

Sumário

Introdução — Como Lidar com as Mudanças e os Desafios dos Novos Tempos _____ 1

Parte I — Motivação

1	Motivações para a Estratégia _____	7
1.1	Posturas Típicas em Relação ao Planejamento _____	9
1.2	Atitudes Típicas em Relação ao Futuro _____	10
1.2.1	Atitude Tradicionalista _____	10
1.2.2	Atitude Pragmática _____	11
1.2.3	Atitude Estratégica _____	12
1.3	O Mau Uso do Tempo _____	13
1.4	A Mentalidade Estratégica _____	14
2	Desafios para a Estratégia _____	17
2.1	Dificuldades de Percepção _____	19
2.1.1	Dificuldades de Percepção de Oportunidades _____	19
2.1.2	Dificuldades de Percepção de Riscos e Ameaças _____	20
2.2	As Mudanças Estratégicas _____	20
2.3	Obstáculos Culturais _____	21
2.3.1	Cultura Centenária _____	22
2.3.2	Cultura de Sucesso Garantido no Passado _____	22
2.4	Obstáculos Organizacionais _____	23
2.4.1	Organizações Burocráticas _____	23
2.4.2	Organizações em Feudos _____	24
2.5	Obstáculos no Estilo Gerencial _____	25
2.5.1	Administração Espasmódica _____	25
2.5.2	Ambiente de Aversão a Riscos _____	25

Parte II — Conceituação

-
- 3 Conceitos Básicos de Estratégia _____ 31
 - 3.1 O Propósito da Organização _____ 33
 - 3.1.1 Visão, Missão, Abrangência _____ 33
 - 3.2 Princípios, Valores _____ 36
 - 3.2.1 Princípios _____ 36
 - 3.2.2 Valores _____ 36
 - 3.3 O Triângulo Estratégico _____ 37
 - 3.3.1 O Vértice do Propósito: O que Nós Queremos Ser? _____ 37
 - 3.3.2 O Vértice do Ambiente Externo: O que Nos É Permitido Fazer? _____ 38
 - 3.3.3 O Vértice da Capacitação: O que Nós Sabemos Fazer? _____ 38
 - 3.3.4 O Centro do Triângulo, as Estratégias: O que Nós Vamos Fazer? _____ 39
 - 3.4 Estratégias para a Construção do Futuro _____ 40
 - 3.5 Formulação das Estratégias _____ 41
 - 3.5.1 E se a Capacitação For Insuficiente para Atender a uma Estratégia Proposta? _____ 41
 - 3.5.2 E se o Ambiente For Desfavorável a uma Estratégia Proposta? _____ 42
 - 3.5.3 E se a Estratégia Proposta Conflitar com Algum dos Elementos do Propósito? _____ 43

 - 4 Gestão Estratégica e Transformação Estratégica _____ 47
 - 4.1 Diagnóstico da Situação Estratégica _____ 49
 - 4.2 Prontidão Estratégica _____ 49
 - 4.3 Planejamento Estratégico _____ 51
 - 4.4 Direcionamento Estratégico _____ 52
 - 4.4.1 Gestão da Estratégia Competitiva _____ 53
 - 4.4.2 Gestão Estratégica do Portfólio _____ 54
 - 4.4.3 Gestão Estratégica da Capacitação _____ 55
 - 4.5 A Transformação Estratégica _____ 56
 - 4.5.1 Fase Pioneira _____ 56
 - 4.5.2 Fase do Crescimento _____ 58
 - 4.5.3 Fase da Maturidade, ou da Estagnação _____ 59
 - 4.5.4 Readequação Estratégica _____ 60
 - 4.5.5 Transformação Contínua _____ 62

Parte III — Análise

-
- 5 Análise do Ambiente Externo _____ 67
 - 5.1 Tendências e Descontinuidades _____ 69
 - 5.1.1 Tendências _____ 70
 - 5.1.2 Descontinuidades _____ 72
 - 5.2 Catalisadores, Ofensores, Oportunidades e Ameaças _____ 72

