

# 3 PARADIGMAS DE GESTÃO

## 1. MODELO RACIONAL

Passos no desenvolvimento da estratégia

1. Definição da missão
  - Definir utilidade
  - Definir objetivos estratégicos
2. Análise SWOT
  - Análise interna
  - Previsão do ambiente
  - Identificação de opções estratégicas
3. Seleção de opção de máxima utilidade
4. Implantação
5. Avaliação e controle

## 2. MODELO EVOLUCIONÁRIO

Incerteza – Adaptação aos ambientes interno e externo

- Experiência e linguagem
- Stakeholders interno – percepção
- Stakeholders externo – coalizões
- Prática social e política
- Modelos mentais
- Força motriz dos atores (**modelo mental existente x percepção de uma realidade diferente**)

## 3=1+2. MODELO PROCESSUAL

Ciclo de aprendizado

- Integração de experiência, racionalidade e ação
- Força motriz do aprendizado: desvios entre experiência e expectativa
- Conversação estratégica e operacional

## LACUNAS - DESAFIOS

- Planejamento e implementação
- Fantasia executiva e capacidades organizacionais
- A questão da mudança: Barreiras cognitiva, política, motivacional e de recursos
- Alinhamento de ideias e modelos mentais
- Executivo e oralidade

MÉTODO

# 3 PARADIGMAS DE GESTÃO

## 1. MODELO RACIONAL

Processo de Tomada de Decisão

1. Define-se o problema
2. Coleta informação
3. Soluções viáveis
4. Decisão ótima
5. Solução implementada
6. Avaliação

Relação de causa e efeito

BALANCED SCORECARD

## 2. MODELO EVOLUCIONÁRIO

Incerteza – Adaptação aos ambientes interno e externo

- Experiência e linguagem
- Stakeholders interno – percepção
- Stakeholders externo – coalizões
- Prática social e política
- Modelos mentais
- Força motriz dos atores (**modelo mental existente x percepção de uma realidade diferente**)

## 3=1+2. MODELO PROCESSUAL

Ciclo de aprendizado

- Integração de experiência, racionalidade e ação
- Força motriz do aprendizado: desvios entre experiência e expectativa
- Conversação estratégica e operacional

## LACUNAS - DESAFIOS

- Planejamento e implementação
- Fantasia executiva e capacidades organizacionais
- A questão da mudança: Barreiras cognitiva, política, motivacional e de recursos
- Alinhamento de ideias e modelos mentais
- Executivo e oralidade

MÉTODO

# MAPA ESTRATÉGICO

## Estratégia de Produtividade

## Estratégia de Crescimento

### Perspectiva Financeira

Melhorar a estrutura de custos

Aumentar a utilização dos ativos

**Valor a longo prazo para os acionistas**

Expandir as oportunidades de receita

Aumentar o valor para os clientes

### Perspectiva do cliente

#### Proposição de Valor para o Cliente

Preço

Qualidade

Disponibilidade

Seleção

Funcionalidade

Serviços

Parcerias

Marca

Atributos do produto/serviço

Relacionamentos

Imagem

### Perspectiva dos processos

#### Processos de gestão operacional

- Abastecimento
- Produção
- Distribuição
- Gerenciamento de riscos

#### Processos de gestão de clientes

- Seleção
- Conquista
- Retenção
- Crescimento

#### Processos de inovação

- Identificação de oportunidades
- Portifólio de P&D
- Desenvolvimento
- Lançamento

