

Pensamento estratégico



Prof. Wesley R. Sepúlveda



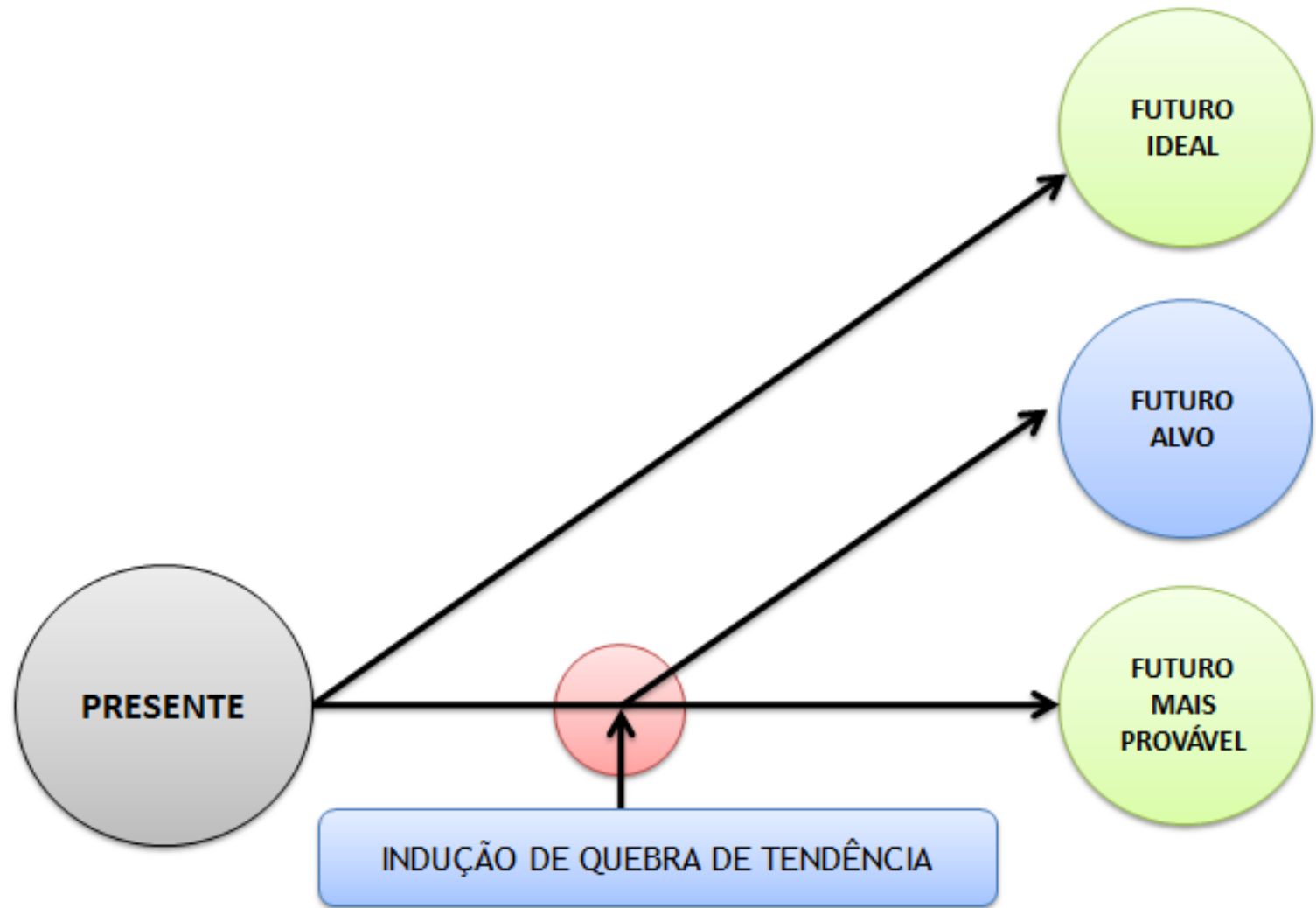
Construção do futuro

“O propósito da tarefa de construir o futuro não é decidir o que deve ser feito amanhã, mas o que deve ser feito hoje, para que haja um amanhã”.

