

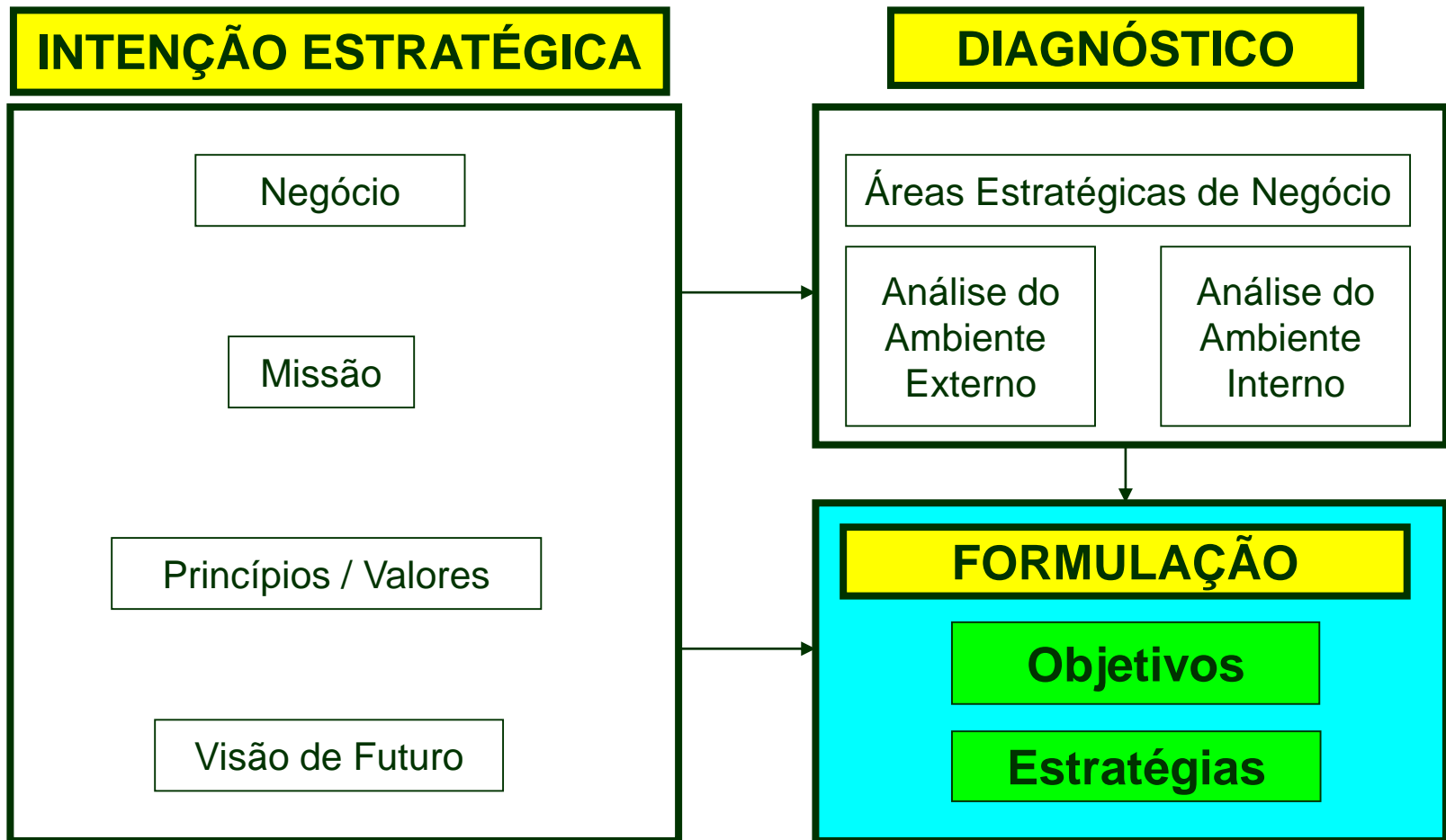


# Gestão Estratégica

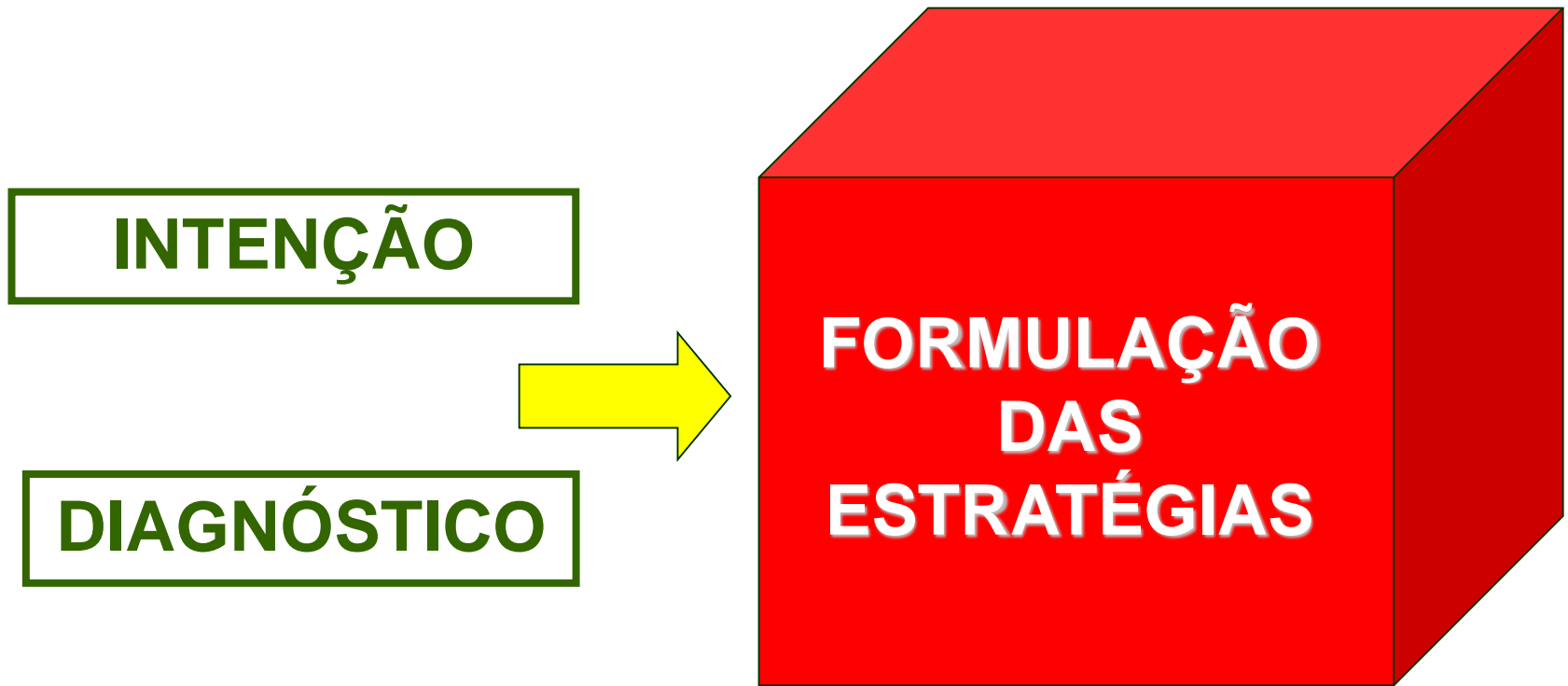
## 6 - Formulação Estratégica

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

# Fundamentos da Gestão Estratégica



# Fundamentos da Gestão Estratégica

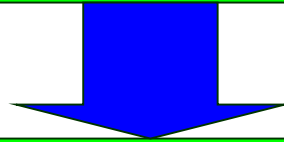


Objetivo das Estratégias

**Cumprir a Missão e Atingir a Visão.**

# Estratégias são Escolhas....

ESTRATÉGIAS



ESCOLHAS



DO QUE FAZER

*Que clientes atender?*

*Que produtos vender?*

*Que canais de venda usar?*



