

Sumário

Introdução.....	1
1.0 O que é administração estratégica?.....	2
1.1 Conceito de estratégia.....	2
1.2 O que é estratégia?.....	2
2.0 Para que serve a administração estratégica?.....	2
2.1 Características da administração estratégica.....	4
3.0 Teorias.....	5
4.0 Estratégias como estratagema (níveis).....	7
5.0 Análise SWOT.....	9
6.0 BSC – Balanced Scorecard.....	11
6.1 Componentes do BSC.....	12
6.2 Etapas de modelagem do BSC.....	14
7.0 Processo de implementação.....	15
7.1 Importância e objetivos do processo de implementação da administração estratégica.....	17
Conclusão.....	18

Introdução



Neste ebook iremos aprender de forma clara, rápida e simplificada sobre a administração estratégica, suas metodologias, conceito, características entre outros. Este ebook foi elaborado da forma mais simples e objetiva a fim de obter melhor entendimento sobre o assunto, e seus devidos esclarecimentos, descritos de forma minuciosa, para se ter uma visão eficiente sobre o assunto.

Segundo Mills (1993 apud Oliveira 2006, p 196) “as estratégias determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns.

1.0 O que é administração estratégica?

A administração estratégica é definida por um processo sistemático para a tomada de decisões, que visa garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

