

Estratégia

Evolução, Conceitos

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

1

Estratégia - perspectiva histórica

- Origem na estratégia militar
- Antigüidade:
 - Alexandre
 - Cipião x Aníbal
 - Júlio César, etc.
- Sun Tzu e Maquiavel
- O conceito moderno de estratégia surge na Europa no século XVIII (Hurst, 2001)

Estratégia - perspectiva histórica

(Hurst, 2001)

Sun Tzu - A arte da guerra

“O mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar”

- “Se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates”
- A arte da guerra é governada por cinco fatores:
 - Lei Moral
 - O Céu
 - A Terra
 - O Chefe
 - O Método e a disciplina

Estratégia - perspectiva histórica

(Hurst, 2001)

Niccolò Machiavelli (Maquiavel) - O Príncipe

- “...O Príncipe deve, ainda, tornar-se chefe e protetor dos vizinhos menos poderosos, empenhar-se em enfraquecer os maiores e evitar a todo o transe a entrada de um estrangeiro mais forte do que ele”
- “Os príncipes perdem os seus Estados quando se dedicam mais às voluptuosidades do que às armas”
- “Sou de parecer de que é melhor ser ousado do que prudente”
- “...Nas ações de todos os homens, em especial dos príncipes, onde não existe tribunal a que recorrer, o que importa é o sucesso das mesmas. Procure, pois, um príncipe, vencer e manter o Estado: os meios serão sempre julgados honrosos e por todos louvados, porque o vulgo sempre se deixa levar pelas aparências e pelos resultados, e no mundo não existe senão o vulgo...”

Estratégia - perspectiva histórica

(Hurst, 2001)

Influenciado pelo sucesso na explicação de fenômenos físicos através de princípios científicos, teóricos examinam os sucessos militares com os mesmos critérios (Europa no século XVIII)

- Frederico, o Grande, da Prússia, obtém sucesso com seus exércitos pequenos mais muito bem treinados.
 - Estudiosos vêem princípios matemáticos e geométricos nestas vitórias
- Mas ao final do século XVIII, os exércitos Napoleônicos esmagam os exércitos montados nos moldes prussianos.
- Teóricos tentam explicar o que houve

Estratégia - perspectiva histórica Von Clausewitz – “Da guerra”

(Hurst, 2001)

Um dos autores que interpretaram os sucessos de Napoleão que tiveram grande repercussão no desenvolvimento do conceito de estratégia

- Principal contribuição foi a visão sobre teoria e prática: guerra como um processo dinâmico
- Teoria como descritiva e não prescritiva
- Auxilia na formação do julgamento e intuição dos comandantes, mas não pode ser usada como fundamentos para ação, visto que o comando é visto como essencialmente criativo.
- Condensado e adaptado por C.Bessford tem sido usado como literatura de negócios

Estratégia - perspectiva histórica Antoine-Henri de Jomini

(Hurst, 2001)

Contemporâneo de Clausewitz, também investigou os sucessos de Napoleão e teve muita influência na concepção da estratégia na época, mas hoje é pouco lembrado

- Princípios voltados para a ação seriam o fundamento do “ciência estratégica”
- Rapidamente aceito pelos estrategistas da época, sequiosos de repetir os feitos de Napoleão
- Crença de que haveria princípios científicos na arte da guerra
- Acreditava que os princípios seriam independentes da tecnologia usada

A estratégia de negócios

(Hurst, 2001)

- As linhas de pensamento de *Clausewitz* e de *De Jomini* influenciaram o surgimento de correntes de pensamento estratégico, que genericamente podem ser agrupadas de duas formas: descritivas e prescritivas
- De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), há um contínuo que varia de um extremo a outro entre as duas idéias básicas e os autores classificaram dez diferentes correntes de pensamento, que podem ser usadas de forma complementar ao longo do processo de formulação de estratégias.
- Além dessas, há outras correntes de pensamento estratégico que posteriormente ganharam evidência

Estratégia de Negócios

(Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998)

- Há um contínuo que varia de um extremo “descritivo” a outro “prescritivo”, no qual se classificam 10 correntes:



- *Design*
- Planejamento
- Posicional

- Empreendedorismo
- Cognitivo
- Aprendizado
- Poder
- Cultural
- Ambiental
- Configuração

