

*E-book:*

# GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO

O guia completo de gestão integrada da estratégia na sua organização.

---



03

Visão Geral

07

Áreas do  
Conhecimento

14

Mapa de  
Relacionamento

16

Modelo de  
Gestão Integrada

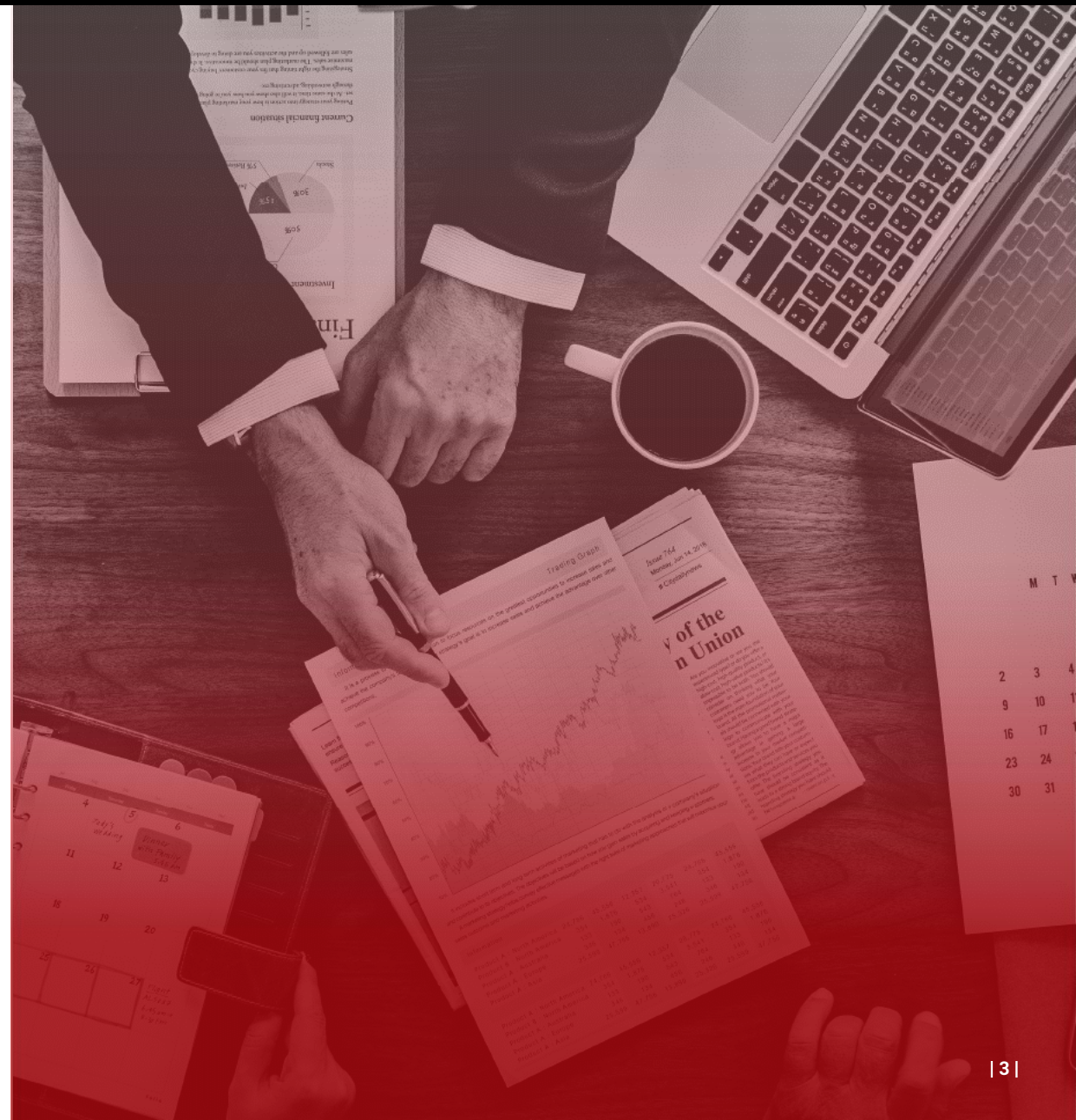
A gestão estratégica é fundamental. Porém, este processo nem sempre é realizado de forma a maximizar os benefícios para as organizações.



