

# Estratégia

*Universidade de Brasília*

*Faculdade de Ciência da Informação*

*Profa. Lillian Alvares*

# Introdução

- Usada originalmente na **área militar**, esta palavra hoje é bastante usada na área de negócios.
- A palavra vem do grego *strátegos*, que significa "**a arte do general**".
- Arte militar de escolher **onde, quando e com que** combater

# Definições

- Arte de aplicar os **meios disponíveis** com vista à consecução de **objetivos específicos**.
- Arte de explorar **condições favoráveis** com o fim de alcançar **objetivos específicos**.

# Lições do Passado

- Sun Tzu, general filósofo, século IV AC , "A arte da guerra"
- Niccolau Maquiavel (1640 – 1527) "O príncipe"
- Carl von Clausewitz (1780 – 1831), filósofo, "Da guerra"

# Princípios da Estratégia

# Princípios da estratégia

- Tomar a **iniciativa**.
- Concentrar forças em um **ponto decisivo**.
- **Economizar** recursos.
- Manter **segredo** até que seja **tarde** para reação.
- Empregar **elementos inesperados** tais como *velocidade, criatividade e audácia*.

# Princípios da estratégia

- Manter os planos **tão simples quanto possível**.
- Escolher **estratégias flexíveis** a fim de adaptar-se às mudanças de condições.
- Manter **moral alta** mesmo em face dos revezes.

# **Estratégia Empresarial**

- Envolve as organizações como uma totalidade, referindo-se a um **comportamento sistêmico e holístico**.
- Diz respeito ao futuro da organização, pois é **orientada para longo prazo**.

- Precisa ser **entendida por todos** os membros da organização.
- É um conjunto de decisões que **molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo.**
- **Precisa ser planejada.** O planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é preparada e articulada.

# Características

# Estratégia Empresarial

- A estratégia passou a fazer parte dos negócios, **sendo a forma de alcançar o conjunto de objetivos** da empresa.

Mas...

- A definição de objetivos, em si, **não implica** em uma estratégia.
- Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a **estratégia é o meio para alcançar esses fins.**

# Estratégia Empresarial

- Deve ser capaz de combinar as **oportunidades ambientais** com a **capacidade empresarial** a um nível de **equilíbrio ótimo** entre...
  - ... o que a empresa quer e o que ela realmente pode fazer.

# Estratégia Empresarial

- A estratégia começa com uma :
  - **Visão de futuro** para a empresa

# Alguns Pensadores Contemporâneos

- O conceito de estratégia é amplo e ainda não consensual. Conforme o autor ou linha teórica, possui um sentido próprio e algumas vezes contraditório com outros sentidos assumidos por outras teorias ou escolas.

Igor Ansoff

# Igor Ansoff

- Considerado o “pai” da gestão estratégica
- Baseado na sequência de decisões, chamada de :
  - Matriz Ansoff
    - **ONDE VOCÊ ESTÁ E ONDE QUER CHEGAR**
    - *Para ele essa frase define o que é o Planejamento Estratégico.*

# Igor Ansoff

- A Matriz de Ansoff se organiza por meio de quatro estratégias distintas:
  - Penetração de Mercado
  - Desenvolvimento de Mercado
  - Desenvolvimento de Produto
  - Diversificação

# Igor Ansoff

|          |            | Produtos                   |                             |
|----------|------------|----------------------------|-----------------------------|
|          |            | Existentes                 | Novos                       |
| Mercados | Existentes | Penetração de Mercado      | Desenvolvimento de Produtos |
|          | Novos      | Desenvolvimento de Mercado | Diversificação              |

Henry Mintzberg

# Henry Mintzberg

- Para ele, o Planejamento Estratégico está **desatualizado** assim que terminado.
- Escreveu o livro:
  - Ascensão e a Queda do Planejamento Estratégico

# Henry Mintzberg

- “O planejamento nunca foi a melhor maneira, mas... ainda assim... ele pode às vezes ser uma boa maneira... ele tem um importante papel a desempenhar nas organizações, da mesma forma que os planos e os planejadores, quando combinados com os contextos apropriados.... **o planejamento em demasia pode nos levar ao caos, mas o mesmo aconteceria com o planejamento de menos, e mais diretamente.”**

# Henry Mintzberg

## 1. ESTRATÉGIA COMO PLANO (PLAN):

### 5 Ps para Estratégia

- Aqui a estratégia é entendida como sendo um **curso de ação**, algo **intencional e planejado**, por meio da qual se buscam objetivos pré-determinados.
- É a **interpretação mais comum** do termo.

# Henry Mintzberg

## 2. ESTRATÉGIA COMO PADRÃO (PATTERN):

### 5 Ps para Estratégia

- Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é **incorporá-lo ao comportamento.**
  - Como plano: as estratégias são propositais
  - Como padrão: as estratégias são *emergentes*, surgindo *sem intenção*.

# Henry Mintzberg

## 3. ESTRATÉGIA COMO TRAMA (PLOT):

### 5 Ps para Estratégia

- A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de **confundir, iludir** ou comunicar uma mensagem falsa ou não, ao ambiente.