DO QUE NÃO FAZER

*Que clientes **não** atender?*

*Que produtos **não** vender?*

*Que canais de venda **não**  
usar?*

*O pior ERRO é não ESCOLHER !!!*



# Exemplo: Usiminas

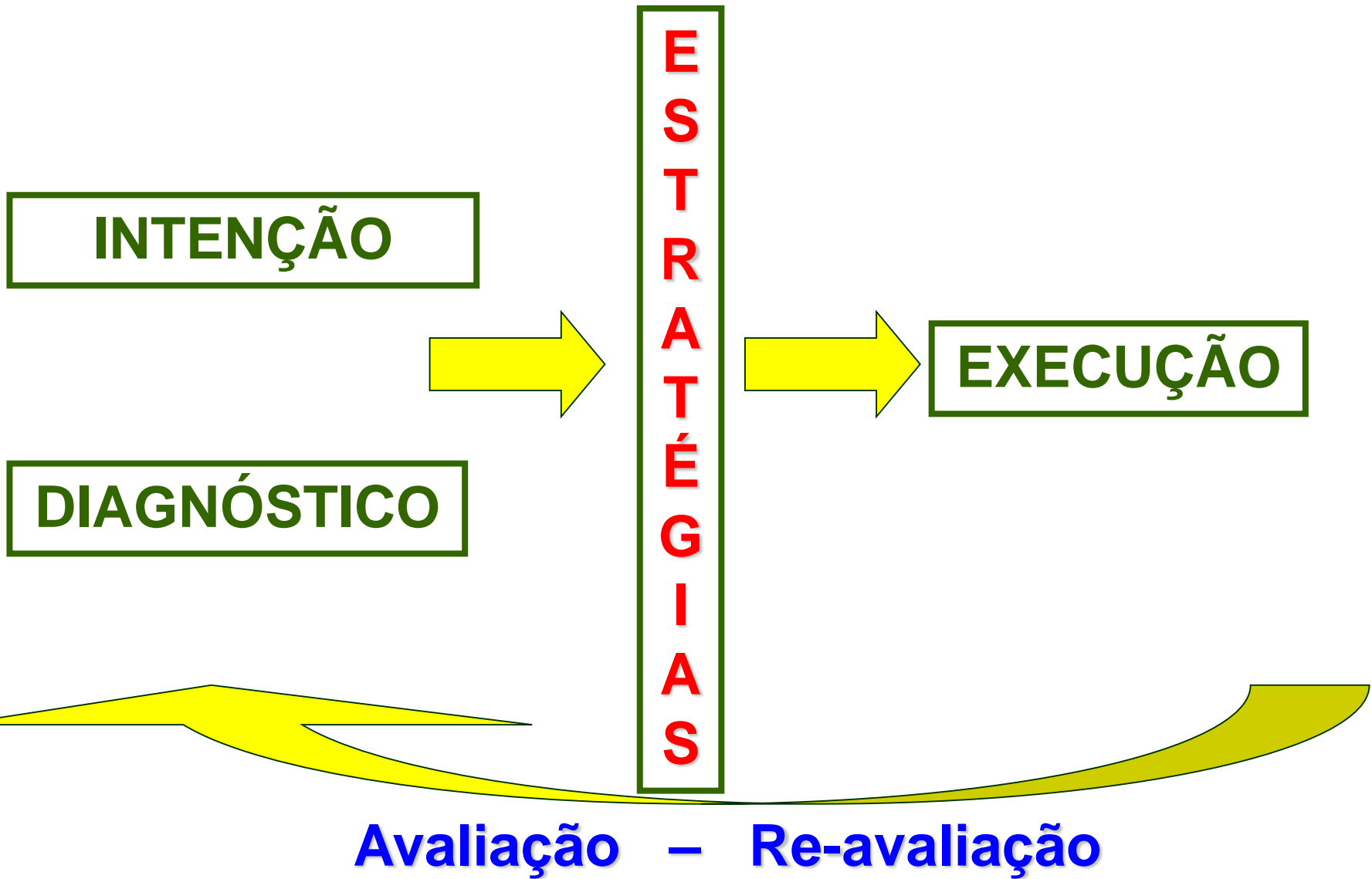
- 1 - Garantir a sustentabilidade, a credibilidade e a reputação pública das empresas que compõem o Sistema Usiminas.
- 2 - Fortalecer a liderança do Sistema no mercado doméstico e desenvolver sua presença no mercado internacional.
- 3 - Atuar de forma diferenciada nas cadeias de negócio a que estamos integrados.
- 4 - Criar condições para que as pessoas sejam um dos fatores de diferencial competitivo do Sistema Usiminas.
- 5 - Atender às expectativas dos acionistas pela otimização dos resultados.




## **Exemplo: Movimento Todos pela Educação**

1. Toda criança e jovem de 4 a 17 anos na escola.
2. Toda criança plenamente alfabetizada até os 8 anos.
3. Todo aluno com aprendizado adequado à sua série.
4. Todo jovem com o Ensino Médio concluído até os 19 anos.
5. Investimento em Educação ampliado e bem gerido.