1.1 Conceito

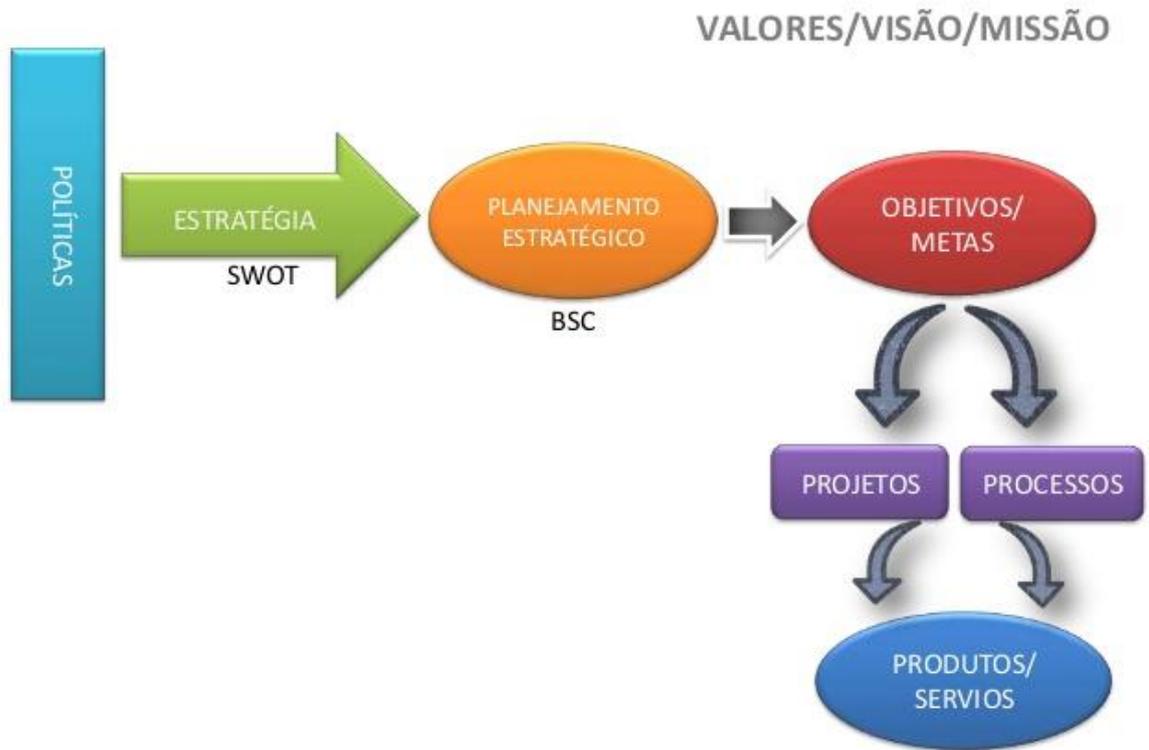
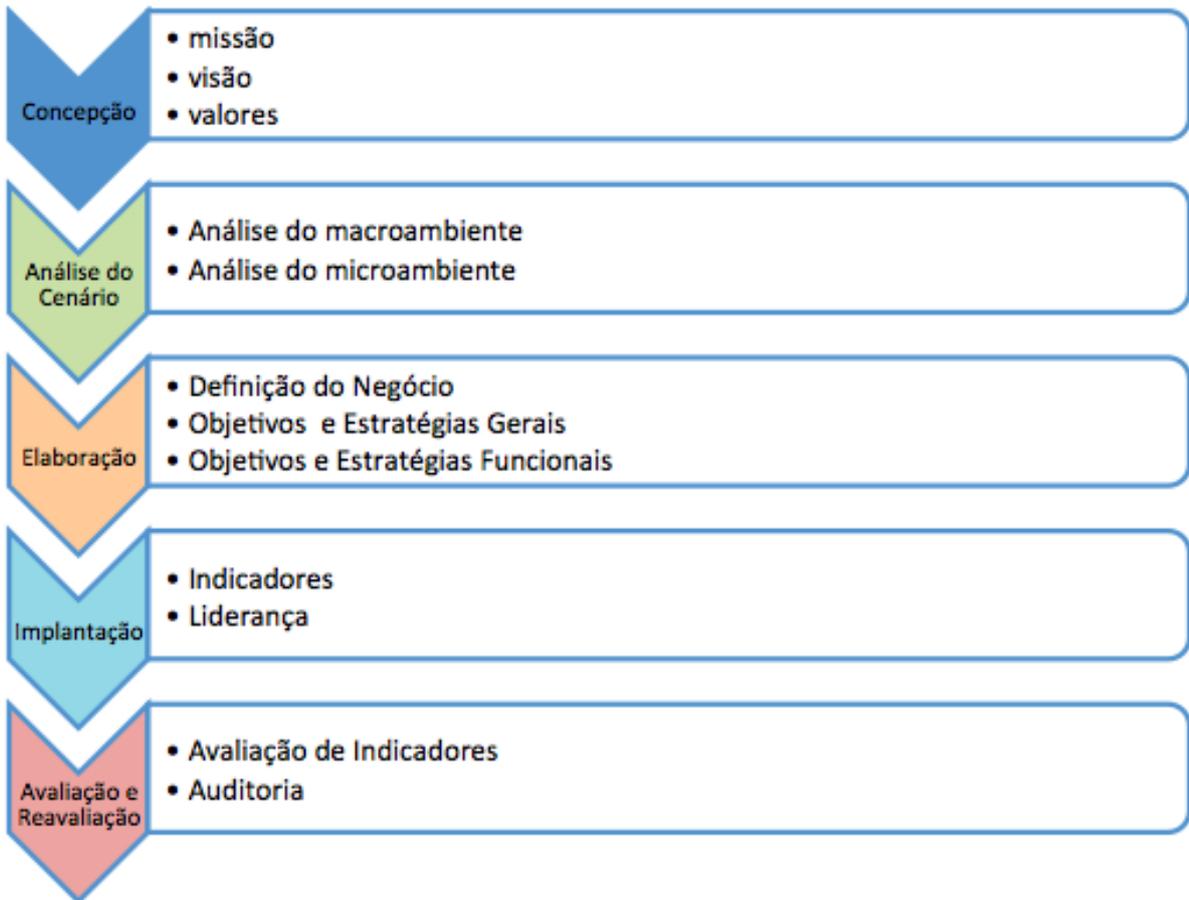
O conceito de estratégia teve várias fases e significados, evoluiu de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina de gestão empresarial, que é dotada de conteúdo, conceitos, metodologias e aplicações práticas.

1.2 Estratégia, o que é?

Estratégia deriva da palavra grega “strategos”: stratus= exército e ago= liderança ou comando. Ou seja, inicialmente a estratégia era a ação de comandar exércitos em tempos de guerras, e tinha o objetivo de vencer o inimigo. Durante séculos, a estratégia foi estendida em outras áreas como por exemplo: política, econômica e ao contexto empresarial, a fim de estabelecer caminhos.

