

O que é Estratégia?

Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Prof. Alfredo Ribeiro Cárdenas



O que é Estratégia



ESTRATÉGIA NÃO... ESTRATÉGIASSSS!

Diferente do que costumamos aprender em diversas disciplinas acadêmicas, existem certos **conceitos que não possuem apenas um único sentido...** e esse é o caso de **estratégia**.

Estratégia pode sim assumir diferentes sentidos, mas isso não significa que qualquer utilização da palavra esteja correta...

"Aquela empresa está formulando seu planejamento estratégico".

"Que estratégia devemos adotar em relação à concorrência?"

"Visão estratégica"

"Produto estratégico"



"Horário estratégico"

"Aquela foi uma jogada estratégica"

"Reunião estratégica"

"Encontro estratégico"

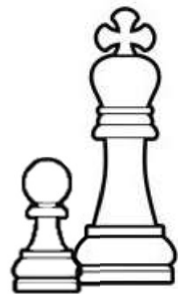
"Para solucionar esse problema devemos pensar *estrategicamente*".

"Questão estratégica"

O que é Estratégia

Atividade inicial:

Escrever uma ou duas frases, que empreguem a palavra **estratégia** – ou variações dela, como “estratégico(a)” – e que poderia(m) ser usada(s) dentro e/ou fora de uma organização.



O que é Estratégia

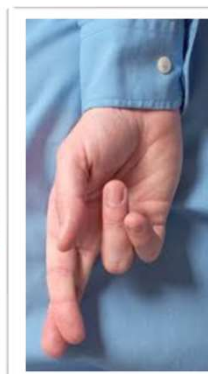
5 “Ps” DA ESTRATÉGIA

Segundo a literatura*, estratégia apresenta cinco diferentes sentidos, que começam com a letra “p”...

Plano



Pretexto



Padrão



Posição



Perspectiva



* (MINTZBERG, 2009)

O que é Estratégia

ESTRATÉGIA COMO PLANO

Plano é provavelmente **o sentido mais comum** que as pessoas atribuem à palavra estratégia. Estratégia como plano assume um **sentido de curso de ação** conscientemente **pretendido**, uma **diretriz** (ou conjunto delas) **para lidar com uma situação/objetivo**.



Uma criança tem uma “estratégia” para pular uma cerca.

Uma empresa tem uma “estratégia” para dominar um mercado ou para aumentar seu *marketshare*.



Estratégia como plano evidencia duas características:

- é criada antes da(s) ação(ões) que serão realizadas.
- é consciente e proposital.

O que é Estratégia

ESTRATÉGIA COMO PRETEXTO

Ainda em um sentido de plano (pretexto é plano), **estratégia** pode assumir um **sentido** de “**manobra**”, “**artimanha**”, “**drible**” que visa **superar um oponente**, concorrente, **ludibriando-o**.



A criança pode querer pular a cerca como um pretexto para levar um valentão para o quintal onde seu cachorro aguarda o intruso.

A empresa pode ameaçar expandir a capacidade de sua fábrica para desencorajar um concorrente a construir uma nova fábrica.



Nestes casos a estratégia real é o plano completo e não a manobra que visa enganar o adversário.

O que é Estratégia

ESTRATÉGIA COMO PADRÃO

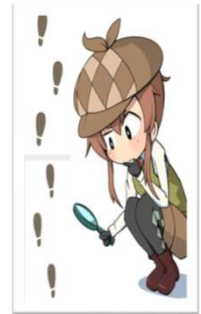
Definir **estratégia** só como um plano não é suficiente, sendo necessário compreendê-la também **como comportamento resultante**. Estratégia é como um padrão de comportamento – conjunto de ações passadas.

recuperação



Um aluno esforçado, mas que sempre fica em recuperação pode perceber que estudar apenas para as provas de recuperação pode dar menos trabalho que estudar o semestre todo.

Uma padaria pode perceber que é reconhecida apenas por um ou dois produtos e, com o passar do tempo, se especializar na produção deles.



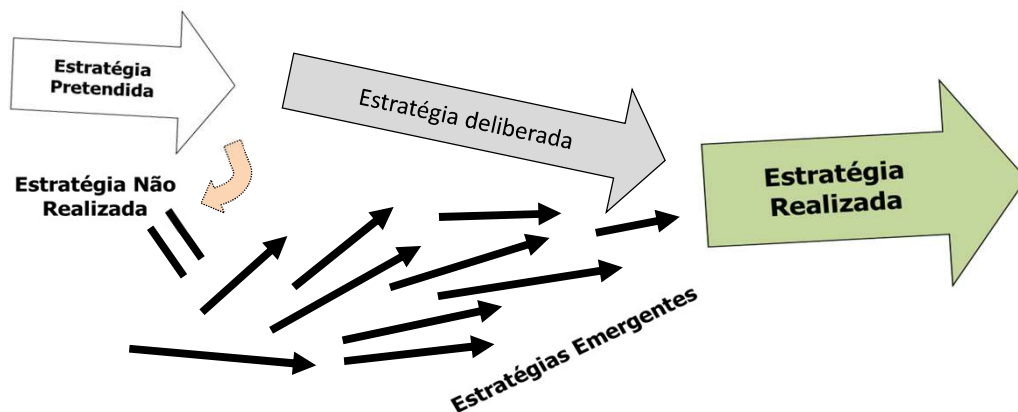
Estratégia como padrão é **consistência no comportamento**.