SE AS ORGANIZAÇÕES SÃO  
SISTÊMICAS...

## POR QUE A ESTRATÉGIA É GERIDA DE FORMA DESINTEGRADA?

Ao longo deste e-book apresentaremos a **importância de ter uma gestão integrada e estratégica na sua organização para tomada de decisões mais assertivas** no momento adequado, considerando as diferentes áreas do conhecimento.



E esses benefícios não são alcançados, porque as decisões, muitas vezes, são tomadas sem considerar aspectos relevantes, sem uma análise mais integrada do contexto.



# VISÃO MAIS AMPLA LEVA A MELHORES DECISÕES!



Quando as lideranças precisam tomar decisões, elas podem fazer isso de **forma intuitiva** ou **analítica**, ou até mesmo **mesclando as duas formas**.

Porém, qualquer que seja a forma de tomar a decisão, quanto mais ampla a visão, melhor pode ser a decisão.



## AGORA VAMOS **PENSAR JUNTOS** EM **ALGUMAS SITUAÇÕES?**

### SITUAÇÃO 1

Imagine que você precise tomar uma decisão de expandir a organização em que trabalha e só tem uma informação disponível:

- **O valor do investimento.**

Você conseguiria tomar uma boa decisão?

Ou melhor, você tomaria a melhor decisão?

### SITUAÇÃO 2

Agora imagine que, além do valor, você tenha:

- **Volume adicional produzido após a expansão.**

Isso ajudaria, mas seria suficiente?

### SITUAÇÃO 3

E imagine agora que além do valor e volume, você tenha várias informações adicionais:

- **Demanda do mercado;**
- **Novos produtos que poderão ser fabricados;**
- **Novos serviços que poderão ser agregados;**
- **Estudo de viabilidade integrando os investimentos e custos às receitas com expansão.**



**VOCÊ PERCEBE QUE A SUA DECISÃO  
MELHOROU CONFORME FOI  
AMPLIANDO A QUANTIDADE DE  
INFORMAÇÕES?**



O mesmo acontece com as decisões relacionadas à **gestão da estratégia**. Se a alta liderança tem uma visão limitada dos fatos que envolvem aquela decisão, a chance de errar é maior.

**Mas nesse contexto da estratégia, o que amplia a visão da liderança?**

Assim, para melhorar o ciclo de decisão da alta liderança, a gestão da estratégia precisa integrar diversas áreas do conhecimento que estão espalhadas pela organização.



## **PARA** AMPLIAR A VISÃO DA LIDERANÇA **E** **AUXILIÁ-LA A TOMAR** **MELHORES DECISÕES**

Sobre a estratégia da organização, diferentes áreas do conhecimento são importantes e precisam estar integradas para boas decisões:



### ÁREAS DE CONHECIMENTO





## NÃO BASTA TROCAR INFORMAÇÕES, É PRECISO INFLUENCIAR AS DECISÕES!

Mas estas áreas do conhecimento não podem ter uma “vida independente na organização”. Elas precisam ter uma “vida integrada”. **E o que isso quer dizer?**

Mais do que trocarem informações, cada uma das áreas do conhecimento precisa influenciar as outras.

### Inteligência Competitiva

Identifica um movimento no mercado diferente do que já está mapeado. Quem cuida desse processo precisa trazer esse novo movimento para dentro da organização.