# O Ciclo Estratégico

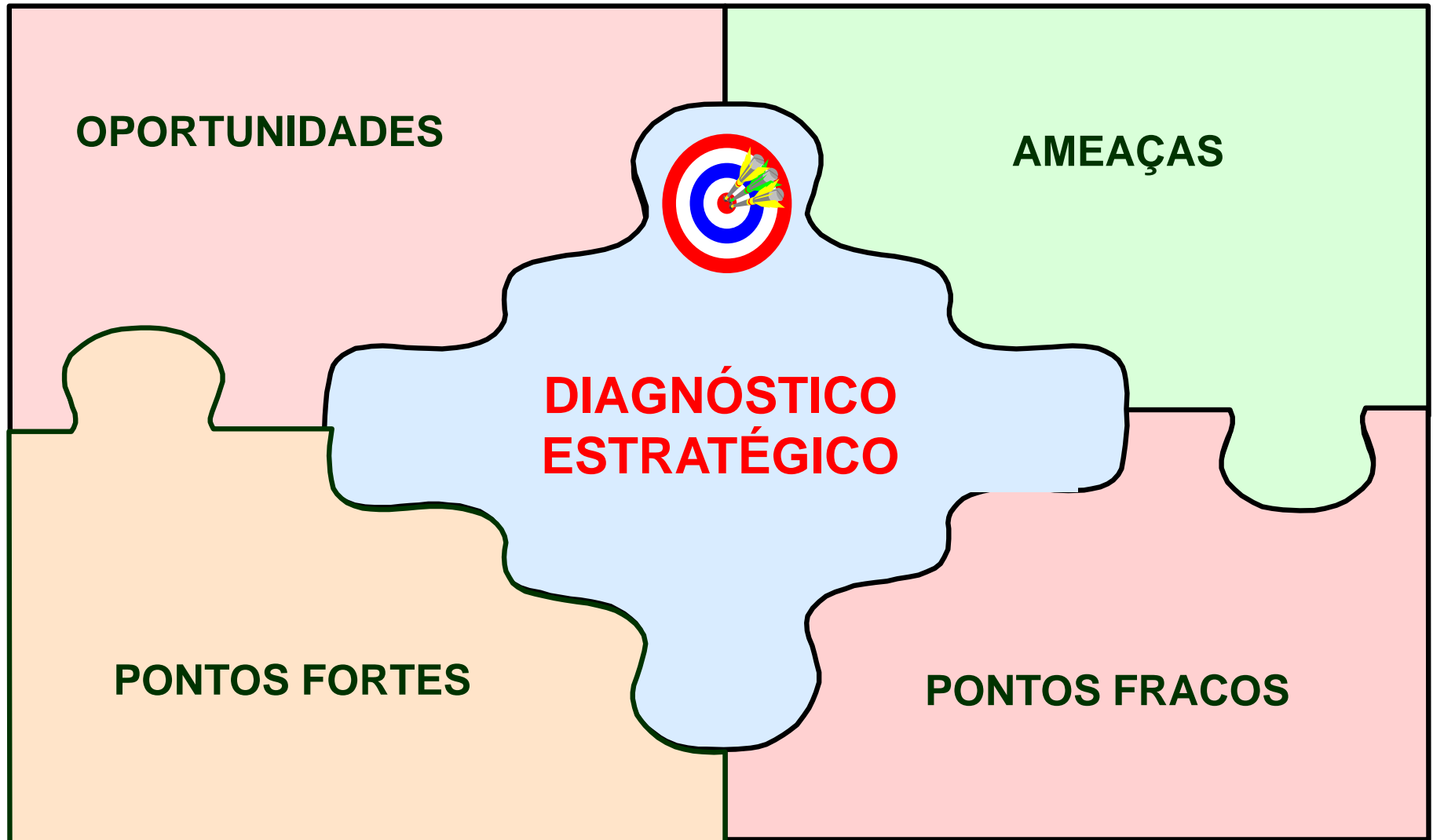


# MATRIZ SWOT: Busca do Foco

MATRIZ SWOT				AMBIENTE EXTERNO											
				OPORTUNIDADES				AMEAÇAS							
				Oport-1	Oport-2	Oport-3	....	Ameaça-1	Ameaça-2	Ameaça-3	....				
				 PUNTO FORTES	6	9	3	3	3	3	6	9			
				<b>AMBIENTE INTERNO</b>				<b>PONTOS FORTES</b>				<b>360</b>			
<b>PONTOS FRACOS</b>								<b>90</b>				<b>108</b>			
				Fraqueza-1	3										
				Fraqueza-2	6										
				Fraqueza-3	9										
				....	3										