Pode ser **pretendida** ou **não** (estratégia pode não ser preconcebida como tal*)!

O que é Estratégia

ESTRATÉGIAS PRETENDIDAS E REALIZADAS...

- ✓ Estratégia como Plano pode não ser realizada. Integrado, Mestrado.
- ✓ Estratégia como Padrão pode não ter sido pretendida. 🍌 Cavalinhos do Fantástico
- ✓ Há estratégias planejadas e que são realizadas ("deliberadas"). CST PG
- ✓ Há estratégias não planejadas e são realizadas ("emergentes"). Famílias no BBB



O que é Estratégia

ESTRATÉGIA COMO POSIÇÃO

Estratégia torna-se a força mediadora ou **combinação** entre **organização e ambiente** que a cerca.

Tem relação com seu **posicionamento*** (**competitivo**) e a **configuração de recursos** que controla **para alcançar** determinado(s) **objetivo(s)**. (Crescer, manter, competir, cooperar?)



Como empresa/criança “interagem” com os outros de sua “espécie” e o que querem ser “quando crescer” (objetivo)? Como crianças e empresas usam seus recursos para alcançar seus objetivos?



O que é Estratégia

ESTRATÉGIA COMO PERSPECTIVA

Estratégia enquanto perspectiva **olha para dentro da organização**, ou mais **especificamente para dentro da mente dos membros** de uma organização (principalmente os **decisores/influenciadores**).

Tem relação com a “**perspectiva compartilhada**” pelos membros de uma organização, **por suas intenções e/ou ações**.

Estratégia, como **perspectiva**, é **para a organização** aquilo que **personalidade é para o indivíduo**. Estratégia como perspectiva está **associada à cultura da organização**, a **ideologia** que predomina, a força motriz que leva a organização à frente.



O que é Estratégia

INTER-RELAÇÕES ENTRE DEFINIÇÕES...

- ✓ A estratégia enquanto Posição pode ser resultado de um Plano ou de Padrão.
- ✓ Uma estratégia Emergente pode surgir e ser reconhecida, de forma a criar um Plano formal, talvez dentro de uma Perspectiva geral.
- ✓ A Perspectiva pode ser construída(?) por meio de um Plano ou “ser criada” por Padrão.
- ✓ Mudanças da estratégia enquanto Plano ou Posição são mais fácil que mudança da estratégia como Perspectiva.

O que é Estratégia

ESCOPO/DOMÍNIO DA ESTRATÉGIA

Uma questão que comumente é discutida é sobre o domínio da estratégia.

Terceirização



Cor de um produto ou uniforme funcionário?
Tamanho da mesa da praça de alimentação?
Fornecedor de matéria-prima?

É ou não é estratégia/questão estratégica?

Estratégia se refere questões importantes e não aos detalhes.

Mas (!) não deve ser esquecido que:

“por falta de uma cravo/prego, perdeu-se a ferradura; por falta da ferradura se perdeu o cavalo... cavaleiro, tropa, batalha e a guerra”.

O que é Estratégia

REFLEXÕES...

- ✓ Toda empresa tem uma estratégia? Em que sentido?
- ✓ Quando o **McDonald** começou a oferecer café da manhã, foi uma mudança de estratégia? Em que sentido de estratégia?
- ✓ Para onde “olha a estratégia” em cada uma das definições?
- ✓ Sobre as definições e as frases construídas dos alunos, identificar que sentido assume a palavra estratégia.

LEITURAS DA AULA:

- ✓ O que é estratégia (PORTER, 2009).
- ✓ Cinco Ps para estratégia de (MINZBERG, 2009).

O que é Estratégia

O QUE É ESTRATÉGIA (TEXTO: PORTER, 2009)

- ✓ “Eficácia” operacional não é estratégia.
- ✓ Eficácia operacional é necessária, mas não é suficiente.
- ✓ “Fronteira da produtividade”.
- ✓ Estratégia baseia-se em “atividades únicas” (posicionamento).
 - ✓ Posicionamento baseado em variedade (produtos e serviços).
 - ✓ Posicionamento baseado em necessidade.
 - ✓ Posicionamento em acesso.

Estratégia é a **criação de uma posição de valor e única**, envolvendo um **conjunto de “atividades” diferentes**. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam **diferentes das atividades dos rivais**.

Texto: Estratégia: está toda no molho.

O que é Estratégia



Hector Pizzaria: <https://www.youtube.com/watch?v=pldhv8HSmVI>

O que é Estratégia?

Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Prof. Alfredo Ribeiro Cárdenas