# Henry Mintzberg

## 4. ESTRATÉGIA COMO POSIÇÃO (POSITION):

### 5 Ps para Estratégia

- Refere-se a como a empresa é **percebida externamente**, pelo mercado

# Henry Mintzberg

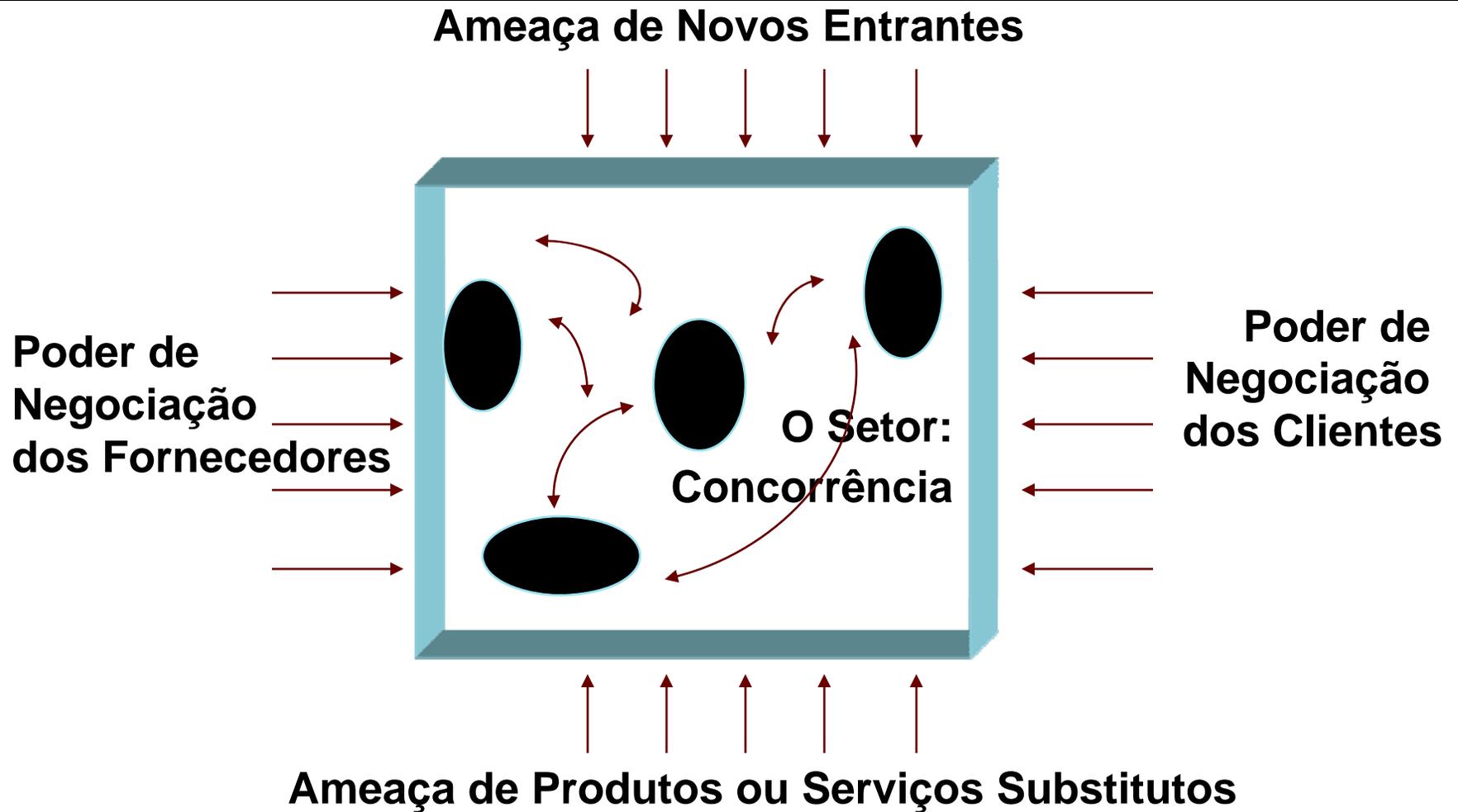
## 5. ESTRATÉGIA COMO PERSPECTIVA (PERSPECTIVE):

### 5 Ps para Estratégia

- Refere-se ao modo como a organização **se percebe** frente a Sociedade.
- Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização

**Michael Porter**

# As Forças Competitivas de Porter



# Prahalad e Hamel

# O Foco Interno da Estratégia

- **Competência Essencial** da organização constitui sua **Vantagem Competitiva Sustentável**.

# O Foco Interno da Estratégia

- Competência essencial envolve:
  - **Aprendizado contínuo** da organização
  - Capacidade de **integrar diferentes tecnologias**
  - Grau de **comunicação**
  - **Comprometimento** dos integrantes da organização.

# O Foco Interno da Estratégia

- Na metáfora da árvore do conhecimento, as **competências essenciais representam o sistema raiz**, que nutre e sustenta os demais componentes organizacionais.