2.0 Para que serve a administração estratégica?

Tem como base sua missão, visão e valores. Neste setor são estabelecidos conjuntos de opções, diretrizes e valores determinados pelos líderes, para que a empresa possa ter uma organização bem desenvolvida a longo prazo. Através das estratégias é possível estabelecer os objetivos, metas, orçamentos, projetos, planos de ação e antecipar problemas a fim de diminuir os riscos da empresa. Neste caso podemos dizer que a administração estratégica é um conjunto que integra e coordena ações definidas para explorar competências e obter vantagens necessárias/competitivas para fornecer condições de novos elementos de ação sistemática para avaliar, elaborar e mudar projetos estratégicos.



2.1 Características da administração estratégica

A administração estratégica apresenta algumas características para ser considerada e maximizar os resultados da empresa.

Evolutiva: O motivo do uso dessa característica se dá com algumas mudanças que ocorrem e se torna necessário, os seus princípios devem estar em constante evolução, seja na gestão da empresa, planejamento estratégico etc.

Sistêmica: A administração estratégica tem uma divisão estruturada, no qual todas as partes tenham interação entre si em função das metas e objetivos.

Otimização de resultados: Visa obter a satisfação e fidelização dos seus clientes, a realização do pessoal e profissional de seus colaboradores e os melhores resultados para os stakeholders (empresas, clientes, investidores e funcionários).

Qualidade: Para se ter uma boa administração estratégica é necessário haver um programa amplo e permanente de qualidade e produtividade para que haja contribuição de todos que fazem parte da empresa.

Liderança: O papel do líder é essencial nas organizações, pois ele é responsável por promover e incentivar uma administração participativa, delega responsabilidades para que sejam atingidas as metas junto com os colaboradores.

3.0 Teorias

Teorias de Mintzberg e Quinn

Mintzberg(2010) aborda o significado de estratégia por meio dos chamados 5P'S. Vamos conhece-los:

Plan (plano): De acordo com o primeiro P, estratégia é um plano, uma direção, um guia para o futuro. Nesse conceito, as organizações desenvolvem planos para seu futuro e criam estratégias pretendidas.

Pattern (padrão): De acordo com o segundo P, a estratégia é a consistência do comportamento ao longo do tempo. Uma organização que sempre trabalhou focada nos segmentos de maior valor agregado de uma determinada indústria segue um padrão de estratégia. Da mesma forma, podemos encontrar um padrão de estratégia executivo que sempre aceita os desafios de maior risco ao longo de sua carreira profissional.

Position (posição): De acordo com o terceiro P, a estratégia é um posicionamento ou a localização de determinados produtos ou serviços em determinados mercados.

Perspective (perspectiva): No quarto P a estratégia é uma maneira fundamental da empresa funcionar, ou seja, a estratégia apresenta uma perspectiva da visão do negócio em termos de interação com o cliente. A perspectiva como estratégia volta-se para dentro das organizações, tendo como referencial o pensamento dos estrategistas, e volta-se para cima, ou seja, a grande visão da empresa.

Ploy (estratagema): Nessa definição a estratégia é uma manobra específica para vencer, com astúcia um oponente ou concorrente. A estratégia é um artifício aplicado para ganhar participação de mercado por meio da estratagema.

Tabela 1: Definições de Estratégia, segundo os 5 Ps da Estratégia.

(P) Estratégia	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de ‘manobrar’ a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

Fonte: Mintzberg e Quinn, 2001.

