

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**PÓS GRADUAÇÃO** **PÓS GRADUAÇÃO**

**Estratégia de Negócios em TI  
(Parte 1)**

**Conceito e Processo do  
Planejamento Estratégico**

**Prof. Me. Walteno Martins Parreira Jr**



Origem da **Estratégia**:  
Originalmente foi utilizada na área militar,  
como um conjunto de manobras e táticas  
militares com objetivo de vencer uma  
guerra.

O pioneiro no uso de palavra estratégia na  
área militar foi o general chinês Sun Tzu  
(autor do livro A Arte da Guerra) no século  
VI a.C.



*“todos os homens podem ver as táticas  
pelas quais eu conquisto, mas o que  
ninguém consegue ver é a estratégia a  
partir da qual grandes vitórias são obtidas”.*  
Sun Tzu

Não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica.



A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento administrativo, a Administração estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

## Conceito de Estratégia



- *Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (SIMON, 1971);*
- *Futuridade das decisões correntes (STEINER, 1979);*
- *Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação (MINTZBERG, 1983);*

## Conceito de Estratégia



*Estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema (ANSOFF, 1965);*

*Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos (JAUCH; GLUECK, 1980);*

## Conceito de Estratégia



*Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria (setor), para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento (PORTER, 1980);*

*Estratégia é, em uma palavra, vantagem competitiva [...] O único propósito do planejamento estratégico é permitir a companhia obter, tão eficiente quanto possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes (OHMAE, 1983);*

## Conceito de Estratégia



*Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa (...) As diferenças entre você e seus competidores são a base de sua vantagem (HENDERSON, 1998);*

*Estratégia é um integrado e coordenado grupo de comprometimento e ações designadas para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva (HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004).*

## Conceito de Estratégia



*Estratégia é um conjunto de planos da alta administração de uma empresa para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização;*

*Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades;*

*Deve haver gestão participativa, mas é uma decisão de cúpula no mundo capitalista;*

*A Estratégia é apoiada por decisões operacionais, pois envolve a coordenação dos stakeholders.*

## Conceito de Estratégia



Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas:

competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, vantagem, resultados, integração, mudanças e adequação.

Palavras que muitas vezes reduzem a sua amplitude, ao serem empregadas isoladamente.

## Atividade da Aula – parte 1



Após tantas definições sobre o conceito de Estratégia e considerando que as palavras “competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, vantagem, resultados, integração, mudanças e adequação” estão relacionadas a este conceito. Escreva uma frase que represente o que foi entendido como sendo “Estratégia Empresarial”.





## Surgimento do Pensamento Estratégico Empresarial

O termo “estratégia” deriva do grego “*strategia*”, tem origem na literatura de guerra e significa a arte do general.

Revolução Industrial: sai das empresas familiares, trabalho artesanal, fazendas/passa para organizações administradas por profissionais. Ênfase na hierarquização, na eficiência, no controle do tempo.

## Surgimento do Pensamento Estratégico Empresarial

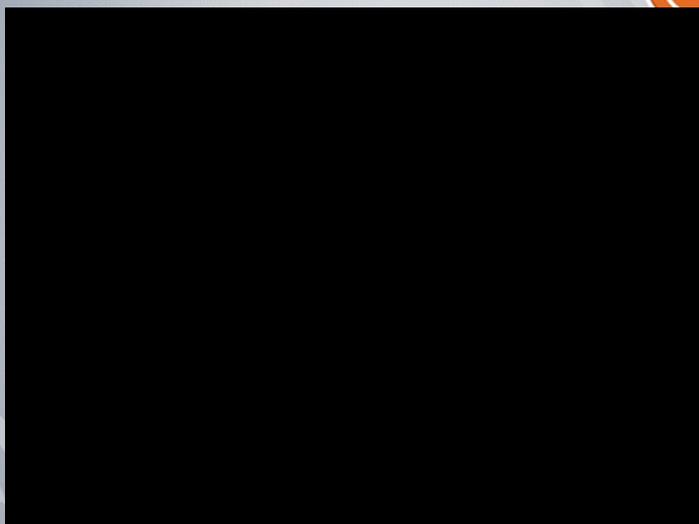


Evolução do segmento de transporte; comunicações massificadas; setor de serviços se amplia mediante o surgimento de novas áreas, gerando novas oportunidades e opções, produzindo mais efetividade.

2ª Guerra desestruturou muitos países. EUA dominam parque tecnológico / detêm infraestrutura intacta.



## O Pensamento Estratégico nas Organizações



<https://www.youtube.com/watch?v=J7RaOwqeOpo>

## Atividade da Aula – parte 2



Após assistir o vídeo, escreva "Qual a importância de um bom planejamento dentro das organizações e em nossas vidas pessoais?"