Escolas de pensamento estratégico: Analíticas e prescritivas

(Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998)

Escola de Pensamento	Visão do Processo de Formulação da Estratégia	Exemplo de Autores	Mensagem pretendida	Mensagem realizada
<i>Design</i>	Processo de Concepção	Selznick; Newman; Andrews	Ajuste	Pense
Planejamento	Processo Formal	Ansoff	Formalize	Programe
Posicionamento	Processo Analítico	Porter; Schendel; Hatten	Analise	Calcule

Escolas de pensamento estratégico: Descritivas

(Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998)

Escola de Pensamento	Visão do Processo de Formulação da Estratégia	Exemplo de Autores	Mensagem pretendida	Mensagem realizada
Empreendedorismo	Processo Visionário	Schumpeter; Cole	Visione / Vislumbre	Centralize
Cognitivo	Processo Mental	Simon; March	Crie	Preocupe-se
Aprendizado	Processo Emergente	Lindblom; Cyert & March; Weick; Quinn; Prahalad & Hamel	Aprenda	Jogue
Poder	Processo de Negociação	Allison (micro); Pfeffer & Salancik; Astley (macro)	Promova	Entesoure
Cultural	Processo Social	Rhenman & Normann	Combine	Perpetue
Ambiental	Processo Reativo	Hannan & Freeman; Pugh et al.	Reaja	Capitule
Configuração	Processo de Transformação	Chandler; Mintzberg; Miller; Miles; Snow	Integre, transforme	Acumule

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

11

Outras correntes

(Hurst, 2001)

Outras escolas que focam na implementação e não na formulação:

- *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton)
- Administração por autocontrole (Drucker)
- Destruição criativa (Foster & Kaplan)
- Modelos de ruptura (Christensen)

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

12

Conceito e características da Estratégia...

13

Estratégia e competição

(Henderson, 1989)

- Princípio de Gause da exclusão competitiva
- Competição existiu antes da estratégia
- Variedade cresce em ambientes favoráveis
- Competição cresce com a variedade
- Competição natural vs. estratégia

Estratégia e competição natural

(Henderson, 1989)

- Competição natural: evolucionária, dirigida pelas probabilidades
- Estratégia: revolucionária, dirigida pela razão e imaginação visando acelerar o ritmo das mudanças

Estratégia

(Henderson, 1989)

- Busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio e por este plano em prática
- Esta busca começa por uma compreensão de quem você é e onde você está
- O objetivo é aumentar o escopo de sua vantagem

Problemas com a Estratégia

(Campbell & Alexander, 1997)

Há falhas no entendimento do que é elaborar uma estratégia, nos planos estratégicos que não resultam em ações efetivas:

- Falha em diferenciar “proposições” (*purpose*, motivação para a existência da empresa) e “restrições” (*constraint*, o que a organização deve fazer para sobreviver).
- Como a empresa pode fazer para implementar a estratégia.
- A expectativa de que um bom planejamento resultará em melhores estratégias.
- O desenvolvimento de uma boa estratégia deve estar baseado no real entendimento dos benefícios da empresa ter propósitos bem estabelecidos, bem como em buscar gerar mais valor do que seus concorrentes.

Problemas com a Estratégia

(Christensen ,1997)

Christensen destaca que a atividade de elaboração da estratégia não é exercida diariamente, não está nas atividades cotidianas dos executivos.

- Estratégia: coerência com o meio ambiente e alinhamento dos recursos da empresa com a execução desta estratégia (deficiência na vinculação e no alinhamento entre os processos de concepção e implementação da estratégia).

O que *não* é estratégia?

(Porter,1996)

- Eficiência Operacional, porque significa executar atividades similares melhor do que seus competidores
 - Ferramentas gerenciais não podem ocupar o espaço da estratégia (qualidade total, *benchmarking*, *outsourcing*...).
 - A rápida difusão de *best practices*
 - Onda de fusões e aquisições em busca de eficiência operacional.



Posicionamento estratégico significa executar atividades diferentes de seus concorrentes ou executar atividades similares de forma diferente

O que é estratégia?

(Porter,1996)

- Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa
- A essência do posicionamento estratégico é escolher as atividades que se diferem de seus concorrentes
- A essência da estratégia esta em saber escolher o que não fazer (*trade-offs*)

O que é foco estratégico?