4.0 Estratégias como estratagema (níveis)

Na visão de Mintzberg e Quinn (2002) existem três níveis de estratégias. A estratégia deve ser restrita a cargos gerenciais e diretivos, porém distribuída por toda a organização. Podemos classificar a estratégia da seguinte forma:

Estratégia corporativa (Nível Institucional)

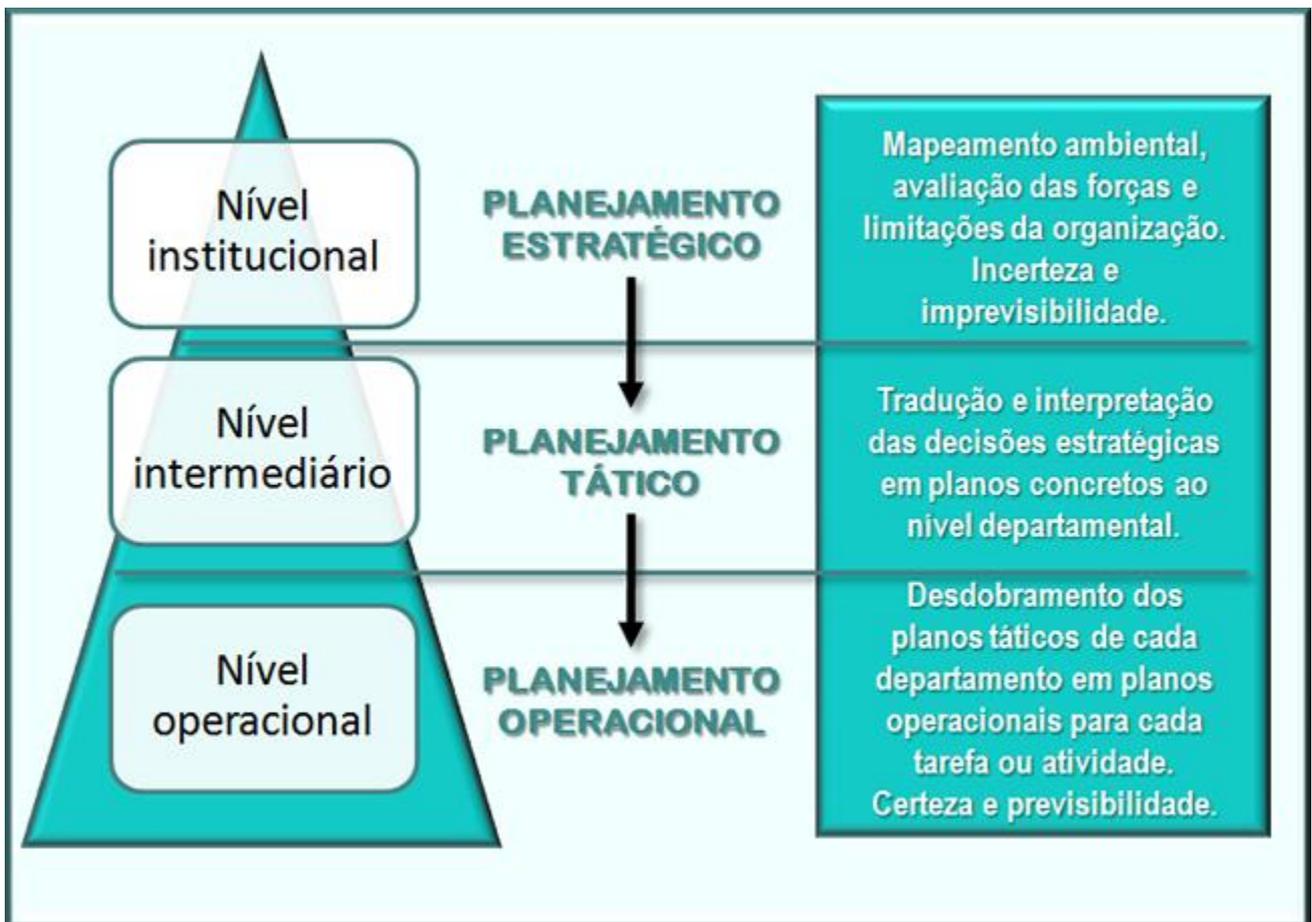
Representa o nível mais elevado da estratégia empresarial. Abrange as questões que se relacionam aos negócios em que decidimos competir, trata-se da decisão de competir.

Estratégia competitiva ou de negócio (Nível Intermediário)

Corresponde a decisão de como competir, ou seja, envolve uma estratégia de competição para a unidade de negócios.

