

ESTRATÉGIA



FGE



FORMAÇÃO EM GESTÃO
ESTRATÉGICA

1) O que é estratégia?

A palavra vem do grego: *stratègós*: de *stratos* (exército) e *ago* (liderança). No caso da guerra, o principal objetivo é vencer o inimigo. No caso dos negócios, é ser lucrativo e bater a concorrência. Estratégia competitiva é o modo pelo qual as empresas atuam de forma a criar condições de ataque e defesa em nome da liderança do mercado por meio da obtenção do lucro acima dos seus concorrentes.

Estratégias genéricas de Porter: são formas de obtenção de vantagem competitiva. Michael Porter relata que para superar seus concorrentes são três as atitudes necessárias para tomar posição de ataque, defesa ou ambas, em um ambiente competitivo:

1. Liderança de custos: poder liderar em custo significa que a organização consegue manter a qualidade de seus produtos ao nível dos produtos de seus concorrentes mesmo mantendo seus custos abaixo dos custos que praticam os seus concorrentes. Esta estratégia fornece condições para que a empresa a crie defesa contra rivalidade e restringe a capacidade de barganha de compradores.

2. Diferenciação: Diferenciação consiste em oferecer produtos/serviços únicos segundo a percepção dos clientes, com tal qualidade que valha a pena pagar mais para ter uma

solução diferenciada.

3. Foco nos custos: Consiste em garantir que os custos estejam sob controle para garantir a sustentabilidade do negócio. Esta estratégia limita-se ao mercado em que a empresa atua.

Conceito de Estratégia Hoje:

A estratégia competitiva compreende fazer algumas escolhas relativas à forma como a empresa vai atuar no mercado

- Qual é o seu negócio?
- Quem são seus clientes alvo?
- O que ela não quer?
- Para quem não quer vender?

A estratégia define o DNA da organização, estabelece quais são suas habilidades para competir, possibilita conciliar qualificações da empresa com as oportunidades que o cenário oferece. Uma boa estratégia configura alcançar uma posição única e valiosa baseada num conjunto de atividades difíceis de copiar e que agregam valor para o cliente final.

Importância da estratégia:

- Definir o que fazer e onde a empresa vai concentrar seus esforços, no menor tempo e com um mínimo de recursos
- O pior erro é não ter uma estratégia e empreender várias tentativas para alcançar o resultado, pois envolve o risco de desperdiçar tempo, recursos
- Se faz necessário ter um alvo claro e que todos tenham clareza de que alvo é este.

Dois tipos de estratégia

1. Informal: Está na cabeça dos donos do negócio
2. Formal: É desenhada e documentada

2) As escolas da administração Estratégica

Mintzberg no livro "Safári de Estratégia" apresenta as escolas da Administração Estratégica relatadas e aponta as principais contribuições destas na administração das organizações.

A estratégia organizacional é vital para o sucesso e perpetuação de uma empresa ou negócio. Muitos pensadores debatem sobre como é o processo de formulação de uma estratégia. As conclusões são divergentes, porém,

consoante a cada realidade, tornam-se complementares.

Mintzberg compilou as diferentes vertentes e pensadores num único livro, dividindo as dez escolas de estratégia em três categorias:

1º grupo -Escolas do Prescritivas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento;

2º grupo Escolas Descritivas: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental;

3º grupo- Escola Configurativa: Escola da Configuração, , Escola do Aprendizado

Apresentamos a seguir, a filosofia de cada escola em relação à formação de estratégia, bem como alguns exemplos concretos de como esta formação pode ser visualizada no cotidiano das empresas e organizações.

A origem da **Escola de Design** (ou Concepção) se deu através dos clássicos livros escritos na prestigiada Universidade da Califórnia, no Instituto de Tecnologia de Massachusetts e no emblemático Management General de Harvard, são eles: Leadership in Administration de Philip Selznick em 1957, Strategy and Structure de Alfred D. Chandler em 1962 e Business Policy: Texts and Cases.

