativa individual e respostas alternativas se for necessário
Comunicável	Regra dos “5 minutos”

Exemplo: Ford

Ford ⇒ “Democratizar o automóvel”

Construir um carro para a grande multidão... Seu preço será tão baixo que nenhuma pessoa com um salário razoável não possa comprar – e aproveitar com a família a benção de horas de prazer nos enormes espaços abertos que Deus criou... todos poderão ter um e todos terão um. Os cavalos desaparecerão das nossas estradas, o automóvel será algo comum.

(Henry Ford, 1907)

Gestão Estratégica

Exemplos de Visão (Década de 80)

General Electric

Ser a **primeira ou segunda** em todos os mercados a que atende e revolucionar a empresa para que tenha a velocidade e agilidade de uma pequena empresa.

!!!!!!!!!!!!!!!!!!!! = ±

Westinghouse

Qualidade Total
Liderança de Mercado
Voltada para a Tecnologia
Global
Crescimento Focalizado
Diversificada

?????????? = ?

Visão: Greenpeace

"Um dia, a Terra vai adoecer. Os pássaros cairão do céu, os mares vão escurecer e os peixes aparecerão mortos na correnteza dos rios. Quando esse dia chegar, os índios perderão o seu espírito. Mas vão recuperá-lo para ensinar ao homem branco a reverência pela sagrada terra. Aí, então, todas as raças vão se unir sob o símbolo do arco-íris para terminar com a destruição. Será o tempo dos Guerreiros do Arco-Íris.

(Profecia feita há mais de 200 anos por "Olhos de Fogo", uma velha índia Cree.)

Gestão Estratégica

Análise Estratégica de uma Organização



VISÃO



PRINCIPIOS E VALORES

Prof. Dr. Marco Antonio Pereira

Gestão Estratégica

Princípios e Valores



***Carta de Princípios
Credo da Organização
Crenças básicas***

“Aquilo que a organização não está disposta a arrear pé, aconteça o que acontecer”

Princípios e Valores: Exemplos Genéricos

PRINCIPIOS

São universais e atemporais

Exemplos: Ética, Honestidade

VALORES

São atributos e virtudes específicos da Organização

Exemplos: Respeito a Diversidade,
Cultura para a Qualidade
Respeito ao Meio Ambiente

Gestão Estratégica



Princípios: 3M

Inovação: “Não se deve matar a idéia de um novo produto”

Integridade absoluta

Respeito pela iniciativa individual e o crescimento pessoal

Tolerância com respeito a erros honestos

Qualidade e confiabilidade do produto

“Nosso verdadeiro negócio é resolver problemas”



Princípios: GE

Melhorar a qualidade de vida através da tecnologia e da inovação

Equilíbrio interdependente entre responsabilidade com os clientes, os funcionários, a sociedade e os acionistas (não existe uma hierarquia clara)

Responsabilidades e oportunidades individuais

Honestidade e integridade

Gestão Estratégica



Princípios: Disney

Cinismo proibido

Atenção fanática à consistência e aos detalhes

Progresso contínuo através da criatividade, sonhos e imaginação

Controle e preservação fanática da imagem de “magia” da Disney

“Levar a felicidade a milhões de pessoas” e celebrar, alimentar e divulgar “valores norte-americanos sadios”



Princípios: Greenpeace

Independência - Não aceita doações de governos, empresas ou partidos políticos. Nosso trabalho existe graças à contribuição de milhões de colaboradores em todo o mundo, que garantem nossa independência.

Não-violência - A não-violência é um requisito fundamental para as nossas atividades. Ela está embutida em nossas ações, nossas palavras e em nossa forma de atuação..

Confronto não-violento - O Greenpeace trabalha usando confrontos não-violentos e criativos para chamar a atenção do público para um determinado problema.

Ação conjunta - Nós acreditamos que a mudança de atitudes individuais pode fazer uma grande diferença para o futuro do planeta. Juntos, nós podemos enfrentar os problemas e promover soluções.

Gestão Estratégica



PIT STOP: VÍDEO

BENJAMIN ZANDER
Maestro da Orquestra
Filarmônica de Boston

Palestra no World Business
Forum – 2005 (New York)

Análise Estratégica de uma Organização



Map of Brazil showing state boundaries and names: Acre, Rondônia, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Pernambuco, Paraíba, Ceará, Maranhão, Piauí, Rio Grande do Norte, Amazonas, Pará, Amazonas, Tocantins, Amapá, Roraima.

PRINCIPIOS / VALORES

Gestão Estratégica

PRÓXIMA AULA



NEGÓCIO
MISSÃO
VISÃO
VALORES

PRÓXIMA AULA

[Estudo de Caso: Reatores Eletromagnéticos](#)

Trazer respondido, por grupos, as questões 1 a 7.