Estratégia funcional (Nível Operacional)

Corresponde a forma de atuação de uma área funcional da empresa normalmente, relacionada ao nível tático da organização. As estratégias funcionais devem cobrir todos os ângulos da organização.



5.0 Análise SWOT

É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário ou ambiente (interno/externo), usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma entidade. A análise SWOT é um sistema simples de posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente. Essa técnica foi criada por Albert Humphrey, um líder de pesquisa da Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970. O termo SWOT é uma sigla em inglês de FORÇAS (Strengths), FRAQUEZAS (Weaknesses), OPORTUNIDADES (Opportunities) e AMEAÇAS (Threats)

A análise de SWOT tem como objetivo:

- Efetuar uma síntese das análises internas e externas;
- Preparar opções estratégicas: Riscos e problemas a resolver;
- Identificar elementos importantes para a gestão da empresa o que implica estabelecer prioridades de atuação;
- Fortalecer os pontos positivos, indicar quais os pontos devem melhorar e mostrar as chances de crescimento, aumentando assim as oportunidades a fim de deixar em alerta diante de riscos.
- Ambiente interno (Forças e Fraquezas) – Integração e padronização dos processos, eliminação de redundância e foco na atividade principal.
- Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) – Fiabilidade e confiança nos dados, informação de apoio a gestão, decisão estratégica e redução de erros.

Forças



- O que é que faz bem?
- Que recursos únicos pode aproveitar?
- O que é que os outros vêem como suas forças?

Oportunidades



- Que oportunidades tem disponíveis?
- Que tendências/novidades pode você aproveitar?
- Como pode transformar as suas forças em oportunidades?

Fraquezas



- O que é que pode melhorar?
- Onde é que tem menos recursos que os outros?
- O que é que os outros vêem como as suas prováveis fraquezas?

Ameaças



- Que ameaças podem prejudicá-lo?
- O que é que a sua competição anda a fazer?
- As suas fraquezas expõem-no a que possíveis ameaças?

6.0 BSC Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ou BSC traduzido para o português significa “Indicadores Balançados de Desempenho” é uma metodologia criada em 1992 pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton. Essa metodologia é usada na medição e gestão de desempenho, os métodos usados na gestão do negócio, serviços de infraestrutura, baseiam-se como soluções de apoio, no qual se relaciona á



gerencia dos serviços e a garantia dos resultados. A metodologia do BSC inclui a definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão de qualidade. O BSC é uma ferramenta de gestão, ou seja, um novo modelo organizacional chamado de Organização orientada para a estratégia.

6.1 Componentes do BSC

Mapa estratégico

Descreve a estratégia da empresa através de objetivos que são relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões.

Objetivo estratégico

O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

Indicador

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo, no qual deve cumprir alguns requisitos:

- Ser claro, transmitir informação clara e confiável;
- Fácil de obter o acesso intuitivo a uma aplicação informática;
- Ter um responsável designado capaz de atuar sobre os indicadores;
- Coerente com os fins estabelecidos, com a visão e missão da organização; adequado e oportuno, estando disponível para a tomada de decisão;
- Deixar as estratégias claras a toda empresa.

Planos de ação

Relatam as ações práticas necessárias para que alcancem os objetivos estratégicos organizacionais.

Metas

Se referem ao nível de desempenho ou a taxa de melhorias que tem que ser realizadas para que os objetivos sejam alcançados.

- BSC - Favorece a Escolha de Indicadores Compatíveis com a Estratégia

Indicadores de Resultado (<i>Outcomes</i>)	Indicadores de Tendência (<i>Drivers</i>)
<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none">• Foco nos resultados do desempenho ao final de um período ou atividade <p>Exemplos</p> <ul style="list-style-type: none">• “vendas ao final do ano”• “fatia de mercado”• “rendimento” <p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none">• Geralmente objetivos e facilmente capturados <p>Questões</p> <ul style="list-style-type: none">• Indicadores por resultado refletem sucessos do passado, e não atividades e decisões atuais	<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none">• Indicador intermedia processos, atividades e comportamentos <p>Exemplos</p> <ul style="list-style-type: none">• “horas gastas com clientes”• “mix do faturamento”. <p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none">• Voltados para prognósticos por natureza• Permite que as organizações ajustem os comportamentos ao desempenho <p>Questões</p> <ul style="list-style-type: none">• Baseado em hipótese de “causa e efeito”• Geralmente é difícil para se coletarem dados de apoio