A **Escola de Design** (ou Concepção) acredita na formação da estratégia empresarial como sendo um entendimento essencial entre as forças e fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades do ambiente externo à ela. Desta forma, um dos conceitos mais conhecidos desta escola é a , ferramenta que auxilia os gestores a identificar as forças e fraquezas da empresa, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Para esta escola, é a gerência sênior que formula mentalmente as estratégias deliberadas, através de um processo informal chamado de "pensamento consciente". Esta estratégia gerada precisa ser simples, clara e democrática, onde todos possam implementá-la sem maiores dificuldades. Por isso, o líder responsável pela criação destas estratégias precisa ter uma boa base de conhecimento, ser sensato e visionário.

Veja abaixo algumas **premissas básicas da Escola de Design**:

- O processo de criação das estratégias precisa surgir de um processo deliberado de pensamento consciente, tendo o gestor como ator principal desta etapa;
- O gestor responsável deve responder por todo este processo criativo e seu controle, pois é ele o estrategista do processo;
- O modelo de formação da estratégia precisa primar pela simplicidade e informalidade, sempre explicitado para todos os interessados na criação;
- O processo de design está finalizado quando aparece inteiramente formulado como perspectiva;
- As estratégias geradas precisam e devem ser únicas. O processo de design é individualizado.

Escola de Planejamento: a formação da estratégia é vista como um processo formal, sustentado por técnicas, programas, planos. É feito um estudo formal para "pensar a estratégia". Deriva da escola de Design, mas é mais elaborada, com planos mais complexos e controles específicos.

Exemplo: As atividades de controle desenvolvidas pelo setor de Planejamento e Controle de Produção (PCP) de uma empresa. A partir de uma análise delas é possível verificar os pontos a melhorar na empresa, como por exemplo, melhorar a programação da produção de um setor químico com produção em bateladas.

Escola de Posicionamento: a formação de estratégia é vista como um processo analítico. O administrador é mais analista, faz uma análise dos fatos passados e dos dados estatísticos, a fim de planejar o futuro. Michael Porter foi o impulsionador desta escola, contribuindo com ferramentas como as "cinco forças de Porter", que influenciam a concorrência, e as "estratégias genéricas de Porter" que busca alcançar um desempenho acima da média numa indústria. O papel desta escola é apoiar o processo de formulação de estratégia, e não criar estratégias, pois a análise de dados é um processo estático e ordenado e não dinâmico, rico e confuso como o de formulação de

estratégia.

Exemplo: Fazer análise da atratividade/competitividade de um setor, descrevendo as 5 forças de Porter referente ao negócio, a fim de analisar a rivalidade dos concorrentes, as ameaças de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes. A partir da análise dos resultados, é possível pensar numa estratégia competitiva para entrar ou manter-se no mercado.

Escola Empreendedora: a formação de estratégia é vista como um processo visionário. Este processo está na mente do líder, o empreendedor que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a longo prazo. Assim, a visão estratégica é maleável, deliberada (foco no controle) e emergente (foco no aprendizado). As estratégias visionárias são pró-ativas, com liderança personalizada, o que possibilita inovações e diferenciação para a organização. Contudo, por ser dependente de um único indivíduo – o líder – a estratégia possui um processo obscuro, enterrado na cognição humana.

Exemplo: Pequenas empresas que são administradas pelo próprio dono e criador do negócio são dependentes das idéias e visões dele para formular estratégias de concorrência. Por exemplo, um posto de combustível num bairro, para aumentar suas vendas ou manter seus clientes, o líder/empreendedor passa a comercializar GNV, visto que é uma tendência de novo combustível que os clientes estão aderindo e não há nenhum posto na região oferecendo este produto.

Escola Cognitiva: a formação de estratégia é vista como um processo mental. É o estudo de como os indivíduos processam as informações vindas do ambiente e formulam uma estratégia na mente, a fim de categorizar o processo em mapas, modelos, conceitos e esquemas. Assim, o mundo visto pode ser modelado, emoldurado e construído. Compreender a mente humana e como as várias áreas de conhecimento interage na mente do estrategista é uma grande contribuição para psicologia cognitiva. Apesar deste mapeamento ainda não ser possível, esta escola reconhece o processo criativo mental do estrategista e o quanto esta subjetividade cognitiva é uma incógnita interessante a ser desvendada.