### Planejamento Estratégico

### Posicionamento Estratégico

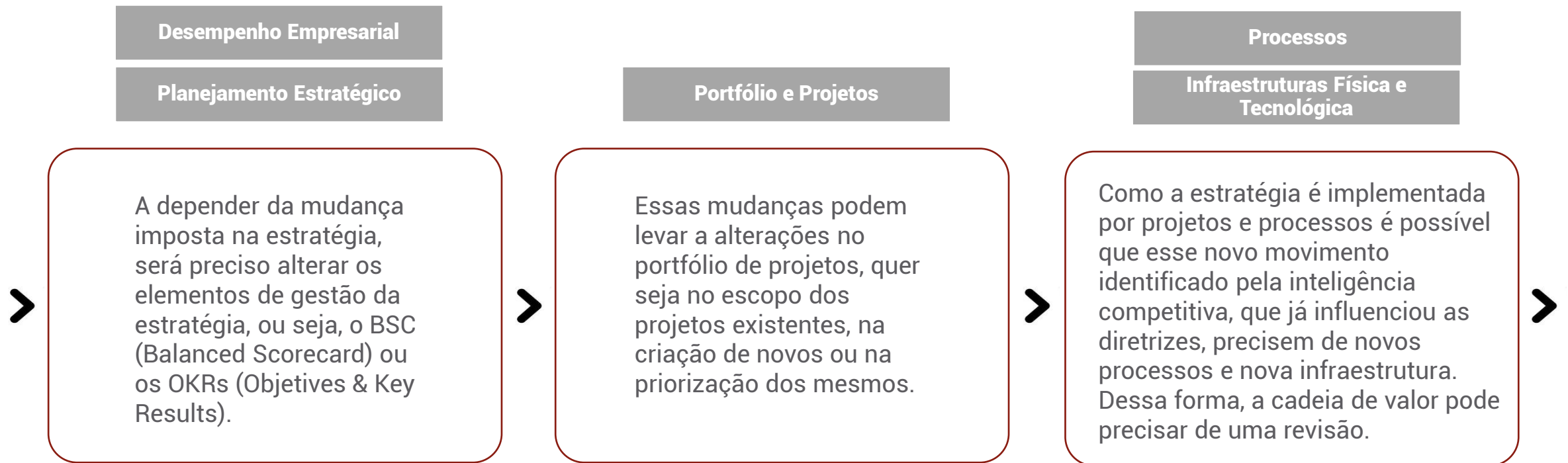
### Cenários

Planejamento estratégico precisa avaliar como esse movimento impacta os diferentes cenários, e assim identificar a necessidade de alteração no posicionamento de mercado e nas diretrizes estratégicas.





## AS DECISÕES PODEM SER TANTO NO ÂMBITO ESTRATÉGICO, QUANTO NO OPERACIONAL





## QUAIS MUDANÇAS SÃO NECESSÁRIAS NO ORÇAMENTO?

## QUAIS COMPETÊNCIAS PRECISAMOS?

## QUAIS MUDANÇAS NO MAPA DE RISCOS TEREMOS?

### Capital Humano

> Esse movimento, nos obriga a termos na organização novas competências? Quais? Em quanto tempo? As respostas a essas perguntas ajudarão a gestão de capital humano a definir se vale a pena desenvolver ou adquirir as competências.

### Riscos

> E o que muda no mapa de riscos estratégicos? Os impactos aumentam ou diminuem? As probabilidades aumentam ou diminuem? As respostas ao riscos seguem as mesmas? Gestores de riscos precisam identificar os impactos para a organização.

### Orçamento e Investimento

> Alterações nos programas, projetos, ações, processos, competências, riscos entre outros podem demandar ajustes no orçamento. É preciso entender quais são esses ajustes e como reacomodar o orçamento de forma a viabilizar a estratégia.



NA PÁGINA SEGUINTE VEJA UM EXEMPLO DE  
**COMO UM FATOR EXTERNO IDENTIFICADO PELA**  
**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA** INFLUÊNCIA  
DIFERENTES TEMAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Um fator externo impacta no cenário, alterando o posicionamento e as diretrizes, necessitando assim um novo projeto e adequações nos processos e na infraestrutura, viabilizadas pelo orçamento e competências das pessoas.





## UMA VEZ IDENTIFICADAS AS INFLUÊNCIAS DE UM MOVIMENTO NO MERCADO PRECISO TOMAR DECISÕES

Para cada uma dessas decisões ao lado, existe um ritual e um momento específico na organização.

