

Conceito de Estratégia



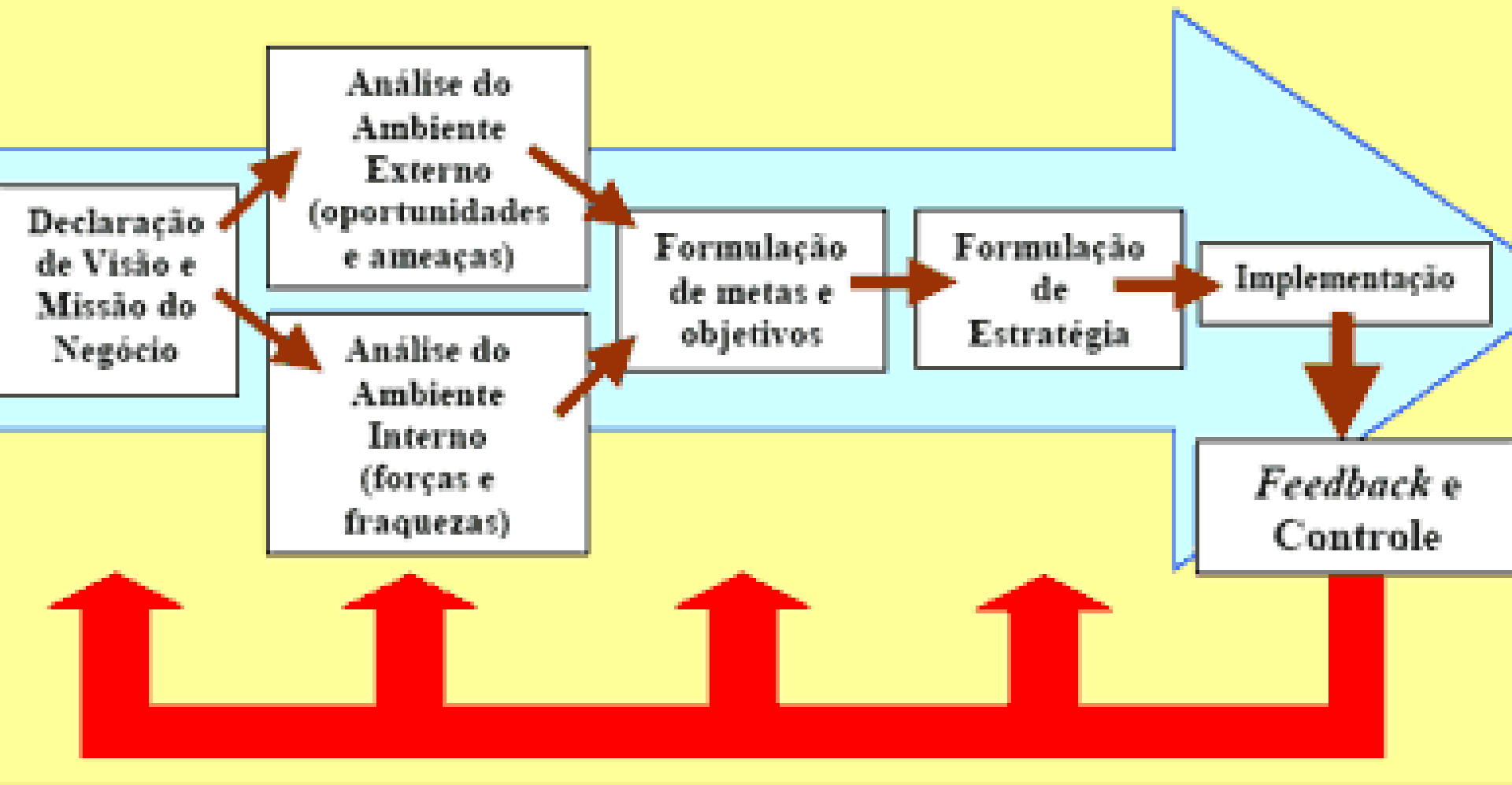


Figura 1 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio (Kotler, 1999)

Estratégia como o caminho

Pequeno Histórico

Origem da Disciplina

Década 50 – Pesquisa patrocinada pela Fundação Ford, nos currículos das Escolas de Negócio, sugeriu o ensino amplo, e focado em problemas reais. Consolidou nos anos 70

Conceito de origem da “Estratégia”

É a arte militar, de planejar e executar movimentos e operações de tropas, e de outros equipamentos de guerra.