Exemplo: Perante um ambiente em crise econômica, como por exemplo, a crise mundial vivida em consequência do não pagamento das hipotecas nos EUA, o estrategista de uma empresa utiliza seu conhecimento inconsciente e/ou consciente, relacionando-o com a percepção do ambiente, e formula uma estratégia de sobrevivência financeira para a empresa.

Escola de Aprendizado: a formação da estratégia é vista como um processo emergente, que procede do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. A estratégia realiza-se ao longo do tempo, através de seus membros, individualmente ou coletivamente. Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem surgir. A contribuição desta escola é importante, pois nem sempre as empresas possuem um empreendedor visionário e elas precisam construir estratégias levando em conta os diferentes conhecimentos individuais e coletivos, para enfrentar ambientes dinâmicos e imprevisíveis.

Exemplo: O conhecimento tácito de um indivíduo pode visualizar coisas ocultas e formular idéias e estratégias que só pelo conhecimento explícito não seria possível. Por exemplo, os operários que trabalhavam no processo de fabricação de creme dental possuíam uma solução mais simples e barata do que os engenheiros para o problema de caixas de creme dental vazias, pois obtinham o conhecimento tácito do processo.

3) Gestão estratégica

Metodologia para assegurar que a empresa alcance resultados significativos agora e continue a alcançar resultados no futuro. A gestão estratégica diz respeito ao modo como uma organização decide mobilizar seus recursos de maneira integrada, após a definição de um meticuloso planejamento de medidas concebidas com a finalidade de

obter vantagem competitiva. Representa a constituição de uma lista de ações direcionadas, embasadas numa situação inadequada no presente, mas que passa a ser visualizada como ideal, factível ou favorável no futuro.

Três níveis da Gestão estratégica

- Estratégico: idealizado pela cúpula da empresa
- Tático: desdobramento da estratégia em diversos departamentos
- Operacional: planos de ação

Etapas para definir e implantar gestão estratégica

- Identificar os riscos
- Capacidades e forças
- Fraquezas e debilidades
- Para quem ele entrega valor

Elementos chave da estratégia

1. A Missão: é a razão de ser da empresa. "Nós existimos para fazer o que por nossos clientes?"

2. Visão: Destino a ser conquistado. "Como queremos ser vistos pelo mercado, o que queremos e devemos conquistar para sermos vistos desta maneira?"

3. Valores: Determinam como faremos as coisas para chegar lá. "O que levamos em conta para tomar nossas decisões diante do mercado, clientes, sociedade e governo?"

4. Avaliação dos Cenários: Externo e interno. "O que nos favorece e nos coloca em risco no cenário externo? E no interno?"

Projeção de Cenários: O método de cenários é importante instrumento do processo de tomada de decisões. O uso de cenários faz com que a organização pense de forma sistemática e estratégica sobre a variedade de potenciais resultados, sem a influência de seus próprios vieses, opiniões e preconceitos. O planejamento por cenários permite que a organização reflita e ensaie diversos futuros possíveis, e evita o comodismo ou receio de mudar uma situação presente favorável. Outra característica interessante sobre o estudo de cenários é que eles permitem conjecturar sobre possíveis situações futuras para que a empresa se adapte a fenômenos emergentes, adequando-se aos eventos na medida em que um dos cenários identificados se concretize, sem a necessidade de uma preparação ultra detalhada e cara.

- Facilita identificar fatores críticos de sucesso
- Favorece a adaptabilidade
- Onde nós estamos agora?
- O que temos para competir?
- Definir os parâmetros de crescimento do negócio
- Definir os parâmetros de crescimento do mercado

Matriz SWOT

O que é: A matriz SWOT, foi desenvolvida na década de 60 na Universidade de Stanford e, rapidamente, se transformou num exercício/método utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias.

Significado: O nome, SWOT, é uma sigla que significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Por essa razão, o exercício também é conhecido como análise/matriz FOFA, em português.

Quando usar: Essas áreas são separadas entre análise interna (forças e fraquezas) e análise externa (oportunidades e ameaças). Além disso, também existe a visão dos elementos que ajudam (forças e oportunidades) e aqueles que atrapalham (ameaças e fraquezas). Assim, a SWOT ou FOFA se torna um exercício completo de análise de ambiente que deve ser aplicado em qualquer processo de planejamento estratégico.