Essas decisões podem ocorrer: nas reuniões de gestão da qualidade quando se trata de alterações em processos; ocorrer na área comercial quando falamos de posicionamento ou no PMO quando falamos de projetos.

Dependendo do tipo de decisão, do impacto para a organização, da complexidade e da necessidade de alteração na estratégia, pode ocorrer em reuniões de gestão da estratégia na diretoria.

O importante é que os rituais sigam um fluxo dentro de um processo de governança que garanta que as tomadas de decisões considerem as múltiplas influências entre as áreas do conhecimento e as respectivas análises.

### Análises e Decisões

Analisar e tomar decisões sobre estratégia

Analisar e tomar decisões sobre objetivos e resultados

Analisar e tomar decisões sobre projetos

Analisar e tomar decisões sobre cadeia de valor

Analisar e tomar decisões sobre infraestruturas física e tecnológica

Analisar e tomar decisões sobre orçamento e investimentos

Analisar e tomar decisões sobre riscos

Analisar e tomar decisões sobre pessoas e alinhamento de metas



# É FUNDAMENTAL QUE SUA ORGANIZAÇÃO CRIE UM *MAPA DE RELACIONAMENTO*

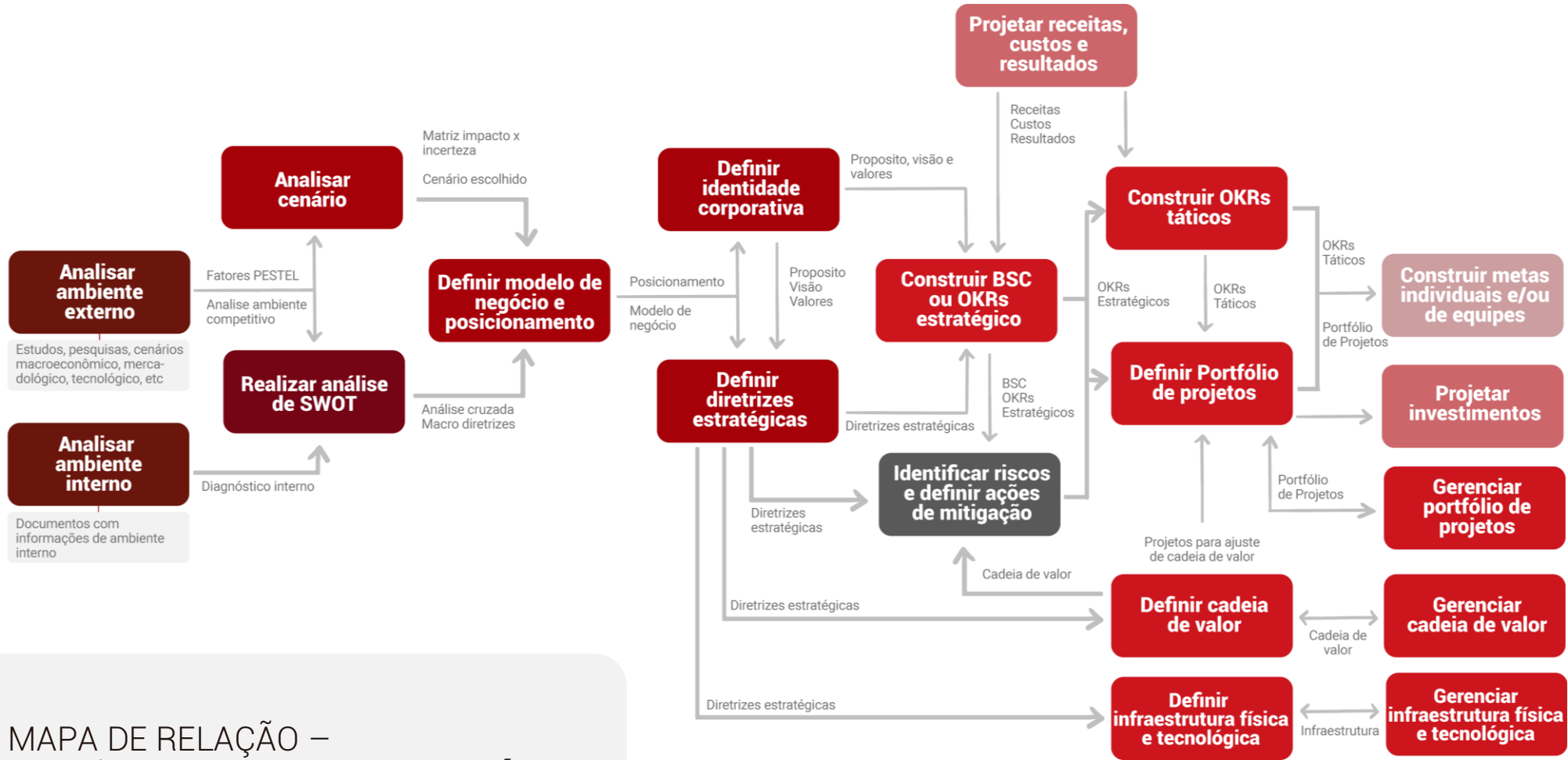


