

Desenvolvendo e Implementando Estratégias de Ação

Capítulo 7



Objetivos

No fim desta sessão você deve ser capaz de:

- Discutir os passos envolvidos no desenvolvimento de um plano estratégico e um plano operacional para o seu negócio
- Entender o que são estratégias genéricas e como elas podem ser utilizadas
- Entender as diferenças entre planejar um serviço orientado para fornecedores de software independentes (ISV) e de um produto orientado para clientes
- Identificar e explicar a importância dos sistemas de controle que são críticos para a implementação de um plano, e
- Entender porque os planos falham



O que já sabemos

- Desenvolver uma estratégia ou plano de ação exige que o planejador seja imparcial, objetivo, desapegado e criativo. Nesse momento, de muitas formas, portanto, o planejamento empresarial pode ser considerado mais como uma arte do que ciência.

Todas as discussões anteriores, quanto à necessidade de pensamento crítico e os esforços para evitar um pensamento de grupo e a miopia de mercado são relevantes quando desse planejamento.

No entanto, "o elemento mais importante nesse momento é escolher as pessoas certas" (Sir David Barran, presidente do Midland Bank), o que sugere que elementos externos possam ser convidados...



Pessoas e Estratégias

- Um levantamento detalhado junto a 86 empresas de investimentos (Venture Capital firms) descobriu que aqueles que praticam boas práticas de Avaliação de Capital Humano:
 - escolheram essas oportunidades de planejamento para serem bem sucedidas em 90% das oportunidades,e
 - tiveram retorno sobre o investimento que foram de 200-300% mais elevadas em relação àquelas que não praticaram boas práticas de Avaliação de Capital Humano.

Fonte: Smart 1998.



O que atrapalha a definição de estratégias de sucesso

- Concentração nos objetivos de curto prazo.
- Desprezo pelas reais Competências.
- Falha na delegação pelos gerentes.
- Normas perversas do que é "boa gestão".
- Não estar disposto a percorrer o longo caminho da boa gestão – que leva tempo e é penosa .
- Desde a revolução industrial, nós estamos perdendo nossa habilidades inter-pessoais (compreensão, trabalhar em conjunto, comunicar e motivar).
 - Temos esquecido de como jogar o jogo.



Conceitos Gerais: Base para as Estratégias

Um esquema para o desenvolvimento de estratégias Gerais.

Tipo de Estratégia	Definição	Exemplos
Diferenciação	Tornar o seu produto / serviço diferente dos concorrentes. Muitas vezes, a marca é o ponto focal da diferenciação	Volvo (Segurança) Rolex (Alta qualidade, caro) Nikon (Cameras de Alta qualidade) Virgin (Uma imagem nova)
Custo geral da liderança	Capaz de produzir um produto mais barato do que o dos concorrentes	Kodak (Empresa de mercado vasto e produtos fotográficos) Hyundai? Microsoft Office?
Foco	Concentração em um mercado específico, o mercado do produto, ou grupo de compradores, por exemplo, as empresas de telecomunicações ou de uma determinada cidade	Polaroid (camera vendida para as pessoas que querem fotos instantâneas) Fisher Price (Brinquedos para crianças novas) EDRI – Companhia de treinamento em ISVs na Asia e Pacífico.



Sistemas de controle e estratégias

- Não importa quão bom seja o seu plano, se for mal executado não irá funcionar
- Para os planos serem bem sucedidos e eficazes a empresa deve ter:
 - Um sistemas de controle de informações
 - Um sistemas de controle de comportamento,
 - e uma perspectiva de contingência.



Sistemas de controle e estratégias

- Os sistemas de controle tem 4 características principais:
 - **Consideram as constantes mudanças de necessidade de informações** por parte dos gestores
 - que identificam as de potencial importância estratégica
 - A informação é tão importante que exige freqüentes e regular atenção dos gestores operacionais em todos os níveis da organização
 - Os **dados e as informações geradas pelo sistema de controle são interpretadas e discutidas frente a frente** (cara-a-cara) com reuniões de chefes, subordinados, e
 - o **sistema de controle atua como um catalisador** para debates em curso sobre dados subjacentes, hipóteses e os planos de ação.



Sistemas de controle e estratégias

- O **controle comportamental** requer que você consiga ter um bom equilíbrio entre cultura, incentivos e recompensas e os limites e restrições.

Em suma, o atual ponto de vista é que onde há **forte e positiva cultura de recompensas**, os trabalhadores tendem a internalizar os planos e objetivos da organização.

Resultado: A empresa pode, então, gastar menos recursos em acompanhamento de comportamento, e é garantido que os esforços e as iniciativas dos trabalhadores sejam mais consistentes com os objetivos globais da organização.



Sistemas de controle e estratégias

- A abordagem de contingência é **necessária para a implantação de informações de controle comportamental.**

Isto significa que você precisa aceitar que não há uma melhor forma de conceber um sistema de controle, e não dependente de uma variedade de fatores e **sim de se adequar a cada situação.**



Desenvolvendo o Plano

- O exercício de planejamento não é simples e pode tomar tempo.
- Ele precisa ser repetida na empresa tanta vezes quantas forem necessárias para que os quadros representem a realidade da empresa.

