

# **Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro**

## **Análise Empresarial e Administrativa**

Henrique Prado de Sá Sousa

[hsousa@uniriotec.br](mailto:hsousa@uniriotec.br)



# Conteúdo

1. Arquitetura Organizacional
2. Divisão do trabalho – Departamentos
- 3. Camada Estratégica**
4. Camada Tática/Operacional
5. Processos e KPIs
6. Alinhamento Organizacional
7. A Área de Recursos Humanos
8. Modelagem e Análise de dependências
9. Modelagem e Análise de competências
10. Análise Organizacional

# Camada Estratégica

- Objetivo: Apresentar conceitos básicos do domínio estratégico e linguagem de modelagem.

# Camada Estratégica



# Camada Estratégica

- Conceito de estratégia é amplo
  - Basicamente são ações definidas intencionalmente para se atingir um objetivo.
- A estratégia é baseada em cenários do ambiente
  - São ações capazes de trazer o maior valor considerando determinadas circunstâncias.
  - Se a circunstância muda, a estratégia pode não ser mais útil.
  - São consideradas certezas e incertezas
- As organizações definem estratégias para tentar alcançar posições de vantagem em relação aos concorrentes.
- A estratégia pode ter maior ou menor possibilidade de sucesso.  
Depende de todas as variáveis envolvidas.

# Camada Estratégica

- Estratégias genéricas
  - Qualificada por nomes genéricos
  - Apresentam a ideia das ações que serão tomadas
- Decisões estratégicas
  - Decisões raciocinadas que selecionam caminhos mais adequados para a satisfação dos objetivos.
- Planejamento estratégico
  - Processos de elaboração da estratégia
- Plano estratégico
  - Conjunto de ações que definem a implementação da estratégia.
- Ações estratégicas
  - Operacionalizações que contribuem na implementação de uma estratégia.

# Camada Estratégica

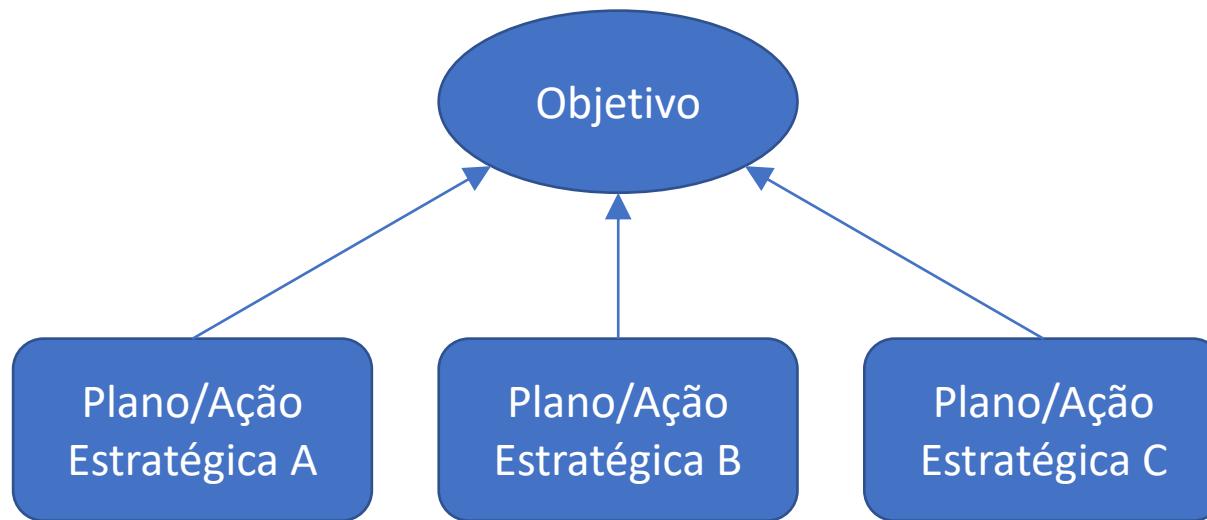
- Gestão estratégica
- Gestão da estratégia

# Camada Estratégica

Objetivo

- Como alcançar?
- Só existe uma forma de satisfazer o objetivo?
- O que é necessário para alcançar o objetivo?
- Os recursos estarão disponíveis?
- O que pode atrapalhar (weakness/treat)?
- O que pode ajudar (strength/opportunity)