## Surgimento do Pensamento Estratégico Empresarial



Japão e Alemanha retomam rapidamente a condição competitiva. Empresas norte-americanas perdem competitividade. Segmento automotivo.

Final de década de 50 – um contexto de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade pressionou as empresas a reverem seus métodos tradicionais de gestão. Neste cenário dois novos elementos passaram a incorporar o cotidiano empresarial: a inovação tecnológica e as questões estratégicas.

## Surgimento do Pensamento Estratégico Empresarial



Exigência de novas técnicas e ferramentas gerenciais para superar a mudança de cenário.

Novos modelos organizacionais; novas divisões do trabalho e novas técnicas gerenciais provocam mudanças substanciais no campo das políticas empresariais.

Ano de 1977 - Conferência na Universidade de Pittsburgh. Reunião de pesquisadores dá origem à Administração Estratégica.

## Evolução do Pensamento Estratégico



Fases da Evolução da Estratégia. Fonte: elaborado pela autora com base em Guemawat (2000), Porter (1986, 1989), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Kaplan e Norton (2000) e Hamel (2002).



## Administração Estratégica

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- Planos Estratégicos** – pertinente a organização como um todo.
- Planos Táticos** – relacionados com as diversas áreas da organização. Ex.: planos financeiros e de marketing.
- Planos operacionais** – orientam a alocação de recursos pra cada parte dos planos táticos.

## Vantagem da Competitividade Estratégica



É alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.



## Vantagem da Competitividade Estratégica



A estratégia existe em vários níveis na organização, não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais.

A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar; unidades de negócios (Uns), que determina como se deve competir no setor do negócio escolhido; e funcional, que determina como a área funcional deve trabalhar a partir da estratégia-negócio escolhida.

## Processo de Planejamento Estratégico



O processo de administração estratégica deve ser contínuo.

É representado pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores à média do setor.

## Processo de Planejamento Estratégico



Antigamente o processo era concentrado no departamento de planejamento. Hoje, é dominado pelo presidente da organização, mas não de forma isolada, pois envolve membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização.

Grant (2003) afirma que o processo de planejamento nas empresas se mostrou flexível e compartilhado, com uma grande participação dos gerentes de nível médio das empresas.

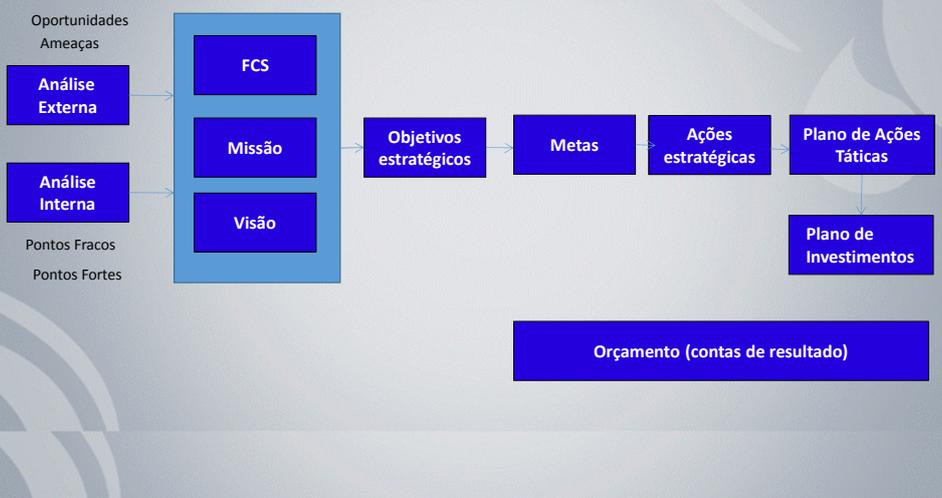
## Processo de Planejamento Estratégico



*“Ao permitir que outros participem do processo de administração estratégica, mesmo estendendo o envolvimento a gerentes de níveis mais baixos, alcança metas, objetivos e estratégias mais realistas e constroem um compromisso organizacional para atingir as metas estabelecidas”.*

George Grune  
Presidente da Reader`s Digest Association

## Processo de Planejamento Estratégico



## Modelos de Obtenção de Informações Estratégicas



Fontes para análise de Mercado e Ambiente Externo:

- Informações governamentais e agentes reguladores;
- Consultorias;
- Internet;
- Pesquisa de Mercado;
- Pesquisa de Satisfação dos Clientes;
- Pesquisa de satisfação dos Clientes dos concorrentes;
- Benchmarking nacional e internacional;
- Workshops de ambiente competitivo com a participação dos Acionistas, Diretores e Presidente.