Evolução dos Conceitos

1. Processo contínuo e iterativo, integrando a organização ao meio ambiente.
 2. Planos da alta administração, para atingir missão e objetivos.
 3. Um plano - olhar para a frente - escola do planejamento
 4. Como um padrão – consistência no comportamento ao longo do tempo “escola do aprendizado.
-

Pequeno Histórico

Objetivos do Planejamento Estratégico

1. Colocar a organização em uma situação privilegiada, junto ao mercado.

Natureza do Planejamento Estratégico

1. É um processo contínuo.
 2. É iterativo, e jamais voltado para dentro da organização.
 3. Não pode sofrer interrupção absoluta;
 4. Deve ser repetido quantas vezes for necessário.
 5. O processo deve se nortear pelo cenário.
 6. A organização deve ser mantida como um conjunto integrado ao seu ambiente.
 7. O processo é afeto, normalmente, ao diretor-presidente (CEO) – *chief executive officer*
-

Visão Histórica Da Estratégia Nas Organizações



Definição:

do grego: **Strategía**

O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “**arte do general**”, adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para **a guerra**, significando **a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho**.

Visão Histórica Da Estratégia Nas Organizações

O termo **estratégia** assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades de gestão (administrativas, liderança, oratória, poder).

Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de **habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governo global.**

Visão Histórica Da Estratégia Nas Organizações

Origina-se assim como um meio de “**um vencer o outro**”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo.

Sun Tzu foi o estrategista que no **século IV a.C.** escreveu um tratado nominado **A Arte da Guerra** que abordava de forma abrangente as estratégias militares. Segundo **Sun Tzu**, a formulação de uma estratégia deve respeitar **quatro princípios fundamentais**.

Visão Histórica Da Estratégia Nas Organizações

Guerra	Empresa
Princípio da escolha do local de batalha	Seleção dos mercados onde a empresa vai competir.
Princípio da concentração das forças	Organização dos recursos da empresa.
Princípio do ataque	Implementação das ações competitivas da empresa
Princípio das forças diretas e indiretas	Gestão das contingências



Revolução Industrial

A revolução industrial produziu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. As relações de produção foram modificadas e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia exponencialmente.

Entre o final do século XIX até a década de 20 do século passado tivemos vários autores que influenciaram o modo de gerir as empresas, e que estimularam o uso do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão.

Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber estão entre eles.



Revolução Industrial

Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam um planejamento mais operacional, uma vez que o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem sucedido no negócio.

A estratégia era responsável pela definição de regras e procedimentos formais que permitiam integrar as unidades organizacionais.