# Formulação Estratégica: Ponto de Partida



# Nunca seremos ricos?



*O país conseguiu se livrar de boa parte da pobreza, mas ainda não se livrou da chamada “armadilha da renda média”. **Como dar um salto e alcançar o padrão das nações ricas?***

*Revista Exame – Edição 1046 – Ano 47 – Nº14 – 7/8/2013*

# Brasil: Estratégia

## *Os 5 passos essenciais*

- 1 – Abertura Comercial*
- 2 – Infraestrutura Tecnológica*
- 3 – Inovação e Empreendedorismo*
- 4 – Educação Superior*
- 5 – Instituições Sólidas*



# Estratégia: Abertura Comercial

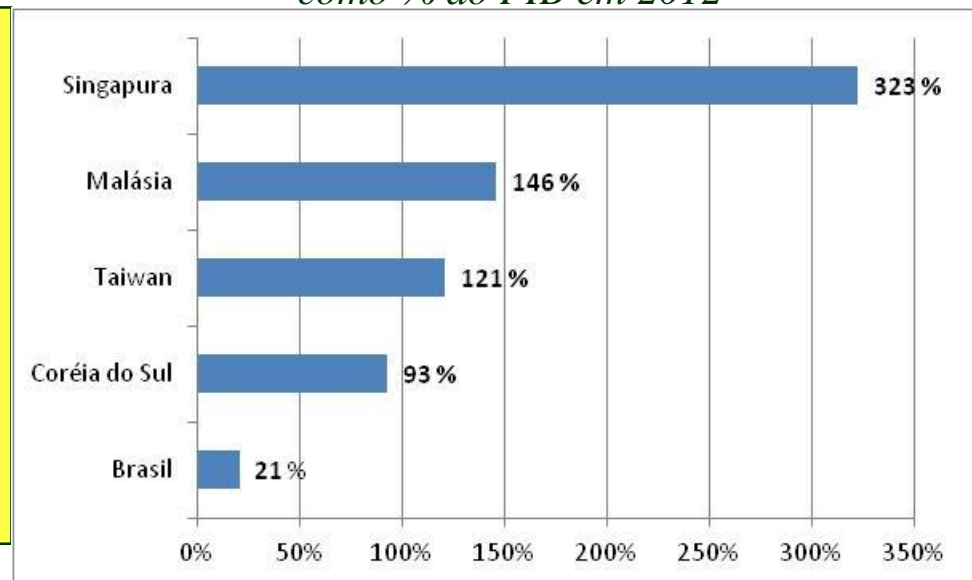
**Problema:** *O Brasil é um dos países mais fechados para o comércio, o que inibe nosso potencial de crescimento*

**País para inspiração:** *Tigres Asiáticos, como Taiwan*

**Solução:** *Participar de cadeias produtivas globais de produtos de alto valor agregado.*

*“O que cada país produz e como produz importa – e muito”*

*Fluxo de Exportações e mais Importações como % do PIB em 2012*



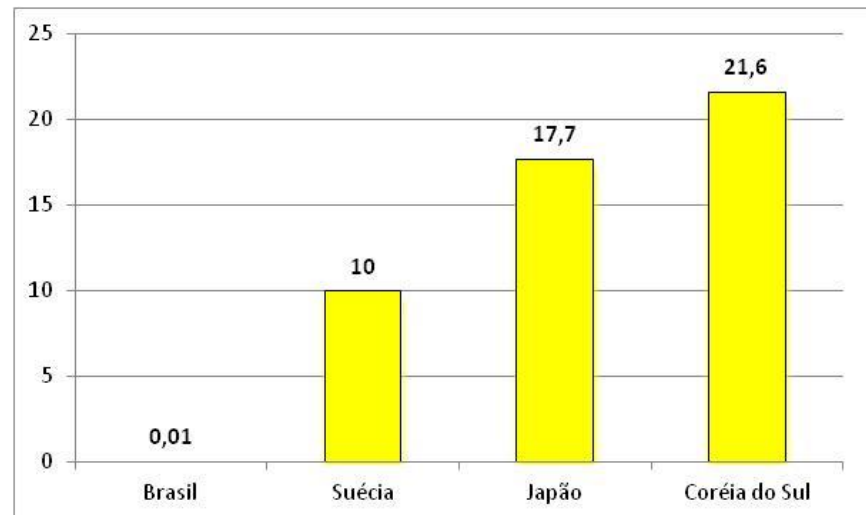
# Estratégia: Infraestrutura Tecnológica