## Modelos de Obtenção de Informações Estratégicas



Fontes para análise de Ambiente Interno :

- Reclamação de Clientes;
- Análise de perda de negócios;
- Reivindicações de Garantia do Produto;
- Relatórios de revendedores;
- Análise da imagem organizacional pelas mídias sociais;
- Pesquisa de clima organizacional;
- Indicadores de Desempenho;
- Benchmarking interno;
- Workshops para definição de pontos fracos e fortes com participação de Técnicos, Gerentes, Diretores e Representantes de Vendas.

## Definição de Fatores Críticos de Sucesso



Fatores Críticos de Sucesso (FCS) - São características identificadas que determinam a satisfação plena de um serviço ou produto oferecido por uma organização.

Fontes para determinar FCS:

- Pesquisa de Mercado;
- Literatura especializada no mercado;
- Pesquisa de satisfação de clientes;
- Benchmarking nacional / internacional;
- Seminários, feiras e conferências nacionais / internacionais do setor.

## Discussão do tema

## ATIVIDADE (1ª)

Ler o texto apresentado na próxima página e posteriormente desenvolver as ações solicitadas no próximo item.

Usando as informações apresentadas na aula e principalmente o quadrante que apresenta as quatro situações (oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos) e tente identificar estas quatro situações no texto lido.

Apresente os pontos que encontrou no texto, considerando o ponto de vista das empresas americanas e posteriormente para as empresas japonesas.

Fazer um documento contendo as seguintes partes:

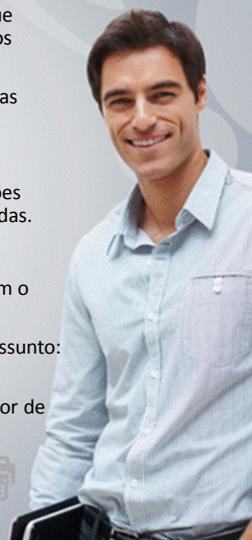
a) Capa; b) Introdução, quando você apresenta o seu trabalho; c) As informações solicitadas; d) Uma conclusão sobre o assunto abordado; e) Referências utilizadas.

Encaminhar para o professor conforme as instruções:

a) O documento deve ser desenvolvido em arquivo DOC (2003 ou anterior) com o nome GTI\_TR01\_<seunome>;

b) Encaminhar por email para [waltenomartins@hotmail.com.br](mailto:waltenomartins@hotmail.com.br) e colocar no assunto: GTI-TR01-<seunome>

c) Data da entrega: 14/03/2015 até as 10 hs (considerando o horário do servidor de email do aluno).



## ATIVIDADE (1ª)

Texto extraído do livro:

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração**

**Estratégica: conceitos.** São Paulo, Atlas: 2000.

### INSIGHT ESTRATÉGICO

#### *Estratégia no Setor Automobilístico: Avanços Europeus e Japoneses*

Contrariamente à crença popular, os primeiros carros do mundo mais viáveis não foram fabricados nos EUA, mas na França e na Alemanha. De fato, as montadoras nesses dois países dominaram a fabricação de carros até que Henry Ford começou a produzir carros com técnicas de linha de montagem. Por volta de 1920, a Ford sozinha produzia quase a metade dos carros no mundo. A liderança americana na produção de carros continuou por várias décadas.

Entretanto, na década de 1950 as montadoras americanas tornaram-se complacentes. Produziam rotineiramente carros grandes e pesados com motores potentes. Seguindo sua política de "obsolescência planejada", as montadoras americanas introduziram mudanças cosméticas anuais nesses carros, projetadas para deixar claro quais os consumidores que estavam dirigindo os modelos mais recentes. Enquanto as empresas automobilísticas americanas concentravam sua atenção em estilos e vendas, as montadoras euro-

atidade poderia ser resumida pelo comentário de Henry Ford II: "Minicarros significam minilucros."

Lá pelo final dos anos 1970, os consumidores americanos estavam comprando carros japoneses em números recordes. Esses carros não eram apenas mais econômicos, mas a maioria dos compradores sentia que eles possuíam maior qualidade que os carros produzidos nos EUA. Assustadas, as montadoras americanas buscaram proteção governamental. Sob uma injunção do governo americano, os japoneses concordaram "voluntariamente" com restrição às importações no início dos anos 1980.

Entretanto, essas restrições ironicamente motivaram as montadoras japonesas a construir plantas produtivas nos EUA, a fim de evitar as restrições. Embora elas inicialmente apenas montassem os carros nos EUA, atualmente a Honda, Toyota e Nissan têm estabelecido centros de P&D, de engenharia e de projeto nos EUA. De fato, por volta de 1990 a Honda produzia



**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**PÓS GRADUAÇÃO** **PIRASSUNINGA**

**Estratégia de Negócios em TI  
(Parte 1)**

**Conceito e Processo do  
Planejamento Estratégico**

**Prof. Me. Walteno Martins Parreira Jr**