Como fazer: O exercício de criar a sua matriz SWOT consiste em levantar o maior número possível de itens para

cada área.

Forças:

As forças são elementos internos que trazem benefícios para o seu negócio. Outra maneira de pensar sobre isso é imaginar os elementos que estão sob o seu controle, ou seja, você consegue decidir se mantém ou não a situação. Alguns exemplos podem ser:

- A união da sua equipe
- Localização privilegiada
- Relacionamentos estratégicos

São praticamente infinitas as forças que podem ser listadas em um negócio, mas é importante focar no que realmente faz diferença e, também, elementos que podem ser trabalhados em cima. Faz-se uma análise SWOT não apenas para refletir, mas para criar um plano de ação. Vamos aprofundar o exemplo acima.

- A união da sua equipe -> Montar um sistema de remuneração integrado
- Localização privilegiada -> Focar em estratégias de marketing no local
- Relacionamentos estratégicos -> Segmentar projetos para esse público que temos acesso

Fraquezas:

As fraquezas são elementos internos que atrapalham o negócio. De modo complementar às forças, são aquelas características dentro do seu controle, mas que não ajudam na realização da missão. Alguns exemplos são:

- Matéria prima escassa
- Equipe pouco qualificada
- Tecnologia ultrapassada

Novamente, o interessante é buscar ações para mitigar essas fraquezas.

- Matéria prima escassa -> Mudar de matéria prima ou assumir um posicionamento de luxo
- Equipe pouco qualificada -> Desenvolver produtos mais simples ou mudar o processo para aproveitá-los
- Tecnologia ultrapassada -> Vender a estrutura para outras empresas

Oportunidades:

As oportunidades são as situações externas à empresa que podem acontecer e afetar positivamente no negócio. Estes fenômenos normalmente estão fora do controle da empresa, mas existe uma chance deles acontecerem.

Alguns exemplos são:

- Vai sair uma nova lei
- Ter acesso à uma nova tecnologia
- Algum produto complementar ao meu ser lançado

As oportunidades são muito parecidas com sonhos do tipo "se isso acontecer, vai ser muito bom.". E, embora elas estejam fora do controle da empresa, deve-se haver uma preparação mínima para o caso dela ocorrer. Exemplos:

- Vai sair uma nova lei -> Desenvolver um produto específico para atendê-la
- Ter acesso à uma nova tecnologia -> Planejar uma nova linha de produtos
- Algum produto complementar ao meu ser lançado -> Buscar parceria de marketing

Ameaças:

Por fim, as ameaças são situações externas à empresa que podem atrapalhar o negócio. Assim como as oportunidades, estão fora do controle da empresa, mas sabe-se que existe uma chance de acontecerem. Alguns exemplos são:

- Entrada de um concorrente internacional no mercado
- Pirataria dos seus produtos
- Mudança na legislação do seu setor

As ameaças podem ser traduzidas pelos medos que existem por parte da gestão da empresa. Igualmente às oportunidades, deve-se pensar, mesmo que por alto, maneiras de mitigá-las. Vamos lá:

- Entrada de um concorrente internacional no mercado -> Fazer contrato de longo prazo com fornecedores
- Pirataria dos seus produtos -> Estratégias para usar o marketing gratuito gerado
- Mudança na legislação do seu setor -> Desenvolver um produto específico para atendê-la



Fonte: <http://blog.luz.vc/o-que-e-como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swot-fofa/#sthash.N19XubwW.dpuf>