**Problema:** *O Brasil tem serviços de telecomunicações de péssima qualidade e caros. Isto afeta o fluxo da transmissão de dados entre pessoas e empresas.*

**País para inspiração:** *Coréia do Sul*

**Solução:** *Realizar investimento maciço em serviços de telecomunicações, com maior foco em banda larga.*

*Conexões de Fibra Óptica por 100 habitantes*



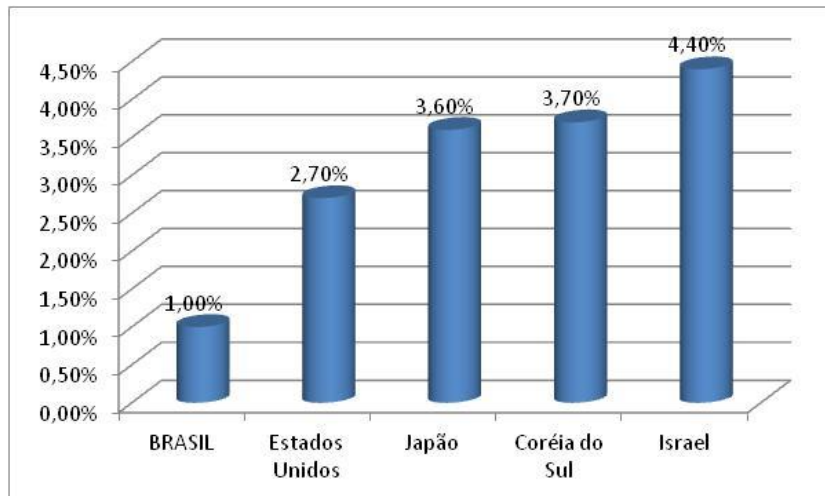
# Estratégia: Inovação e Empreendedorismo

**Problema:** O Brasil, sétima economia do mundo, ocupa a 27ª posição no ranking de países que mais registraram patentes nos Estados Unidos.

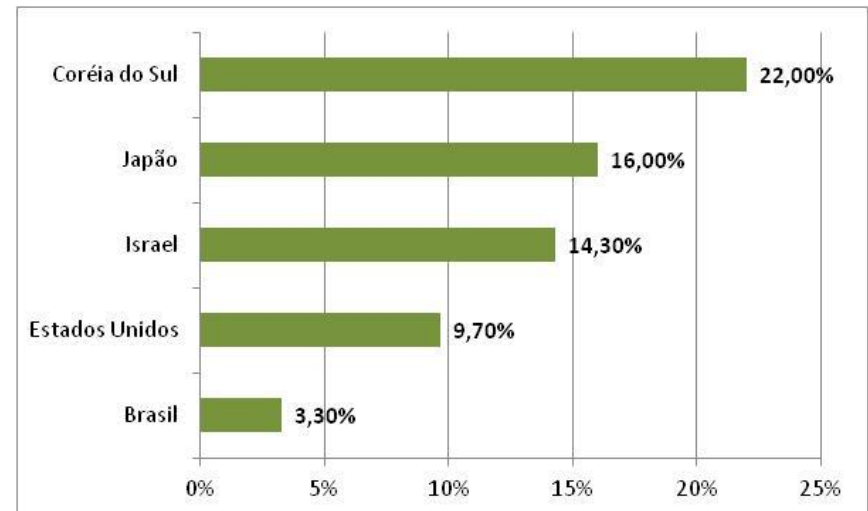
**País para inspiração:** Israel

**Solução:** Investir em Inovação Disruptiva (“*inovação radical*”).

*% PIB em Pesquisa e Desenvolvimento*



*Exportações de produto com alto valor agregado (% exportações totais)*



# Estratégia : Educação Superior

**Problema:** O Brasil forma engenheiros em número insuficiente e com pouca qualidade para sustentar o avanço da economia.