(Porter, 1996)

- definir um posicionamento único
- fazer “*trade-offs*”
- fazer adequações
- disciplina e continuidade

Estratégia apóia-se em atividades únicas e no posicionamento

(Porter, 1996)

Estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um único composto de valor, marcando uma posição estratégica.

Estratégia e o posicionamento

(Porter, 1996)

- 1) Posicionamento baseado em variedade
Baseado na escolha de variedades de produtos ou serviços ao invés de segmentação de consumidores
- 2) Posicionamento baseado em necessidades
Diferenciação em necessidades não se traduz em uma posição significativa ao menos que o arranjo de atividades para satisfazer os clientes também seja diferente
- 3) Posicionamento baseado em acessibilidade
Acessibilidade pode ser uma função de geografia, ou escala ou atividades que alcance o consumidor da melhor forma

Estratégia e os “trade-offs”

(Porter, 1996)

Um posicionamento estratégico não é sustentável ao menos que haja algum tipo de *trade-off*.

Razões para a necessidade destes *trade-off's*:

- manter consistência de imagem ou reputação;
- compatibilidade com as características das próprias atividades;
- limitações na coordenação interna e no controle das atividades.

O alinhamento de esforços para uma boa Estratégia

(Porter, 1996)

Vantagem competitiva desenvolve-se dentro de todo o sistema de atividades e a *adequação* destas atividades da empresa reduz custo e aumenta a diferenciação

Tipos de adequação:

– 1) Consistência

Alinhamento de todas as atividades: GOL

– 2) Reforço das atividades

Atividades de marketing reforçam umas as outras: versões Beta de *softwares*

– 3) Otimização dos esforços

coordenação e fluxos de informação diferenciado: cardápio reduzindo de lanchonetes *fast food*

Redescobrimo a Estratégia

(Porter, 1996)

- Um empresa pode mudar sua estratégia se houver uma mudança significativa na estrutura do setor
- Porém, a escolha de uma nova posição deve ser direcionada pela habilidade para fazer novas trocas e desenvolver uma novo sistema de atividades complementares para obter vantagem sustentável.

O dinamismo da Estratégia

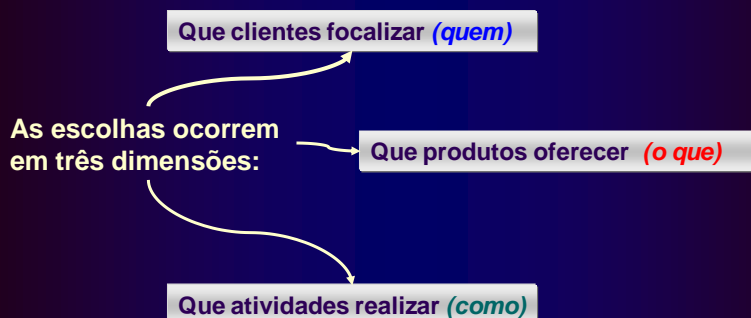
(Markides, 1999)

Posições estratégicas únicas são transitórias (singularidade transitória):

- Concorrentes mais agressivos vão buscar imitar tais posições.
- Com o dinamismo das atividades empresariais, novas posições estratégicas surgem de maneira contínua.
- As novas posições surgirão a partir de novas combinações de respostas às três perguntas básicas: *quem, o que e como*, desafiando o domínio das posições prevalecentes.

Estratégia: processo de fazer perguntas, gerar alternativas e fazer escolhas

(Markides, 1999)



- A partir daí se desenvolvem alternativas e selecionam-se metas
- Fontes de fracasso podem estar na incapacidade de fazer escolhas claras e explícitas nestas três dimensões.

O dinamismo da Estratégia e os posicionamentos

(Markides, 1999)

Surgimento contínuo de novas posições.

- Empresas “dominantes” na indústria criam posições estratégicas únicas.
- Empresas “tradicionais” (“tradicionalistas”) imitam as dominantes, buscando assim obter uma parcela de mercado.
- Surgem cada vez mais “inovadores estratégicos”, que obtêm grandes parcelas de mercado, freqüentemente de novos mercados que ajudaram a criar.