- 5.3 Análise dos Concorrentes e da Concorrência _____ 74
 - 5.3.1 Concorrentes Atuais _____ 75
 - 5.3.2 Concorrentes Potenciais _____ 75
- 5.4 As Partes Interessadas (*Stakeholders*) _____ 76
- 5.5 Cenários _____ 78
 - 5.5.1 Cenário _____ 79
 - 5.5.2 Cenários Alternativos _____ 79
- 6 Análise do Ambiente Interno _____ 83
 - 6.1 Autoavaliação, uma Dificuldade Real _____ 85
 - 6.2 Pontos Fortes, Pontos Fracos e Pontos a Melhorar _____ 87
 - 6.3 Os 10-Ms do Autodiagnóstico _____ 88
 - 6.4 O Gráfico-radar da Instituição _____ 92

Parte IV — Formulação

- 7 Balanceamento do Portfólio _____ 99
 - 7.1 Representação do Portfólio _____ 101
 - 7.1.1 Segmentação em Áreas Estratégicas de Negócios _____ 101
 - 7.1.2 Análise da Atratividade _____ 105
 - 7.1.3 Fatores-chave de Escolha _____ 107
 - 7.1.4 Análise da Competitividade _____ 109
 - 7.1.5 Mapeamento dos Segmentos Estratégicos: O Portfólio _____ 110
 - 7.2 Estratégias Típicas para cada Quadrante _____ 117
 - 7.2.1 Estratégias Típicas para as Áreas no Nascedouro _____ 117
 - 7.2.2 Estratégias Típicas para as Áreas Estrelas _____ 118
 - 7.2.3 Estratégias Típicas para as Áreas Vacas Leiteiras _____ 120
 - 7.2.4 Estratégias Típicas para as Áreas Cães de Estimação _____ 121
 - 7.2.5 Decisões mais Importantes sobre o Portfólio _____ 122
 - 7.3 A Rotação do Portfólio _____ 122
 - 7.3.1 O Ciclo Virtuoso _____ 123
 - 7.3.2 O Ciclo Mediocre _____ 124
 - 7.3.3 O Ciclo Malsucedido _____ 124
 - 7.3.4 Considerações sobre os Três Ciclos _____ 125
 - 7.4 Recomendações para Balanceamento do Portfólio _____ 126
 - 7.5 A Sinergia no Portfólio _____ 127
 - 7.5.1 Sinergia Positiva _____ 128
 - 7.5.2 A Diversificação de Riscos no Portfólio _____ 129
- 8 Formulação das Estratégias _____ 133
 - 8.1 Estratégias Competitivas _____ 135
 - 8.1.1 Produtos ou Serviços como *Commodities* _____ 136
 - 8.1.2 Produtos e Serviços Diferenciados _____ 136

8.1.3	Estratégias de Inovação Competitiva	137
8.2	Estratégias de Diversificação	138
8.2.1	Estratégias de Diversificação Horizontal	139
8.2.2	Estratégias de Diversificação Vertical	140
8.2.3	Estratégias de Diversificação Diagonal	141
8.2.4	Estratégia de Diversificação Ancorada nas Competências Essenciais	141
8.3	Estratégias de Alianças e Parcerias	142
8.3.1	Motivações Básicas para Formar Alianças e Parcerias	143
8.3.2	Cuidados nas Alianças e Parcerias	143
8.3.3	Cuidados nas Subcontratações e Terceirizações	144
8.4	Estratégias de Expansão	145
8.5	Estratégias Corporativas Genéricas	147
9	Capacitação Estratégica	153
9.1	A Capacitação Decorre das Estratégias	155
9.1.1	Concentração Exclusiva em Capacitação	155
9.1.2	Concentração Exclusiva nas Estratégias para Fora	156
9.1.3	Vínculo entre Estratégias e Capacitação	156
9.2	Identificação das Lacunas de Capacitação	156
9.2.1	Identificação das Lacunas de Capacitação a partir das Estratégias	157
9.2.2	Classificando as Lacunas por Prioridade Decrescente	158
9.2.3	Classificando as Lacunas por Áreas Críticas de Capacitação	160
9.3	As Áreas Críticas de Capacitação	160
9.3.1	Os 10-Ms do Autodiagnóstico	160
9.3.2	Grupamento por Linhas de Responsabilidade Gerencial	160
9.3.3	Organização por Processo	162
9.3.4	Conceito Clássico de Processo	162
9.4	Estratégias Corporativas de Capacitação	163
9.4.1	Como Priorizar as Lacunas de Capacitação?	163
9.4.2	A Matriz de Slack para Priorização das Lacunas	164
9.5	Programas de Capacitação Estratégica	165
9.5.1	Capacitação Tratada como Projeto	165
9.5.2	Gestão Estratégica da Capacitação	167

