

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE

AULA 4

Prof. M.e Willyans Maciel



## OBJETIVOS

Explorar o conceito de formulação estratégica e as ferramentas que contribuem para este processo.



## CONCEITOS

*Benchmarking* (conceitos, modalidade e sua importância); Formulação estratégica; *Balanced Scorecard*.



## A CRÍTICA

Planejamento estratégico nem sempre é associado ao pensamento e a gestão estratégica.



## A SOLUÇÃO

Utilizar *Benchmarking* e *Balanced Scorecard* à formulação da estratégia pretende solucionar este problema, facilitando o controle e acompanhamento.



## FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma vez que temos os dados disponíveis e analisados, é preciso organizá-los, tomar algumas decisões e estabelecer as ações e objetivos.



## BENCHMARKING

Trata de comparar as métricas de uma empresa com as melhores práticas do mercado. Também pode ser aplicado internamente, entre equipes, setores ou empresas do mesmo grupo.



## BENCHMARK

Um *benchmark* é uma marca de referência estabelecida em dimensões mensuradas durante o processo. As dimensões mais comuns são: Qualidade, tempo e custo.



## MODALIDADES

Procedimento; Financeiro; Perspectiva de investidor; Performance; Setor público; Produto; Estratégico; *Best-in-class*; Operacional.



## PROCESSO

Identificar as melhores empresas com processos semelhantes. Comparar os resultados e detalhes dos processos destas empresas com os resultados e processos verificados em nossa empresa.



## PROCEDIMENTOS

Existem diversas formas de se fazer *benchmarking*, entre elas: Metodologia de 12 estágios de Camp (1994); Abordagem em 7 passos da Kaiser Associates (1988); Método de Boxwell (1989).



## METODOLOGIA

Identifique áreas problemáticas; Identifique outras empresas com processos similares; Selecione as líderes; Mensure as práticas; Visite as empresas com as melhores práticas; Implemente mudanças.



## CUSTO

Há três custos mais comuns no processo de *benchmarking*:

- Base de dados;
- Tempo;
- Custo de visitas e viagens.



## RESULTADO

Permite compreender a razão do sucesso das empresas analisadas e diferenças processuais. Torna possível estabelecer ações objetivas para atingir os mesmos resultados, ou superiores.



## IMPORTANTE!

Existem softwares específicos para se realizar o processo de *benchmarking*, especialmente se inclui muitas variáveis ou se desejamos realizar vários processos simultaneamente.



## BALANCED SCORECARD

Ferramenta de gerenciamento de desempenho estratégico. Utilizado para controlar e acompanhar a execução de atividades pelo *staff* e as consequências destas ações.



## UTILIZAÇÃO

Pode ser utilizada para formular estratégias, mas também para acompanhar o andamento de um planejamento formulado em conjunto com outras ferramentas, como *SWOT* e 5 Forças de Porter.



## PERSPECTIVAS

Equilibra os objetivos de curto e longo prazo em perspectivas:  
Cliente; Financeira; Interna; Aprendizagem e Crescimento.



## PERSPECTIVAS

As perspectivas complementam-se entre si e em conjunto geram inovação. A inovação, por seu turno, irá melhorar a competitividade da empresa.



Fonte: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8d/BSC.png>



## COMPONENTES

- Mapa estratégico;
- Objetivo estratégico;
- Indicador;
- Meta;
- Planos de ação.



## SÍNTESE

Estas abordagens complementam as da aula anterior para oferecer a capacidade de levantar dados, extrair conclusões a partir destes dados e oferecer o melhor curso de ação para a empresa.



## CONCLUSÃO

Não há um processo único que possamos seguir cegamente, há uma série de ferramentas e abordagens complementares para desenvolver a melhor formulação estratégica para cada empresa.



## REFERÊNCIAS

- Beating the competition: a practical guide to Benchmarking. Washington, DC: Kaiser Associates. 1988.
- Camp, R. The search for industry best practices that lead to superior performance. Productivity Press. 1989.
- Boxwell Jr, R. Benchmarking for Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill. 1994.