O dinamismo da Estratégia e a classificação das empresas

(Hamel, 1996)

Hamel fez classificação análoga, dividindo as empresas em três tipos:

- Fazedoras de regras (*rule makers*): líderes que constroem a indústria (*IBM, United Airlines, a Coca-Cola, a locadora de carros Hertz*).
- Seguidoras de regras (*rule takers*): rendem tributos aos líderes da indústria (*a Fujitsu, a McDonnell Douglas, a locadora de carros Avis*).
- Quebradoras de regras (*rule breakers*): as empresas descontentes, radicais e revolucionárias da indústria. (*Dell Computer, a fabricante de relógios Swatch e a Sothwest Airlines*).

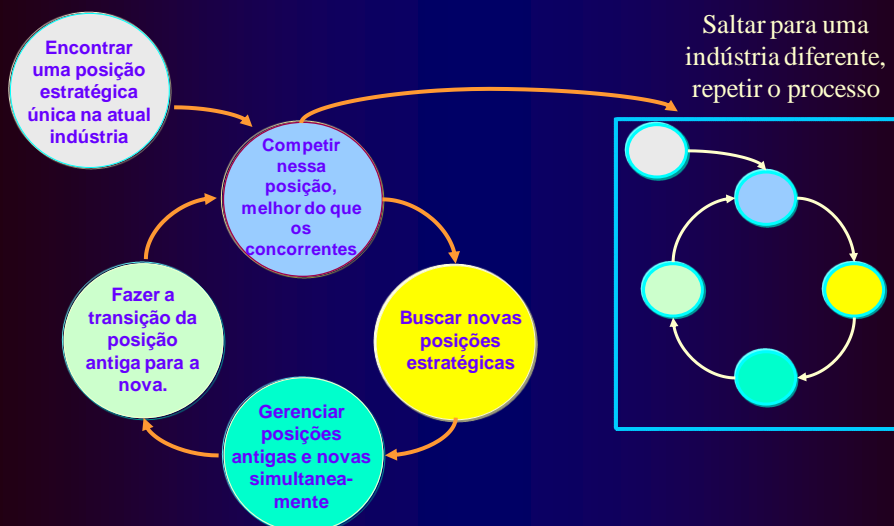
Elementos de uma estratégia dinâmica

(Markides, 1999)

- Estabelecer uma posição estratégica única distintiva na indústria em que atua.
- Competir com base nessa posição, de forma a ser melhor do que os concorrentes da indústria.
- Perscrutar continuamente por novas posições estratégicas.
- Caso identificar outra posição estratégica viável em sua indústria, a empresa deve tentar administrar as duas posições simultaneamente. À medida que a posição antiga passa a declinar, a empresa deve gradualmente fazer a transição para a nova posição.
- O ciclo repete-se, prosseguindo a busca por outra nova posição estratégica viável.

Elementos de uma estratégia dinâmica

(Markides, 1999)



Planejamento Estratégico

(Goldman, 2007)

- Planejamento Estratégico é distinto de Estratégia
- Atividade que se propõe a encontrar estratégias que possam alterar o equilíbrio de mercado e as regras de competição
- A ação dos executivos é baseada em quatro níveis de experiência:
 - Pessoal
 - Interpessoal
 - Organizacional
 - Externo

As empresas costumam confundir objetivo da estratégia com missão, valor....

(Collins; Rukstad, 2008)

Hierarquia de declarações da empresa:

MISSÃO: Porque existimos?

Contribuição da empresa para a sociedade

VALOR: Em que acreditamos e como vamos nos comportar?
(não guiam sobre **o que** a empresa deve fazer)

“doing things right” x “the right thing to do”

VISÃO: O que queremos ser?

Objetivo da estratégia

ESTRATÉGIA: Qual será o nosso plano competitivo?

O objetivo deve ser específico, mensurável, com um limite de tempo e único, evitando dupla interpretação.