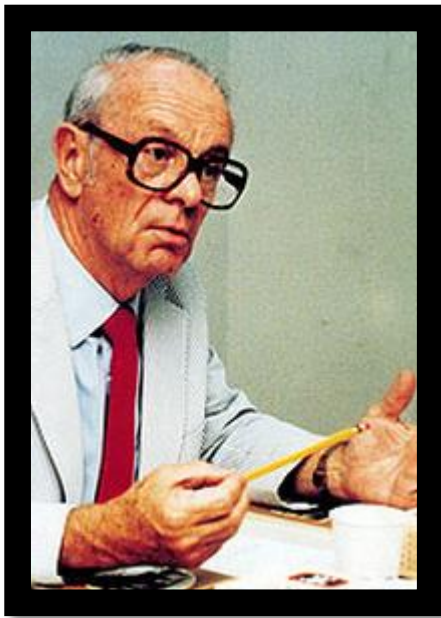
Planejamento estratégico

É um “processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões”

Drucker (1984, p.133),



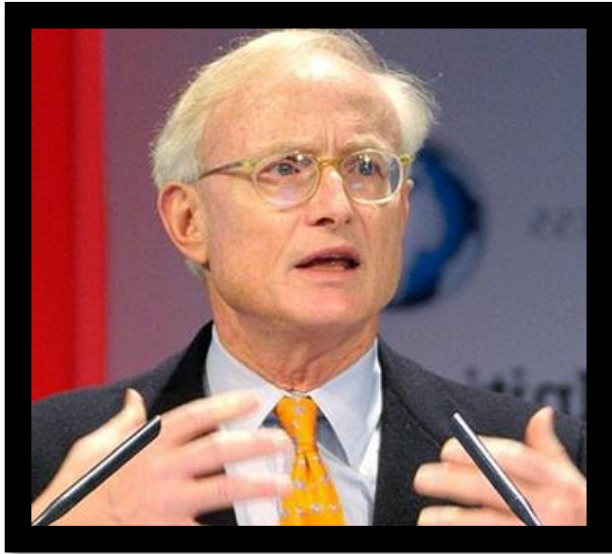
O que é estratégia?



Igor Ansoff

“se não há uma definição clara do que um termo como **estratégia** significa, é difícil imaginar o conceito empregado como parte de uma explicação maior, por exemplo, em uma **teoria da gestão estratégica**”

O que é estratégia?



Michel Porter

“é criar uma **posição exclusiva e valiosa**, envolvendo um diferente conjunto de atividades”

*O autor defende que **se existisse apenas uma posição ideal**, não haveria necessidade de **estratégia**, pois as organizações competiriam para descobrir e se apropriar de uma posição única.*