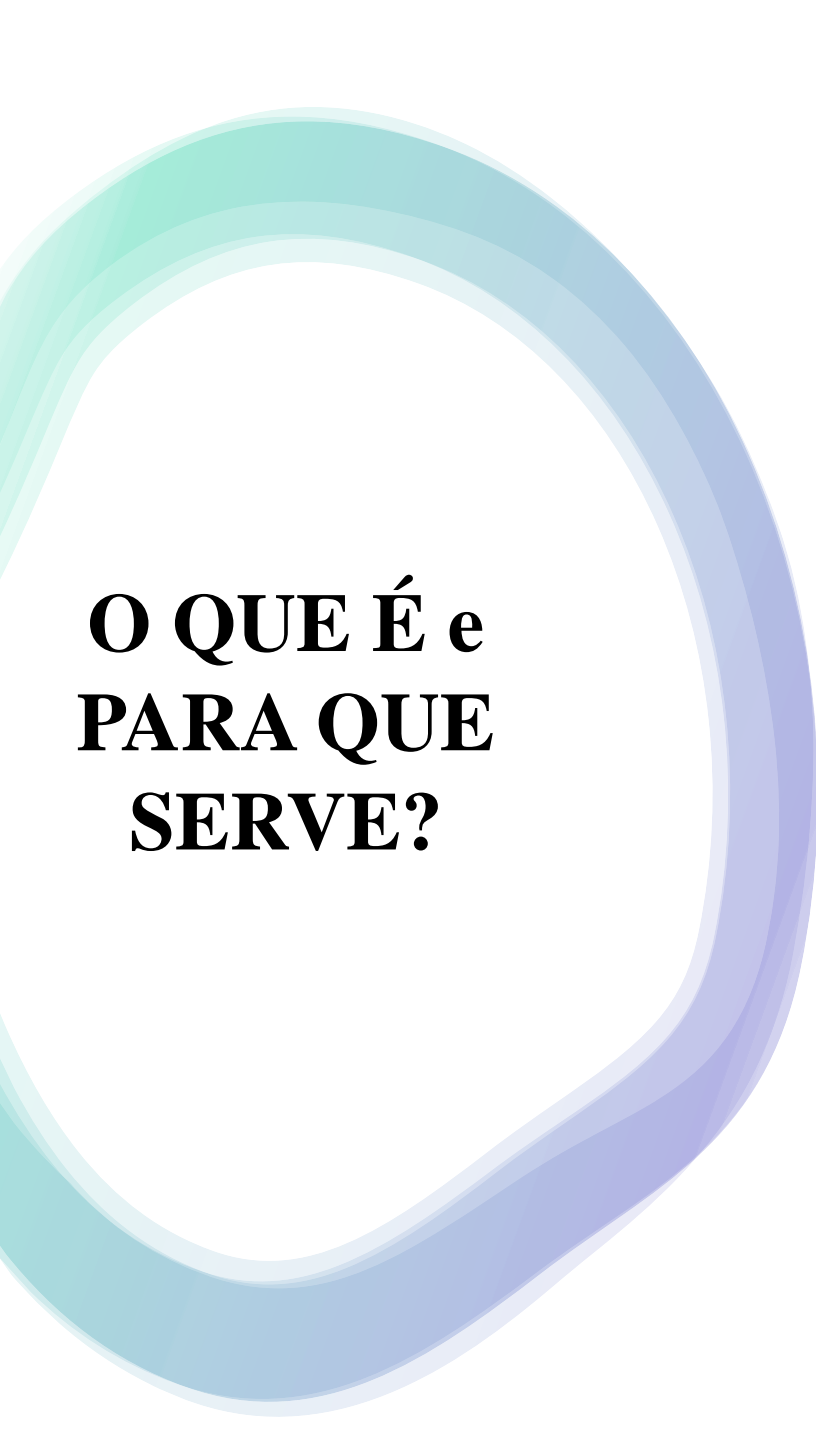
O planejamento estratégico, como hoje se conhece, surgiu somente no início da década de 70.

Processo de Administração

- 1 - Planejar** Decisões sobre objetivos e recursos necessários
- 2 - Organizar** Decisões sobre a divisão de autoridade, responsabilidade e recursos para realizar.
- 3 - Direção** Decisões de execução de planos.
- 4 - Controlar** Decisões de assegurar a realização dos objetivos.

Conceitos de Estratégia

- Wright et al. (2000) Estratégia refere-se a planos da alta administração, para alcançar resultados consistentes, com a missão e os objetivos gerais da organização
- “Algo que uma organização necessita ou utiliza para vencer ou para estabelecer sua legitimidade num mundo de rivalidade competitiva” (Howard Thomas)
- “É o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo” (Simon)
- “É um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente” (Djalma Rebouças)
- “É o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los” (Tilles)
- “Rivalidade entre companheiros para a conquista de prêmios em um jogo definido e compartilhado” (Andrews)
- Certo & Peter (1993), por exemplo, usam a definição de Cornell Maier, presidente do conselho diretor Executivo da Kaiser e define a administração estratégica: “como um processo contínuo e iterativo (realimentado) que visa manter uma organização. como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”



O QUE É e PARA QUE SERVE?

- É um processo gerencial que possibilita estabelecer um **rumo** a ser seguido pela empresa, com vistas a obter a otimização dos recursos organizacionais em relação ao ambiente;
- **A formulação de estratégias** serve para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão.