Fonte:  Hillcrest Associates

ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO



Etapa 1 – Arquitetura de programa de medição

- Promove uma compreensão e uma análise crítica dos direcionadores de negócio e da visão de futuro;
- Resgata as diretrizes estratégicas;
- Analisa sua coerência com os direcionadores de negócio de visão e futuro.

Etapa 2- Interrelacionamento de objetivos estratégicos

- Nesse processo poderão ou não surgir lacunas no inter-relacionamento que deverão ser eliminadas ou preenchidas a partir de novas discussões;
- Deve haver análises do planejamento estratégico da organização.

Etapa 3 – Escolha e elaboração dos indicadores

- Identifica os indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia que foi estabelecida

Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação

- Definir as metas, planos de ação para direcionar a implementação estratégica.

7.0 Processo de implementação

O processo de implementação é realizado em cinco etapas:

Etapa 1 – Execução de uma análise do ambiente

- Análise de ambiente (interno e externo);
- Os administradores devem reconhecer os diversos níveis que existem no ambiente da organização;
- Compreender as normas e recomendações ao realizar uma análise;
- Tem como objetivo monitorar o ambiente organizacional, visando identificação de riscos.

Etapa 2 – Estabelecimento de uma diretriz organizacional

- Estabelece a diretriz organizacional ou a determinação da meta;
- Possui dois objetivos: os objetivos da organização e a missão;
- Os objetivos estabelecem as metas das organizações e a missão tem por finalidade a razão em comum á sua existência.
- A visão estabelece o que as organizações esperam ser e os valores que se tornam a fim de diferenciar das demais organizações.

Etapa 3 – Formulação de uma estratégia organizacional

- É um conjunto de ação que visa a garantia para que a organização alcance seus objetivos;
- A formulação projeta e seleciona as principais estratégias que direcionam á realização dos objetivos organizacionais;
- O enfoque central decorre de como lidar e obter satisfação com a concorrência,
- A administração será capacitada para se ter uma variedade de alternativas de ação, para assegurar o sucesso organizacional.

Etapa 4 – Implementação da estratégia organizacional

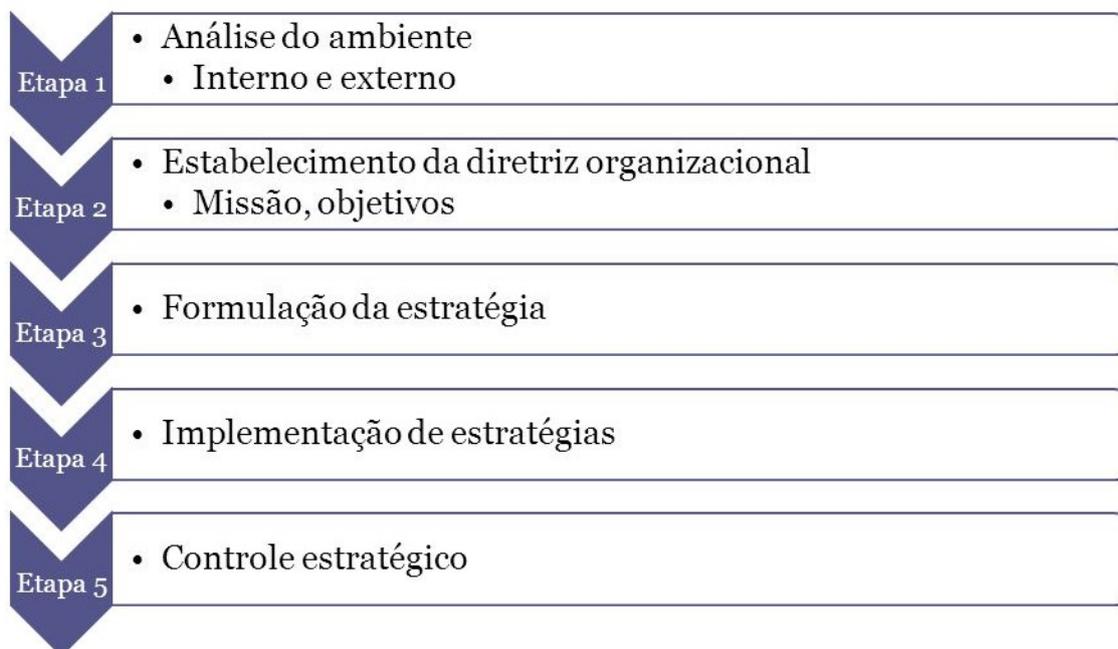
- Colocam-se as estratégias em ação (as que foram desenvolvidas nas etapas dos processos anteriores ao processo de administração estratégica).