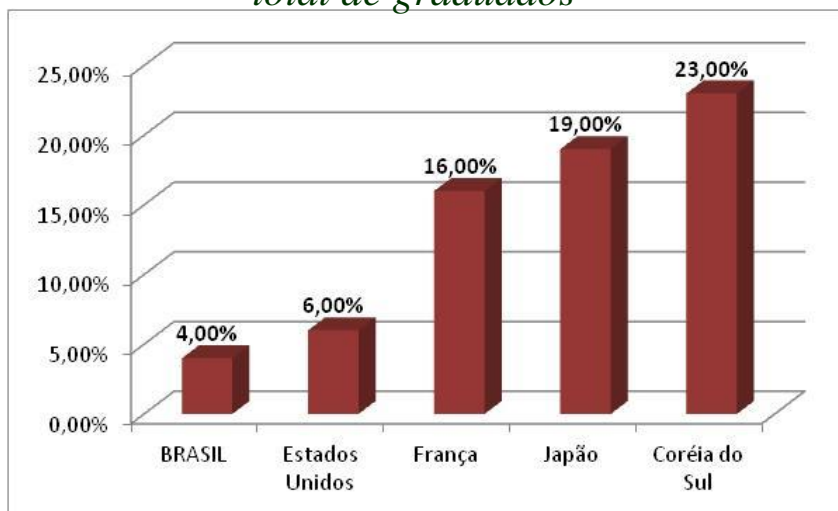
**Solução:** Aumentar a quantidade e a qualidade dos engenheiros formados anualmente no Brasil.

## **País para inspiração**

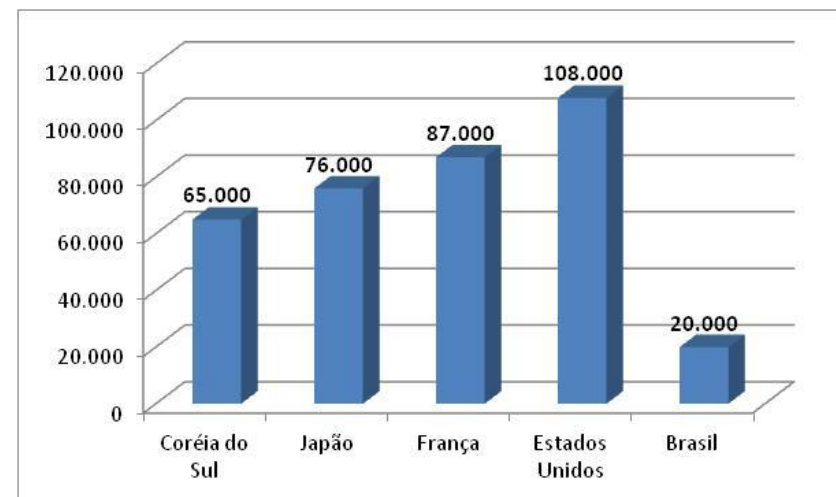
Japão

... a situação do Brasil em relação à formação de engenheiros – **elemento básico no motor de desenvolvimento dos países** – tem um impacto considerável na produtividade média do trabalhador brasileiro”

Participação de engenheiros sobre o total de graduados



Produtividade per capita (US\$/ ano)



# Desafio: Instituições Sólidas

*Problema:* *No Brasil, parte do alicerce institucional que dá sustentabilidade à economia perdeu a credibilidade*