Entre as áreas do conhecimento, já identificando qual é o processo que será executado.

Por exemplo, em relação a área de conhecimento de cenários, é preciso “analisar cenário” a partir da “análise de ambiente externo”, fornecendo insumos para “definir o posicionamento e as diretrizes”.

Ao longo da execução da estratégia faz parte das atividades da equipe “analisar e tomar decisões sobre cenários e estratégia”.

Abaixo, um exemplo de um mapa de relacionamento. Porém, cada organização tem um mapa específico. Aproveite esse conteúdo e monte o seu.



**MAPA DE RELAÇÃO –  
GESTÃO INTEGRADA DA ESTRATÉGIA**

- Análises e Decisões**
- Analisar e tomar decisões sobre estratégia
  - Analisar e tomar decisões sobre objetivos e resultados
  - Analisar e tomar decisões sobre projetos
  - Analisar e tomar decisões sobre cadeia de valor
  - Analisar e tomar decisões sobre infraestruturas física e tecnológica
  - Analisar e tomar decisões sobre orçamento e investimentos
  - Analisar e tomar decisões sobre riscos
  - Analisar e tomar decisões sobre pessoas e alinhamento de metas

E a partir do mapa de relacionamento, crie um framework pelo qual a sua organização irá se orientar em relação a gestão integrada da estratégia.