Estratégia x Eficiência operacional

Diferença entre eficiência operacional e estratégia

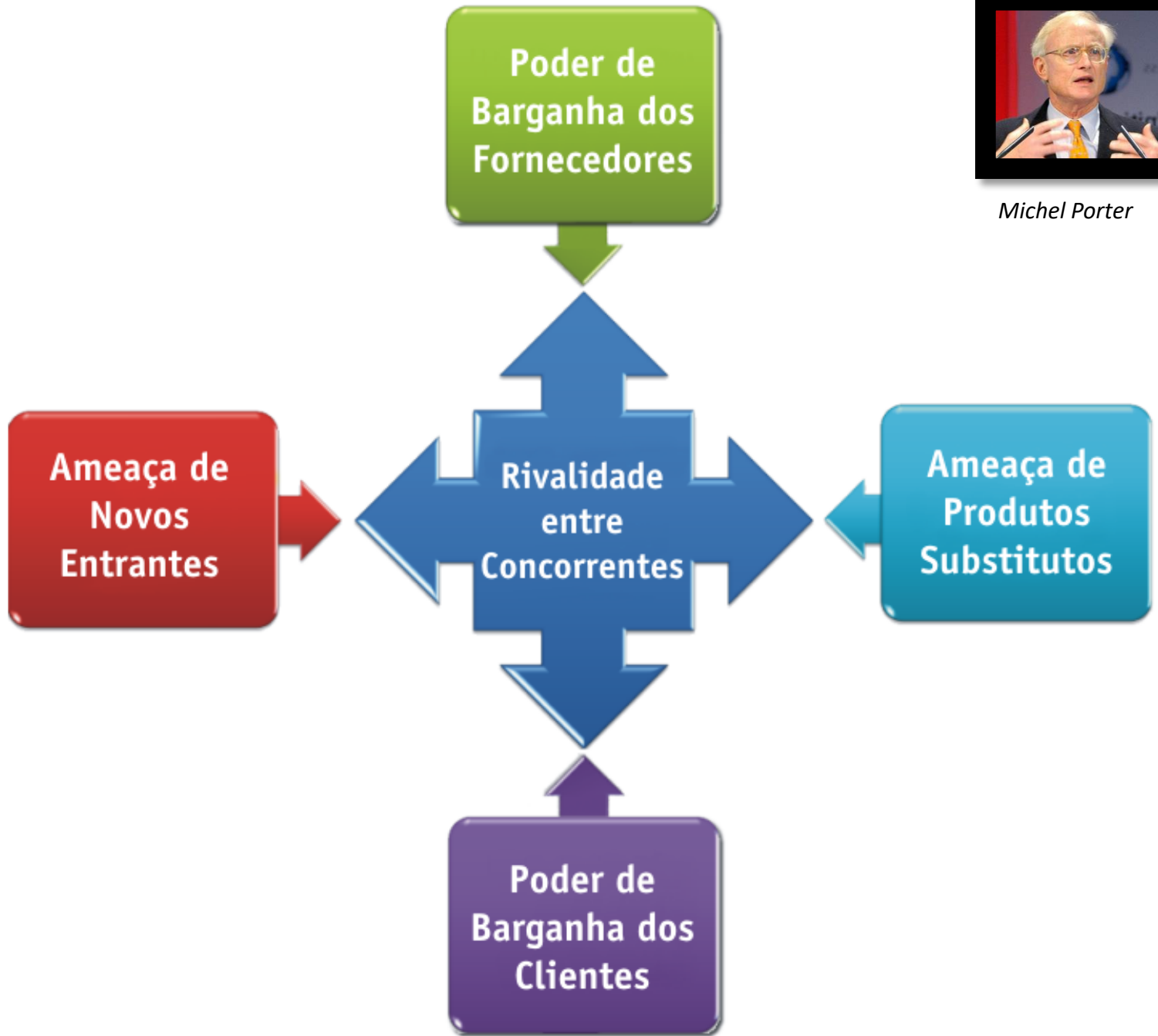
A essência do **posicionamento estratégico** consiste na **escolha de diferenciais em relação às demais organizações**, enquanto a **eficiência operacional** fundamenta-se na utilização de ferramentas gerenciais em busca do melhor **desempenho**.



Michel Porter

À medida que se desdobram para melhorar em todas as frentes os gerentes se distanciam cada vez mais das posições competitivas viáveis. (PORTER, 1999, p. 47)

5 forças competitivas



Michel Porter

O que é estratégia?



Philip Kotler

“o adesivo por meio do qual se **constrói e fornece posição** de valor consistente e diferenciada ao mercado-alvo”.

Quando a estratégia é idêntica à dos concorrentes, não é estratégia. Se for diferente, mas facilmente imitável, será uma estratégia ruim. Se for absolutamente diferente e difícil de copiar, será uma estratégia poderosa e sustentável. (KOTLER, 2003, p.63)

O que é estratégia?

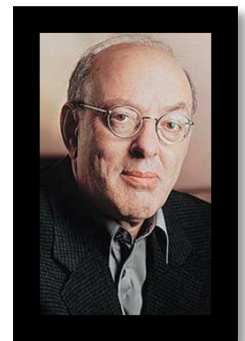


Henry Mintzberg

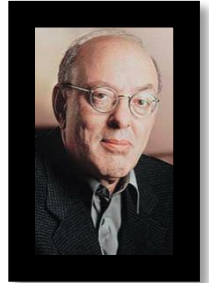
“Cinco Ps para Estratégia”,
Para o autor, estratégia pode ser definida como **plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.**

Afirma, ainda, que todas as cinco definições podem ser relacionadas.

5 Ps da estratégia



5 Ps da estratégia



Abordagem da estratégia

Definição

Estratégia com Plano

Curso de ação consciente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação.

Estratégia como Pretexto

Relacionada à estratégia como plano, no intuito de “manobrar” a concorrência induzindo os concorrentes a uma percepção equivocada.