Estratégia & Planejamento (Henry Mintzberg)

ESTRATÉGIA

- Síntese
- Nasce da criatividade;
- Qualquer um é capaz de estabelecer;
- Visão a longo prazo;
- É um sonho;
- “O homem vai à Lua”

(J. Kenedy)

PLANEJAMENTO

- Análise
- Existe um método;
- Exige formação acadêmica;
- Pode ser **desdobrado**;
- São os planos;
- Como chegar a Lua.
(NASA)

Importância

- Maquiavel, em “**O Príncipe**”, afirmou que “pode ser verdade que a sorte seja o árbitro da metade de nossas ações, mas ainda nos deixa governar a outra metade”.
- Atribui-se ao filósofo grego Sêneca a afirmação de que nenhum vento é bom para um nau sem porto ou destino.

Ex.: Matshushita

O Cenário Competitivo do Século XXI e a Economia Globalizada

“As pessoas sempre me perguntam”: “A Mudança acabou? Podemos parar agora?” E eu tenho que lhe dizer: “Não estamos apenas começando” Jack Welch

O Cenário Competitivo do Século XXI e a Economia Globalizada

Mudança Reativa:

- Ocorre quando no ambiente já afetaram o desempenho da empresa;
- Movidas por problemas;
- Imitam outras mudanças;
- Resolvem problemas tardiamente;
- Mostram que a empresa é **Seguidora** e não **Líder**.

O Cenário Competitivo do Século XXI e a Economia Globalizada

Mudanças Proativa

- Iniciada pela direção antes que o problema ocorra;
- Ainda não existe a necessidade óbvia ou urgente de mudança;
- Antes dos Concorrentes;
- Melhoria Contínua;
- Obsolescência Planejada;
- Busca Crescimento(aumentar receita e não cortar custo);
- Antever o futuro / Cria o Futuro.

O Cenário Competitivo do Século XXI e a Economia Globalizada

- “A essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. Michael Porter
 - Estratégia Competitiva
 - Vantagem Competitiva
 - Competitividade
 - **Retorno acima da média (desempenho superior final)**

Processo Estratégico

ANÁLISE DO AMBIENTE

•Macroambiente Setorial:

- Econômico: Modelo de Porter
- Social: Atratividade
- Político: Ciclo de Vida
- Tecnológico: Concorrência

**Ameaças e
oportunidades**

NEGÓCIO

Ambiente
X
Organização

**Pontos Fortes
Pontos Fracos**

ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

- Cadeia de valor
- Estratégias genéricas
- Competências
- Pontos Fortes
- Pontos fracos

ANÁLISE

**Objetivos
Gerais**

Missão
e
Visão

**Estratégias
Gerais**

Marketing

Produção

RH

Finanças

**I
N
T
E
G
R
A
Ç
Ã
O**

FORMULAÇÃO

**I
M
P
L
E
M
E
N
T
A
Ç
Ã
O**

**A
P
R
E
N
D
I
Z
A
G
E
M**

ESTRATÉGIA

NEGÓCIO
(what?)

MISSÃO
(why?)

VISÃO
(where?)

VALORES
(who?)

O Negócio (what)

Qual o segmento que a empresa atua, o que ela faz e como pretende chegar no futuro produzindo o produto ou serviço que forma sua arquitetura negocial.

Empresa	Visão Restrita	Visão Ampla
Atlas	Elevadores	Transporte
Citibank	Serviços financeiros	Soluções financeiras, sonhos realizados
Revlon	Cosméticos	Beleza, saúde, autoestima
Chubb	Vendas de seguros e Previdência	Tranquilidade, segurança, futuro certo

Missão (why)

- O QUE É MISSÃO?
 - A missão responde à pergunta mais básica que uma organização (e, talvez uma pessoa) pode propor:
 - Para que existimos?

Razão de existir da empresa em seu negócio

Missão

- “As empresas precisam compreender claramente sua missão para dar significado ao trabalho e, assim, atrair, motivar e reter os melhores talentos” (Jim Collins).
- “Uma empresa não é definida pelo seu nome ou estatuto. É definida pela sua missão. Somente uma definição clara da missão da organização possibilita ter objetivos claros e realísticos” (Peter Drucker).
- “Uma missão bem definida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa” (Philip Kotler).