# Camada Estratégica

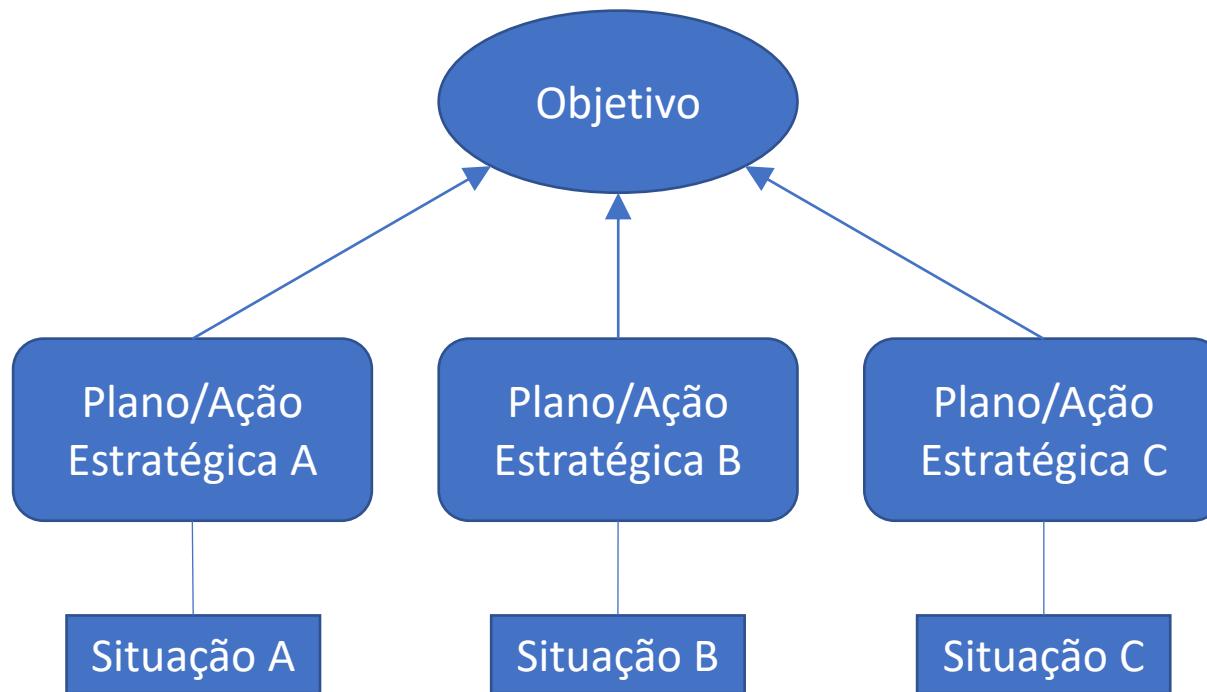


# Camada Estratégica



- As operacionalizações possuem características distintas
- Podem ser melhor ou pior para determinada situação
- No tempo, as circunstâncias mudam. O plano/ação ou a estratégia pode mudar.

# Camada Estratégica



- Geralmente os planos são montados para lidar com diferentes situações do mundo real
- As situações são comumente analisadas separando em ambiente interno e externo