Estratégia como Padrão

Padrão em uma corrente de ações. Consistência no comportamento, consciente ou não.

Estratégia como Posição

Meio de localizar uma organização no ambiente.

Estratégia como Perspectiva

Consiste não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira fixa de ver o mundo.

Estratégia como plano

- **no campo militar:** estratégia está relacionada à “criação de um plano de guerra... preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual” (Von Clausewitz, 1976).
- **na teoria dos jogos:** estratégia é “um plano completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai fazer em cada situação possível” (Von Newman e Morgenstern, 1944).
- **em administração:** “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado... criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos” (Glueck, 1980).

Estratégia como pretexto

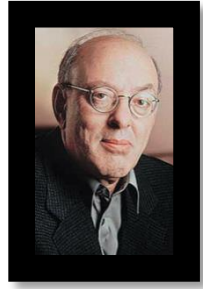
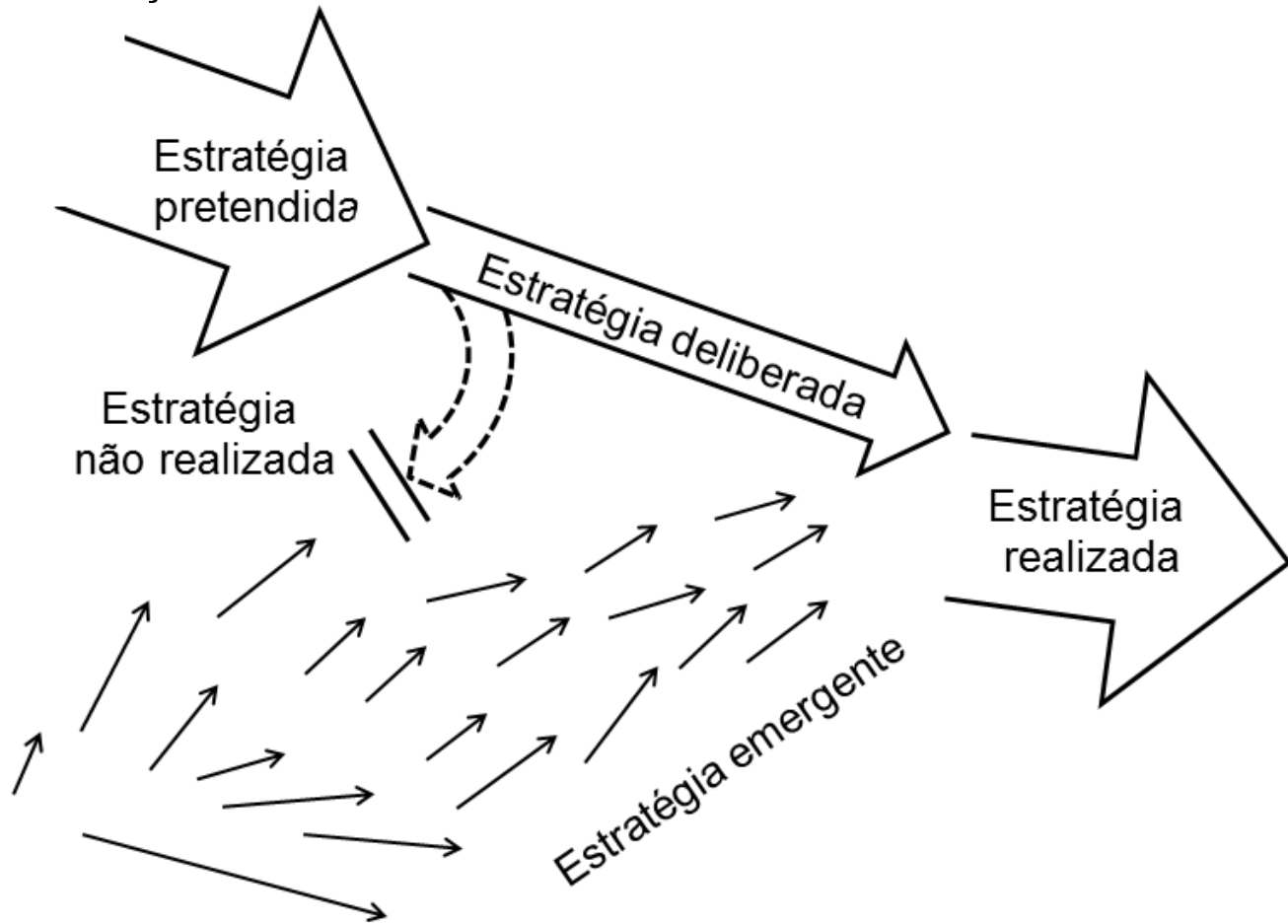


Uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.