Etapa 5 – Controle estratégico

- Consiste na monitoração e avaliação de administração estratégica;

- Tem o objetivo de melhorá-lo e garante um funcionamento adequado do processo.

O processo de administração estratégica



7.1 Importância e objetivos do processo de implementação da administração estratégica

A importância do planejamento e da estratégia se dá pelo fato de se tentar prever as diversas situações inesperadas e problemáticas com antecedência. Para a aplicação dos mesmos tem possibilitado nas organizações avanços e desenvolvimento, tornando-se essencial para que os gestores usufruam dos seus benefícios de planejar antes de agir. A implementação das estratégias e o planejamento necessitam de muita atenção, responsabilidade, colaboração e participação, para se obter a definição dos produtos e vantagens sobre seus concorrentes. As estratégias organizacionais estão totalmente interligadas com os objetivos e as metas organizacionais.

Analisando-se conceitos de diversos autores:

Segundo Mills (1993 apud Oliveira 2006, p 196) “as estratégias determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns.

Segundo Drucker (1997, p.47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcança-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Chiavenato (2000, p. 208) “Em termos empresariais, pode-se definir estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir seus objetivos a longo prazo”.

As estratégias organizacionais não são o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa. Mas sim a elaboração e aplicação de uma estratégia adequada aos objetivos. Isso contribui para o sucesso da organização pois, requer uma visão de futuro, ou seja, uma visão de médio e longo prazo a fim de cuidar para que a empresa realize o que deseja.

Conclusão

- Concluimos que a administração estratégica é um ponto de partida para a definição de um processo sistemático, no qual para a organização irá garantir o seu próprio sucesso. O conceito de estratégias é dotado de conteúdos e várias metodologias a fim de obter aplicações práticas.
- A administração estratégica tem como base sua missão, visão e valores, no qual integra um conjunto de ações e coordena definições para explorar competências. A administração estratégica apresenta cinco características, que serve para maximizar os resultados da empresa.
- Mintzberg(2010) aborda o significado de estratégia por meio dos chamados 5P'S.
- Existem três níveis de estratégia, são eles: nível institucional, intermediário e operacional.
- A análise de SWOT é uma ferramenta simples de usar ou verificar a posição estratégica. Um dos principais objetivos da análise SWOT é verificar o ambiente externo e interno.
- Balanced Scorecard ou BSC traduzido para o português significa "Indicadores Balançados de Desempenho". O BSC é uma ferramenta de gestão, ou seja, um novo modelo organizacional chamado de Organização orientada para a estratégia.
- A importância do planejamento e da estratégia se dá pelo fato de se tentar prever as diversas situações inesperadas e problemáticas com antecedência.
- Ou seja, todas as ferramentas utilizadas na administração estratégica, são importantes para o desempenho da organização, visando a missão, visão e valores da empresa, isso acarreta o sucesso da empresa através de suas metodologias aplicadas de forma correta.

Segundo Drucker (1997, p.47) "Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar".

Fontes de pesquisa:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o>

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gia>

<http://www.portal-administracao.com/2014/07/administracao-estrategica-conceito-etapas.html>

[https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise SWOT](https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT)

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced scorecard](https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)