Impactos dos objetivos da estratégia

(Collins; Rukstad, 2008)

- A escolha do objetivo pode ter um impacto profundo na organização.
- Exemplo:
 - BOEING: reestruturou toda organização ao alterar seu principal objetivo estratégico:

Ser a *maior* empresa da indústria aeronáutica

X

Ser a empresa mais *rentável* da indústria aeronáutica

Elementos da Estratégia Competitiva

(Henderson, 1989)

- Habilidade para compreender o ambiente competitivo como um sistema interativo (competidores, consumidores, dinheiro, pessoas, recursos)
- Habilidade em usar esta compreensão para prever os efeitos de um movimento estratégico
- Recursos podem ser comprometidos para novos usos mesmo que os benefícios não sejam imediatos
- Habilidade em prever os riscos e retornos com acurácia suficiente para justificar estes novos usos dos recursos
- Disposição para agir

Caráter da Estratégia

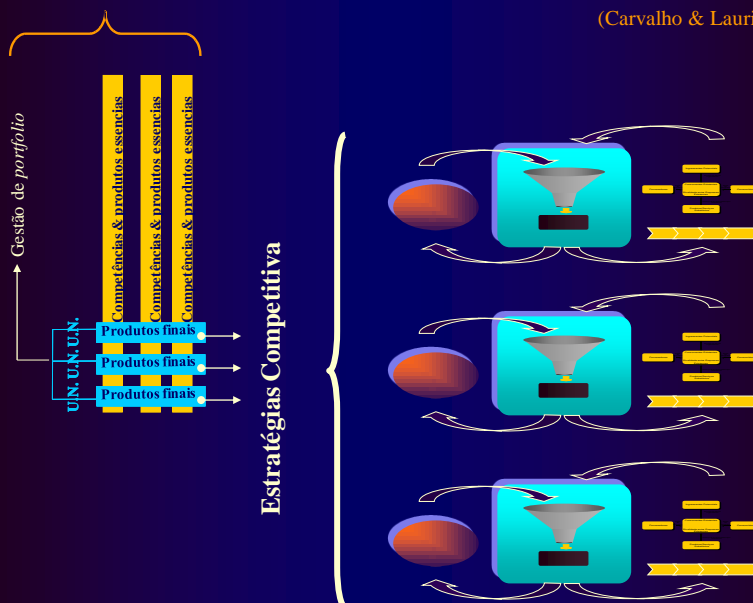
(Henderson, 1989)

- Estratégia é revolucionária, pois é deliberada, visa mudanças rápidas nas relações competitivas
- Fatores inibidores:
 - Fracasso
 - Vantagem do defensor atento
- Períodos alternados de competição mais ou menos acirrada (têm ficado cada vez mais curtos)
- Estratégia depende de julgamentos subjetivos das ações próprias e dos rivais. Análise *a posteriori* dos fatos mostra que nem sempre a estratégia que parece evidente foi de fato o que foi imaginado.

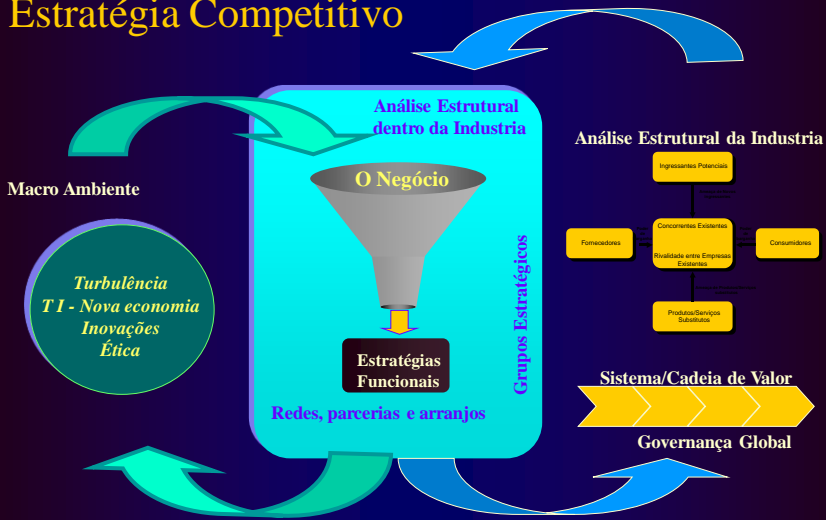
Estratégia Corporativa

Modelo Estratégico Holístico

(Carvalho & Laurindo, 2007)



Modelo Holístico para Estratégia Competitivo



(Carvalho & Laurindo, 2007)