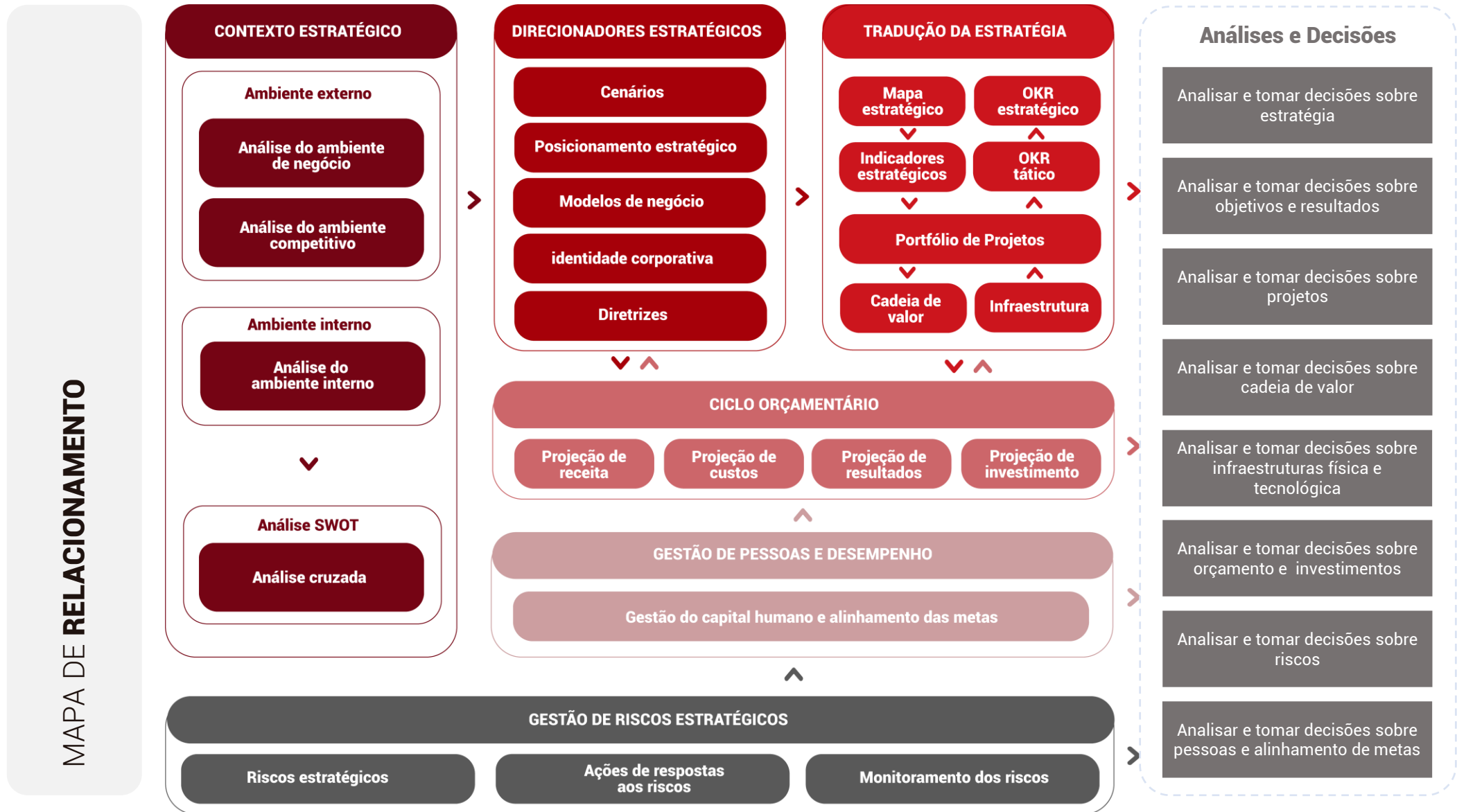
ENTENDENDO O **MAPA DE  
RELACIONAMENTO ENTRE AS ÁREAS  
DO CONHECIMENTO** QUE FAZ  
SENTIDO PARA SUA ORGANIZAÇÃO,

**É POSSÍVEL CRIAR UM MODELO DE  
GESTÃO INTEGRADA DA ESTRATÉGIA!**

É claro que cada organização terá um modelo próprio, que faça sentido para a sua gestão, mas aqui trouxemos um framework que temos utilizado em projetos de consultoria nos últimos anos.



Abaixo, o framework inicial que a 3GEN utiliza em seus projetos. Entretanto, cada organização necessita de um framework específico. Aproveite esse conteúdo e monte o seu.



Para que esse fluxo funcione de forma adequada é importante criar os rituais de gestão da estratégia.



O foco da reunião deve ser a tomada de decisão em relação à evolução e alcance da estratégia ou na sua necessidade de alteração.



CASO PRECISE TIRAR **ALGUMA DÚVIDA** OU  
NECESSITE DE APOIO COM A **ESTRATÉGIA DA**  
**ORGANIZAÇÃO**, A 3GEN ESTARÁ DISPONÍVEL  
PARA ATENDÊ-LO!





## QUEM É A 3GEN?

A **3GEN** é uma empresa de consultoria gerencial, soluções educacionais e capacitação fundada em 2005, cujo foco é auxiliar o alcance de resultados das organizações.

Para tal finalidade, desenvolvemos um amplo portfólio de soluções de alto impacto em temáticas como estratégia, operações, projetos, riscos, análises de viabilidade, soluções educacionais, engajamento das pessoas e governança.

+55 (11) 3071-3123 | [contato@3gen.com.br](mailto:contato@3gen.com.br) | [www.3gen.com.br](http://www.3gen.com.br)