#### Processos regulatórios e sociais

- Meio ambiente
- Segurança e saúde
- Emprego
- Comunidade

### Perspectiva de aprendizado e crescimento

#### Capital Humano

#### Capital da informação

#### Capital Organizacional

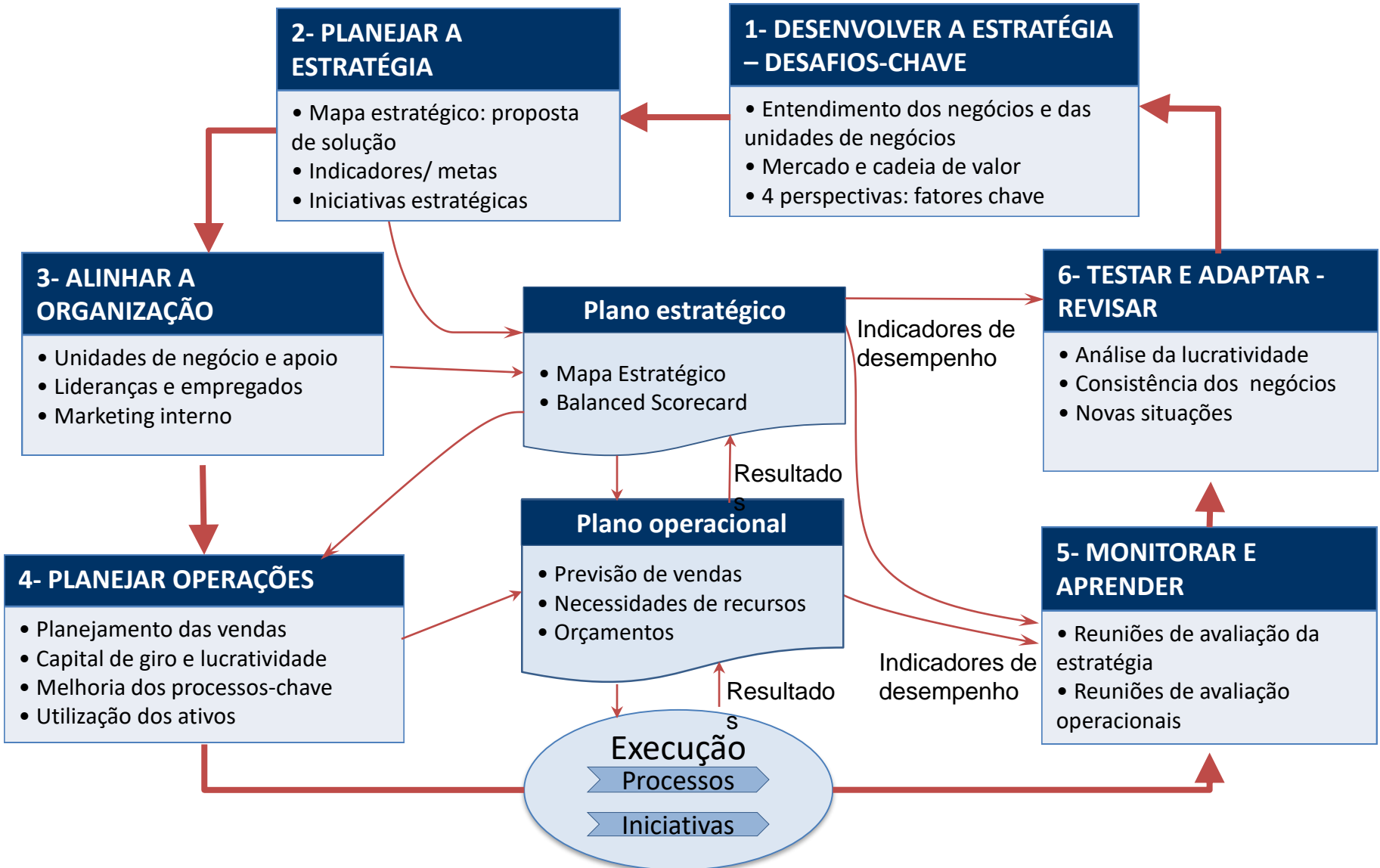
Cultura

Liderança

Alinhamento

Trabalho em equipe

# SISTEMA GERENCIAL: VÍNCULO ENTRE A ESTRATÉGIA E A OPERAÇÃO



# FASES DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

## **FASE 1: Desconhecimento dos conceitos e processos**

- Falta de informação para tomada de decisão
- Insuficiência de avaliação do negócio
- Carência de direção - rumo

## **FASE 2: Conhecimento dos conceitos e processos - sem aplicação**

- Informações insuficientes e atrasadas
- Rumo da empresa em debate
- Equipe não alinhada

## **FASE 3: Plano estratégico sem resultados**

- Carência de metas e indicadores
- Ações desintegradas
- Baixa relação entre estratégia e orçamento
- Execução desarticulada

## **FASE 4: Plano estratégico necessita reformulação**

- Desenvolver portfólio lucrativo
- Alinhar equipes, inclusive vendas
- Mobilizar para execução

## **FASE 5: Gestão estratégica**

- Rumo e alinhamento de equipes
- Aprendizagem e evolução dos negócios
- Monitoramento: informação atualizada
- Pensar e criar o futuro

# MÉTODO de GESTÃO ESTRATÉGICA

## Monitorar a Execução 6

Metas: Lucro, Vendas, Custos e Passivos

## Capacitar na Execução 5

Capacitação Operacional  
Capacitação estratégica

## Execução: Mão na Massa 4

- Processo informacional e negócios
- Processo de gestão de clientes
- Processo de produção enxuta
- Processo de inovação