Parte V — Implantação

10	O Plano Estratégico	171
10.1	A Formulação do Plano Estratégico	173
10.1.1	Objetivos e Metas	173
10.1.2	Roteiro para o Plano Estratégico	174

10.2	Plano para cada Área Estratégica de Negócios _____	177
10.3	Os Planos de Ação _____	179
10.4	Programa de Implantação _____	181
10.4.1	Investimentos Estratégicos _____	181
10.4.2	Orçamento Estratégico _____	184
10.4.3	Macro-cronograma de Implantação _____	186
11	Metodologia de Planejamento Estratégico _____	191
11.1	Bases Metodológicas _____	193
11.1.1	Características da Metodologia Aplicada _____	193
11.1.2	O Estilo do Trabalho _____	193
11.1.3	O Enfoque Estratégico _____	194
11.2	Etapas de Implantação _____	194
11.2.1	Etapa de Preparação _____	195
11.2.2	Etapa do <i>Workshop</i> _____	195
11.2.3	Etapa de Detalhamento _____	195
11.2.4	Etapa de Implantação _____	195
11.2.5	Etapa de Revisão _____	196
11.3	A Sequência em W _____	196
11.3.1	Direcionamento e Alinhamento _____	197
11.3.2	Reflexões e Proposições _____	199
11.3.3	Decisão e Divulgação _____	199
11.3.4	Implementação e Acompanhamento _____	200
11.4	Sequência Conceitual e Macro-cronograma de Implantação _____	200
11.5	Acompanhamento da Implantação Estratégica _____	203
11.5.1	O Ciclo Operacional _____	204
11.5.2	O Ciclo Estratégico _____	205
12	Implantação da Gestão Estratégica _____	207
12.1	Algumas Dificuldades Típicas nas Implantações _____	209
12.1.1	Diagnóstico Inexistente ou Inadequado _____	209
12.1.2	Foco no “Aqui e Agora” _____	210
12.1.3	O “Fogo de Palha” e a Novidade do Mês _____	210
12.1.4	Falta de Comprometimento da Alta e da Média Gerência _____	210
12.1.5	Mudanças Inesperadas Durante o Andamento do Processo _____	211
12.1.6	Falta de Metodologia Adequada e Consensual _____	212
12.1.7	Muita Análise, Pouca Síntese e Nenhuma Ação _____	212
12.1.8	Falta de Flexibilidade no Processo _____	212
12.1.9	Falta de Vinculação dos Investimentos com o Orçamento Operacional _____	212
12.1.10	Falta de Comando para Implementação _____	213

12.2	Implantação como um Macro-Projeto	213
12.3	Como Escolher os Níveis de Melhoria	215
12.3.1	Melhorias Contínuas	216
12.3.2	Melhorias Drásticas	216
12.4	Impacto das Mudanças sobre a Vida das Pessoas	217
12.4.1	Mudanças, Mudanças e mais Mudanças...	218
12.4.2	Oportunidades ou Ameaças?	220
12.4.3	Atitudes Recomendáveis Durante o Processo	221
12.5	Fatores-chave de Sucesso	221
12.5.1	Fatores-chave de Sucesso na Implantação	221
12.5.2	Fatores-chave na Gestão Estratégica	222
12.5.3	Determinantes da Gestão Estratégica Efetiva	222

Referências	225
-------------	-----