*País para inspiração:* *Estados Unidos*

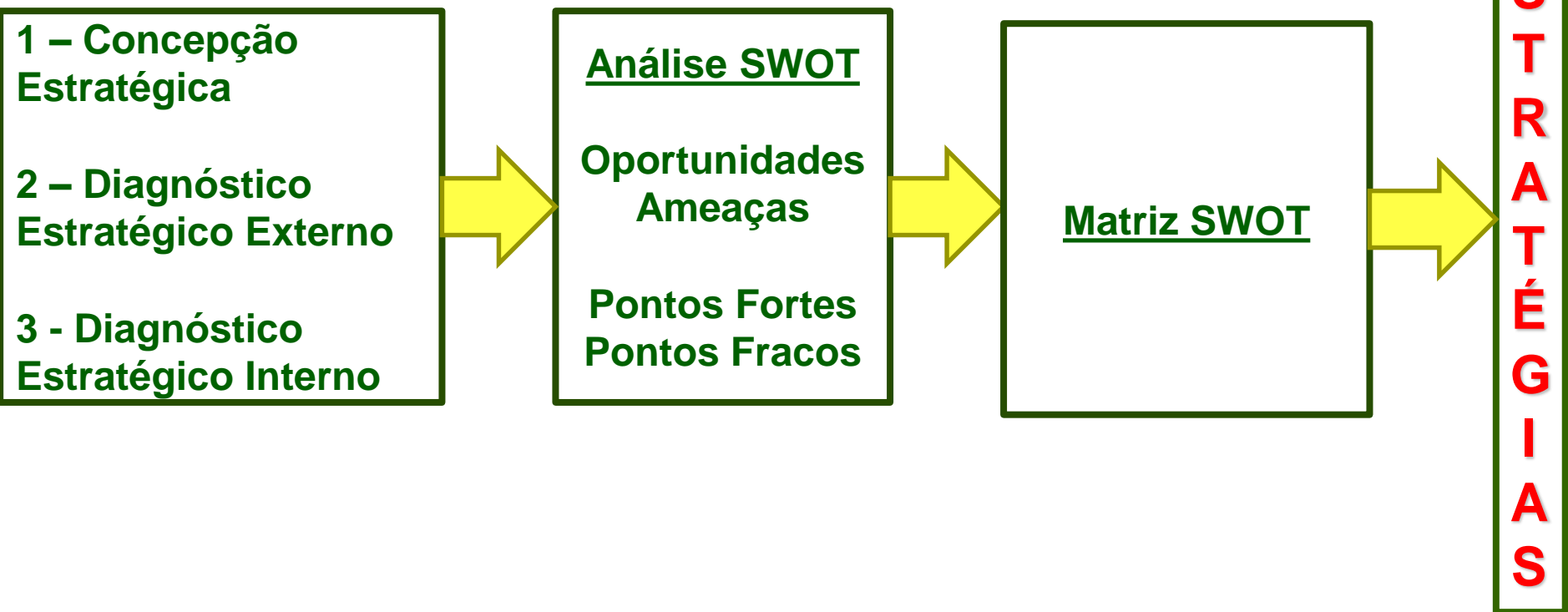
*Solução:* *Profissionalizar a gestão pública*

## *Fato Real – Quase Inacreditável !!!!*

*Coordenador na Coordenação da Coordenação-Geral de Produtividade do Departamento de Produtividade e Inovação da Secretaria de Competividade e Gestão da Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República (FSP, página A4 – 2/agosto/2013)*



# PRÓXIMA AULA



# Trabalho Final – Empresa Real

## PARTE 1 – A EMPRESA

Histórico

Localização

Escopo de Negócio (Área de Atuação)

Missão

Visão

Princípios e/ou Valores

70% Média Curso

# Trabalho Final – Empresa Real

## 30 maio

### PARTE 2 – DIAGNÓSTICO

#### EXTERNO

Macroambiente

Setor de Negócios

#### INTERNO

Áreas Funcionais

Sistemas e Métodos Organizacionais

# Trabalho Final – Empresa Real

## 30 maio

### PARTE 2 – DIAGNÓSTICO

- Necessita de dados concretos.
- Necessita de pesquisa com clientes
- Necessita de pesquisa com não clientes

# Trabalho Final – Empresa Real

## 30 maio

### PARTE 3 – FERRAMENTA UTILIZADA PARA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Análise (e Matriz) SWOT

+ 5 forças de Porter (ou Estratégias  
Genéricas de Porter)

# Trabalho Final – Empresa Real

## 30 maio

### PARTE 4 MAPA ESTRATÉGICO

- Objetivos Estratégicos
- Balanced ScoreCard
- Execução Estratégica

# ESTUDO DE CASO

## REATORES ELETROMAGNÉTICOS



- 1) O que você faria se fosse Carlos?
- 2) O que você faria no lugar de Luis?
- 3) Elabore uma SWOT e comente.
- 4) Com base na SWOT proponha diferentes estratégias, levando em conta cada possibilidade: venda; parceria com um fabricante americano; reformulação da atuação no mercado brasileiro.
- 5) Comente a estratégia de negociação elaborada por Carlos e Luis para a Electric Fixture?
- 6) Que destino você daria a John?
- 7) Proponha uma missão e visão que auxiliem a empresa a desenvolver novas possibilidades no caso de não ser vendida.