Missão

VANTAGENS DA MISSÃO:

- Uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental

Alguns Exemplos de Missão

- “Satisfazer o apetite do mundo inteiro, com boa comida, bem servida, a preço acessível” (MCDONALD’S)
- “Criar valor oferecendo produtos e serviços que ajudem os clientes a terem sucesso. Estas ofertas incluem: Serviços, Software, Produtos (HW) e Tecnologia” (IBM)
- “Um computador em cada mesa, em todos os lares, todos com programas da Microsoft” (MICROSOFT)
- “Criar um mundo onde todos possam ser criança” (DISNEY WORLD)

Visão (where)

- Projeção de oportunidades futuras e concentração de esforços em busca de um objetivo;
- Definição do objetivo principal;
- Revista periodicamente;
- Factível com a realidade da empresa;
- Compromisso da organização com ela mesma;
- Declaração da direção que a empresa pretende seguir, ou um quadro do que ela pretende ser;
- Deve ser partilhada pela Direção e pelos colaboradores;
- É preciso desenvolver uma cultura de atuação para os resultados da empresa.



Visão

- **é um quadro claro que define o futuro, tendo o poder de motivar e inspirar.** Expressa as aspirações de uma organização, descrevendo uma nova e inspiradora realidade em direção a qual a empresa deve caminhar. Visa a busca do crescimento e perpetuação da empresa através de um processo de motivação e envolvimento de todos os colaboradores.
-

Exemplos de Visão

- Microsoft: Ser a melhor empresa de software do mundo.
- Hewlett-Packard: Fazer contribuições técnicas para o avanço e bem-estar da humanidade.
- O Globo: Buscar a liderança nos mercados em que atua tendo como fronteiras o país inteiro.
- Nike: Experimentar a emoção de competição, ganhando e esmagando os concorrentes.
- Compaq: Em todos os lugares que pessoas trabalham com computadores, nós iremos encontrar uma maneira de tornar o trabalho melhor.

Exemplos missão e visão

- Missão Cruz vermelha Norte Americana: ajudar as pessoas a evitar emergências, preparar-se para elas e enfrentá-las
- VISÃO Ser a maior organização humanitária internacional
- Missão Divisão Saturn da General Motors: Comercializar veículos desenvolvidos e fabricados nos EUA
- VISÃO Ser a líder mundial em comercialização de veículos, com qualidade, custo e satisfação do cliente

Missão X Visão

MISSÃO	VISÃO
Inclui o Negócio	É o que se “sonha” no Negócio
É a “partida”	É aonde vamos
É a “Carteira de Identidade” da empresa	É o “passaporte” para o futuro
Identifica “quem somos”	Projeta “quem desejamos ser”
Dá o rumo à empresa	Energiza a empresa
É orientadora	É inspiradora
Foco do presente para o futuro	Focalizada no futuro
Vocação para a “eternidade”	É mutável, conforme os desafios

Valores (who)

- Cadeia composta de práticas, comportamentos, atitudes, reconhecimentos, compromissos e ações que vão conduzir a organização ao seu objetivo.
- Pode-se dizer que é o elo que une a missão e a visão.
- De um lado tem-se o que a empresa é e do outro onde ela pretende chegar.
- Se os verdadeiros valores não forem admitidos (ética, satisfação do cliente, confiança, lealdade, honestidade etc.) dificilmente a organização obterá respeito dos stakeholders.
- Isso pode, eventualmente, comprometer a vantagem competitiva da empresa.



Valores

- Os valores de uma empresa são a base de sua administração.
- Pautam a ação da organização junto a sociedade, colaboradores e fornecedores.
- O McDonald's compactou sua McFilosofia em 4 letras: Q (qualidade), S (serviço), L (limpeza) e V (valor).