## 1 Analisar Problemas e Desafios

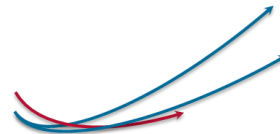
- Lucro
- Vendas
- Custos e Passivos
- Produtividade

## 2 Definir Rumos

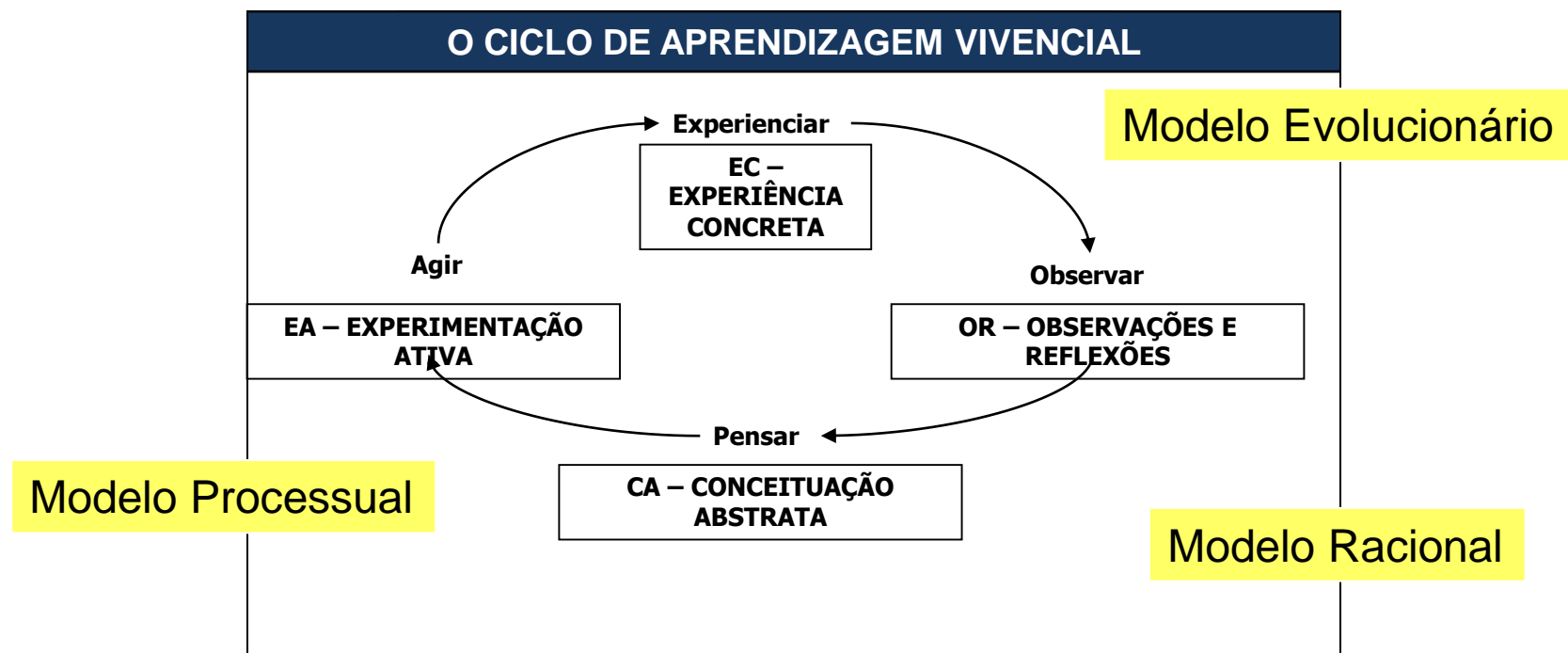
Estratégias para ampliar lucro e vendas, reduzir custos e negociar passivos

## 3 Integrar Equipes

Projetos, metas e responsabilidades



# INTEGRAÇÃO DOS MODELOS



- **Experiência concreta** – EC: a experiência é a base da observação e da reflexão, fazendo-se necessário o envolvimento do ator\organização nessa fase;
- **Observação reflexiva** – OR: fase de reflexão sobre a experiência e formulação de conceitos que servirão para ver a situação sob novos pontos de vista;
- **Conceituação abstrata** – CA: nessa fase, novos conceitos são criados, a partir da reflexão sobre a ação, esta serve de guia para a criação de novas experiências;
- **Experimentação ativa** – EA: as novas teorias e conceitos são usados para tomar decisões e resolver problemas.