# Camada Estratégica

## Situação

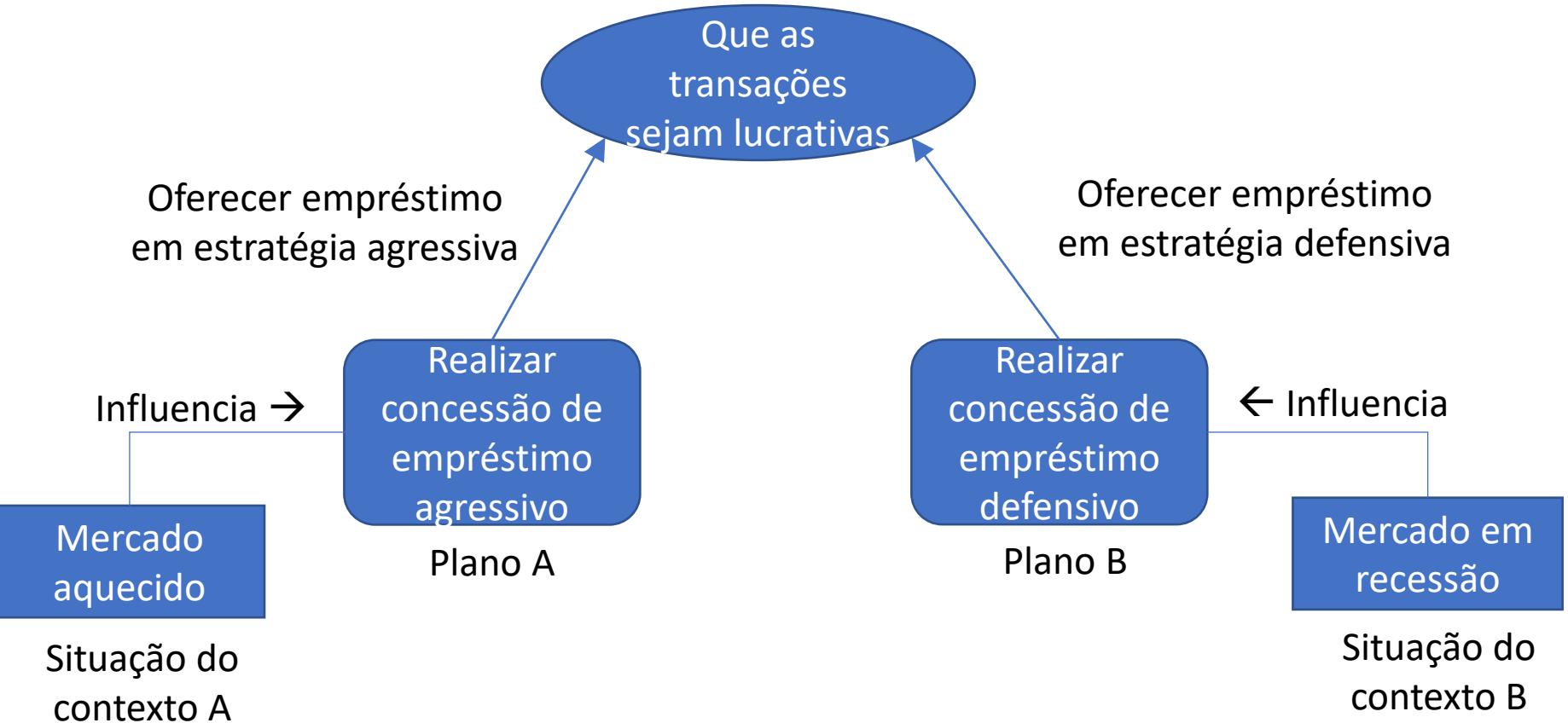
- O ambiente interno e externo são formado por inúmeros **elementos**
- Esses elementos possuem **características** importantes que tomam **valores** diferentes no tempo
- Um número limitado de elementos do ambiente estão relacionados a uma estratégia
  - O conjunto desses elementos participam do **contexto** da estratégia

# Camada Estratégica

- Contexto {Elemento A, Elemento B, Elemento C...}
- Elemento A {valor1, valor2, valor3...}
- Situação do contexto {(ElementoA, valor2),(ElementoB, valor1),...}
- Num contexto podem se estabelecer inúmeras situações.

# Camada Estratégica

Exemplo



# Camada Estratégica

Caracterizando uma situação do contexto

- Elementos do contexto
- Valores dos Elementos

Que o  
investimento  
seja lucrativo

Elementos do contexto e seus possíveis valores

Demandas por empréstimo  
(alta, média, baixa)

Subsídio para empréstimos  
(in/disponível)

Taxa de risco de empréstimo  
(alta, média, baixa)

Previsão de declínio de mercado  
(in/existente)

Dinheiro para empréstimo  
(in/disponível)

Crise no ambiente externo  
(in/existente)

Taxa de endividamento  
(alta, média, baixa)

Percentual de domínio do mercado  
(crescente, regular, declínio)

Mercado aquecido

Mercado em recessão

Exemplo de situações do contexto

# Camada Estratégica

Caracterizando uma situação do contexto

Elementos do contexto valorados

Taxa de risco  
de empréstimo  
(Baixo)

Demandar por  
empréstimo  
(alta)

Dinheiro para  
empréstimo  
(disponível)

Subsídio para  
empréstimos  
(disponível)

Taxa de  
endividamento  
(alta)

Percentual de  
domínio do mercado  
(em declínio)

Previsão de declínio  
de mercado  
(inexistente)

Crise no ambiente  
externo (existente)

Caracteriza



Situação do  
contexto  
**Mercado aquecido**

# Camada Estratégica

Caracterizando uma situação do contexto

- Mais semântica pode ser adicionada para ajudar na análise do contexto
  - Elementos mandatórios ser verdadeiro
  - Elementos mandatórios ser falso
  - Elementos desejáveis
  - Elementos indesejáveis

Mandatório ser verdadeiro

Taxa de risco  
de empréstimo  
(Baixo)

Demandas por  
emprestimo  
(alta)

Dinheiro para  
emprestimo  
(disponível)

Taxa de  
endividamento  
(alta)

Desejável

Subsídio para  
emprestimos  
(disponível)

Mandatório ser falso

Previsão de declínio  
de mercado  
(inexistente)

Mercado  
aquecido

Indesejável

Percentual de  
domínio do  
mercado  
(em declínio)

Crise no  
ambiente  
externo  
(existente)