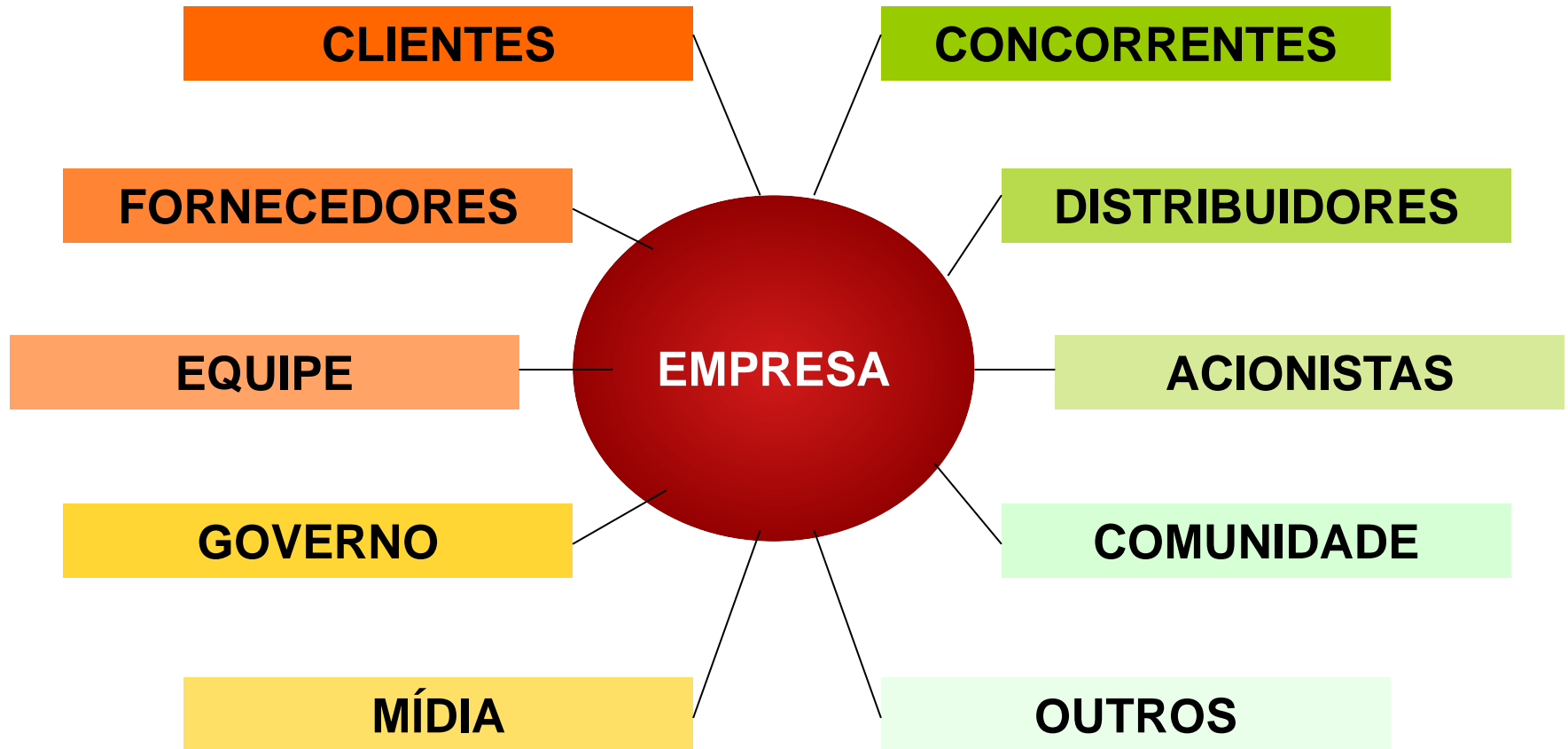
Exemplos de Valores

“Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores; Compromisso, valorização e envolvimento dos Recursos Humanos; Compromisso com a verdade; Comportamento ético; Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores”. (NESTLÉ)

“Proximidade ao cliente; alta performance; adicionar valor; renovação; respeito; responsabilidade; sustentabilidade” (VW)

“Confiabilidade; qualidade; participação; simplicidade; pessoas; eficiência; responsabilidade socioambiental” (PERDIGÃO)

Públicos Relevantes da Empresa:





• “Não pergunte em que princípios devemos acreditar. Pergunte em que princípios acreditamos de fato e defendemos com paixão”

• Collins & Porras (Feitas Para Durar)



• “Não há máquina mais poderosa para direcionar uma empresa para a excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada”

• Burt Nanus (Liderança Visionária)



• “Os objetivos da empresa são uma espécie de imã, a direção que une toda a equipe”

• John Young (Presidente da HP)



• “Nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição clara de como posicionar-se em seu setor, ou seja, sem ter estratégias”

• Michael Porter (Harvard Business School Press)

Referências

- ALMEIDA, Martinho I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSOFF, Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 2001.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- HARRISON, Jeffrey S. Administração estratégica de recursos e relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. Ed. 22. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- WRIGHT, Peter. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.