Como vimos, vocês devem envolver o máximo número de pessoas chaves da empresa, e muitas vezes, convidades externos. E a **finalização do documento exigem muita meditação e análise....**



Desenvolvendo o Plano

Etapa 1: Identificando a natureza de sua empresa

- O que ela vai fazer? Serviços, Produtos, Prod e Serviços
- Isso precisa considerar o ponto de vista dos seus clientes.
- Pode / precisa envolver pesquisas:
 - Qual é a natureza do seu negócio, e o que você quer que seja (duas coisas diferentes.)



Desenvolvendo o Plano

Etapa 2: Conhecendo os seus clientes

- Este passo é crítico e é muitas vezes mais complexo do que pode no início aparentar.
 - Quem são, como são, aonde estão...
- Considerar a cadeia de valor da indústria ou o sistema de valor.
 - Você poderá entender seus clientes que podem ser intermediários ou finais.



Desenvolvendo o Plano

Etapa 3: Identificar a necessidade dos seus clientes

- Mais uma vez, trata-se de seus clientes, e não você!
- Pode ser importante realizar uma pesquisa para validar se você realmente sabe o que seus clientes necessitam.
- Esta etapa pode incluir a segmentação do mercado - onde os clientes são avaliados com base em alguns critérios (ex: localização, idade, perfil, etc...).

Desenvolvendo o Plano

Etapa 4: Utilizando o SWOT

- SWOT é um acrônimo de Strengths, Weakness, Opportunities and Threats
- A análise SWOT é uma avaliação da empresa, em termos de seus pontos fortes e fracos (internos), bem como das oportunidades e ameaças do ambiente externo.
- A análise ambiental feita anteriormente ajuda na análise SWOT.

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	S Forças	W Fraquezas
Externa (ambiente)	O Oportunidades	T Ameaças



Desenvolvendo o Plano

- **Etapa 5: Identificar fatores críticos para o sucesso**
- Tendo concluído a sua análise SWOT, agora você precisa identificar quais são os fatores críticos de sucesso.
- Por exemplo, os planos podem procurar:
 - Desenvolver habilidades e competências
 - Desenvolver mais eficientemente processos e produtos
 - Contratar, Reter, Reciclar pessoal-chave, ou
 - Desenvolver redes de distribuição



Desenvolvendo o Plano

- Etapa 6: Identificar o suas vantagens competitivas sustentáveis
- É preciso identificar o que o difere e como fazer para mantê-lo diferenciado (pelo menos por um tempo).
- Trata-se de que tipo de inovação? Preço? É o relacionamento? É um nome de marca? Ou é a PI?
 - Em última análise, é necessário que você tenha identificado qual é sua vantagem competitiva sustentável (e se você tem uma, realmente...).



Desenvolvendo o Plano

Etapas 7: Identificar o Valor de seu Negócios, seu Objetivo Global e a sua Estratégia Global

- Isso é difícil. Mas pode ser feito com base nas etapas anteriores
- A importancia dessa etapa está mais no aprendizado que se adquire quando se pensa nela, do que nos documentos que serão gerados.
- Note que:
 - o objetivo do seu negócio é mais específico do que a natureza do seu negócio (etapa 1)
 - o seu objetivo não pode ser algo de referência nebulosa para o aumento das receitas e da rentabilidade, e
 - sua estratégia global necessita ser mais sofisticada que apenas “o foco em mais empregos” ou “faturamento”!



Desenvolvendo o Plano

Etapa 8: Definir objetivos e estratégias

- É preciso saber aonde você quer chegar e estimar de forma realista o tempo que vai se levar para chegar lá.
- Defina poucos objetivos (de 3 a 5). Que deverão ser apoiados por 3 ou 4 estratégias (cada um).
 - Sugere-se para as pequenas e médias empresas, que se fixe *no máximo 5 objetivos principais*.
- Se você tentar fazer demais você perderá o foco e se você tentar fazer muito pouco você pode não estar fazendo o suficiente.



Desenvolvendo o Plano

Etapas 9: Definir as Ações de Implantação das Estratégias:

- Este é o "quem faz o quê, e quando". Leva tempo, precisa ser revisado e é o nosso objetivo final.
- Se possível, tente associar as Ações com as metas pessoais dos funcionários, que precisam ser claramente informados de que serão avaliados e "como".
- As ações passam então a serem o foco de seu comando e controle. Isso pode garantir que todos estejam "jogando sob o mesmo plano de jogo. Significa também que sua empresa estará focada e ajuda a superar as distrações.



Material Adicional

- Estratégias Empresariais:
<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf>
- Estratégias:
[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito da estrategia empresarial.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.htm)
- Sebrae e Estratégias Empresariais:
[http://www.sebraesp.com.br/midiатеca/publicacoes/artigos/estrategia empresarial](http://www.sebraesp.com.br/midiатеca/publicacoes/artigos/estrategia_empresarial)