DEFINIÇÃO

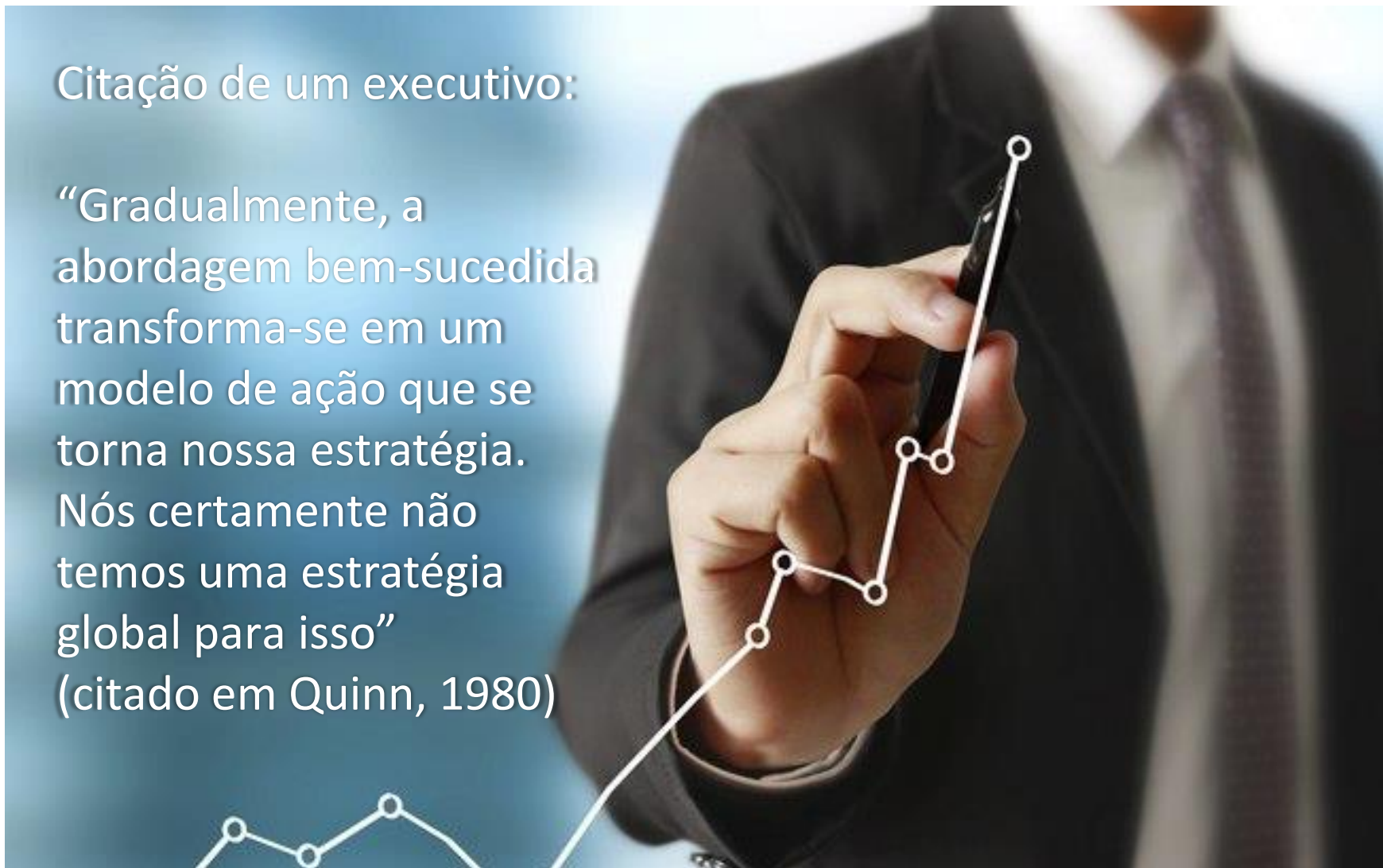
(



Estratégia como padrão

Citação de um executivo:

“Gradualmente, a abordagem bem-sucedida transforma-se em um modelo de ação que se torna nossa estratégia. Nós certamente não temos uma estratégia global para isso”
(citado em Quinn, 1980)



Estratégia como posição



Estratégia como perspectiva



Cena do filme “Os estagiários”

Interrelação entre os Ps



Escolas do pensamento estratégico, parte A

	Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva
Fontes	P. Selznick (e talvez trabalho anterior, por exemplo, de W.H. Newman), depois K.R. Andrews	H.I. Ansoff	Trabalho da Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Haten), depois notavelmente M.E.Porter	J.A. Schumpeter, A.H.Cole e outros em economia	H.A. Simon e J.G. March
Disciplina de base	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	Alguns <i>links</i> com planejamento urbano, teoria de sistemas e cibernética	Economia (organização industrial) e história militar	Nenhuma (embora os trabalhos iniciais venham de economistas)	Psicologia (cognitiva)
Campeões	Estudo de caso de professores (especialmente na ou da Harvard University), aficionados por liderança – especialmente nos EUA	Gerentes “profissionais”, MBAs, especialistas (especialmente em finanças), consultores e controladores governamentais – especialmente na França e nos EUA	Como na escola de planejamento, particularmente tipos de pessoal analítico, “butiques” de consultoria e escritores militares – especialmente nos EUA	Imprensa popular, individualistas, pequenas empresas, pessoas em todos os lugares, porém, mais decididamente na América Latina e entre os chineses no estrangeiro	Aqueles com uma tendência psicológica – pessimistas em uma asa, otimistas na outra
Mensagem pretendida	Ajustar	Formalizar	Analisar	Imaginar	Enfrentar ou criar
Mensagem realizada	Pensar (criação de estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou comprometer)	Centralizar (e então esperar)	Preocupar-se (sendo incapaz de enfrentar em qualquer um dos casos)
Categoria da escola	Prescritiva	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva (algumas vezes prescritiva)	Descritiva
Homilia associada	“Olhe antes de pular”.	“É melhor prevenir do que remediar.”	“Nada além dos fatos, senhora.”	“Leve-nos ao seu líder.”	“Vou ver quando acreditar.”

Escolas do pensamento estratégico, parte B

	Aprendizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Fontes	C.E. Lindblom, R.M. Cyert e J.G. March, K.E. Weick, J.B. Quinn e C.K. Prahalad G.Hamel	G.T. Allison (micro), J. Pfeffer e G.R. Salancik e W.G. Astley (macro)	E. Rhenman e R. Normann na Suécia Nenhuma fonte óbvia em outros locais	M.T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da contingência (ex.: D.S. Pugh et al.)	A.D. Chandler, grupo da McGill University (H. Mintzberg, D. Miller e outros), R.E. Miles e C.C. Snow
Disciplina de base	Nenhuma (talvez algumas ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática	Ciência política	Antropologia	Biologia	História
Campeões	Pessoas inclinadas à experimentação, ambigüidade, adaptabilidade – especialmente no Japão e na Escandinávia	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração – especialmente na França	Pessoas que gostam do social, do espiritual, do coletivo – especialmente na Escandinávia e no Japão	Ecologistas de populações, alguns teóricos organizacionais, divisores e positivistas em geral – especialmente nos países anglo-saxões	Aglomeradores e integradores em geral, bem como agentes de mudança; configuração mais popular talvez na Holanda; transformação mais popular nos EUA
Mensagem pretendida	Aprendizado	Promoção	União	Reação	Integração, transformação
Mensagem realizada	Faça (ao invés de tentar)	Acumule (ao invés de compartilhar)	Perpetue (ao invés de mudar)	Capitule (ao invés de confrontar)	Aglomere (ao invés de dividir, adaptar)
Categoria da escola	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva e prescritiva
Homilia associada	“Se você não conseguir na primeira vez, tente, tente novamente.”	“Procure o número um.”	“Um fruto nunca cai longe do pé.”	“Tudo é relativo.”	“Tudo tem seu tempo...”