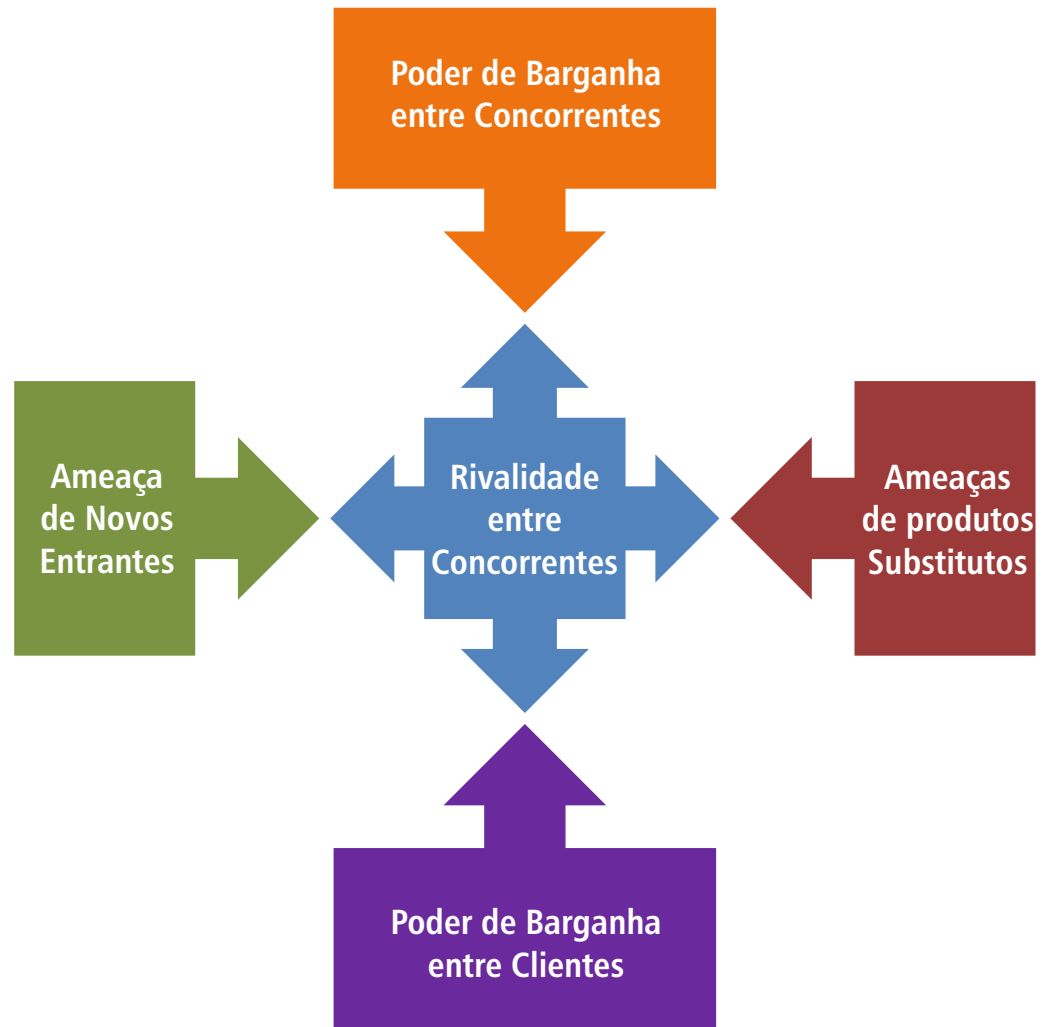
O modelo das 5 forças de Porter

Foi desenvolvido para analisar a concorrência entre empresas. Seu funcionamento considera cinco fatores – as cinco forças competitivas – que devem ser detalhadamente avaliados para que daí surja uma estratégia empresarial eficaz. Criado no final dos anos 1970 pelo professor de Harvard, Michael Porter, o modelo se difundiu rapidamente como recurso completo para se analisar um ambiente competitivo. Hoje um verdadeiro clássico, é útil porque permite que você tenha uma visão mais abrangente da concorrência – e de como tirar proveito disso, claro.

Ou seja, a análise das cinco forças de Porter é indispensável para que uma empresa consiga determinar de que forma deve entrar em um mercado, como deve se posicionar diante da concorrência, fornecedores e clientes. Qualquer empresa: não importa o tamanho ou ramo de operação.

Como é que funciona?

O modelo das cinco forças de Porter costuma ser representado pela imagem:



5-Forças-de-Porter

Fonte: Endeavor <https://endeavor.org.br/5-forcas-de-porter/>

4) Bibliografia:

Endeavor <https://endeavor.org.br/5-forcas-de-porter>

www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1387

<http://blog.luz.vc>

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MINTZBERG, H. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ESTRATÉGIA



FORMAÇÃO EM GESTÃO
ESTRATÉGICA



DEVELOPMENT
International