

Evolução do pensamento estratégico



Apresentação

As transformações exigidas pelo mercado, seja por questões econômicas, sociais ou de exigência dos consumidores, fizeram com que as organizações começassem a praticar o pensamento estratégico como uma diretriz, capaz de fazer com que os objetivos estejam de acordo com as diretrizes da empresa, promovendo o desenvolvimento de estratégias para permanecerem competitivas.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você vai analisar o conceito de estratégia e sua evolução no decorrer dos anos, bem como os 5Ps da estratégia e sua utilidade no desenvolvimento do planejamento estratégico. Ainda, você verá os benefícios que o pensamento estratégico pode proporcionar às demandas corporativas.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Definir estratégia e entender como esse conceito foi modificado ao longo do tempo.
- Reconhecer os 5Ps da estratégia e sua utilidade para o planejamento estratégico.
- Relacionar a evolução do pensamento estratégico com a evolução das demandas corporativas.



Desafio

São muitas as mudanças em um mercado efêmero marcado por evolução econômica e social. A elaboração da estratégia por parte das empresas torna-se fundamental para se manter firme perante oscilações, além de obter vantagens frente à concorrência.

Neste Desafio, imagine que você é um dos líderes responsáveis pelo novo restaurante de uma grande rede.

No momento, a empresa precisa que sejam elaboradas estratégias para impulsionar essa filial, divulgá-la e enfrentar a concorrência dos demais restaurantes da região, baseando suas premissas na cultura de inovação presente na instituição.



Com base nessas informações, utilize os 5Ps da estratégia para dar base às suas ações, citando quais utilizaria e o que realizaria. Cite, pelo menos, três estratégias, e justifique motivo de sua escolha.



Ao longo do tempo, a estratégia e a gestão das empresas são aperfeiçoada, considerando-se o contexto (ambiente externo, pessoas, segmentos de negócios e demandas sociais e econômicas). Todos esses fatores influenciam as diversas maneiras de implementar as novas estratégias.

No Infográfico a seguir, voce aprenderá sobre como os 5 P's da estratégia auxiliam no desenvolvimento do planejamento estratégico.

OS 5 P's DA ESTRATÉGIA

Estratégia pode ser compreendida como a tática dos gestores para alcançarem melhores resultados. Também pode ser compreendida como uma forma da empresa se posicionar no mercado de maneira que obtenha lucros. A estratégia têm sido utilizada como um auxílio para a organização desenvolver seu planejamento estratégico a partir da definição de objetivos e metas que permitam vislumbrar o que está sendo realizado e ter uma perspectiva do futuro.

Acompanhe a seguir os 5 P's da estratégia que são essenciais para o entendimento da estratégia: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva (Mintzberg, 2010):



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



PLANO

Normalmente é compreendido como uma direção ou orientação a ser seguida para desempenhar uma atividade futura. Temos que ter cuidado em compreender corretamente o plano da empresa pois representam a estratégia da organização.



PRETEXTO

É um artifício, uma manobra singular para enganar um concorrente.

Por exemplo: um hipermercado adquire um novo imóvel com o intuito de passar a impressão para a concorrência que brevemente irá construir uma nova unidade. Desencorajando a instalação da concorrência nos arredores.



PADRÃO

Uma uniformidade de comportamento no transcorrer de determinado período.

Por exemplo: uma determinada empresa do vestuário têm como padrão a venda de produtos mais caros do que o seu segmento. Ela está seguindo uma estratégia padrão de segmentar seu mercado num nível superior de clientela classe A/B.



POSIÇÃO

Entende-se como a localização de certos itens (produtos ou serviços) em determinados mercados.

Por exemplo: os produtos da Apple se destacam em termos de posicionamento por serem produtos de alto valor agregado e tecnológico e por isso atendem mercados específicos.



PERSPECTIVA

A forma ou maneira como uma instituição realiza suas atividades ou seus produtos.

Por exemplo: o McDonald's tem uma forma muito peculiar de produzir seus produtos, esta maneira está em consonância com a perspectiva existente de estratégia da companhia.

A estratégia têm sido estudada há muito tempo, desde o tempo das guerras iniciais até o tempo moderno. Sua base está alicerçada no conjunto de ações compreendidos pela Missão, Visão e Valores e traduzido em seus objetivos e metas. Desta maneira as características da estratégia representada pelos 5 P's permitem uma melhor compreensão do processo estratégico das organizações.



Conteúdo do livro

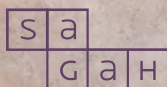
Você sabia que o termo estratégia surgiu há muitos anos? Sua evolução contribui, atualmente, para que as organizações elaborem táticas para enfrentarem as mudanças bruscas do mercado, fazendo com que estas enxerguem e elaborem ações para o futuro.

No capítulo *Evolução do pensamento estratégico*, da obra *Planejamento estratégico*, você vai estudar a evolução do conceito de estratégia, bem como os 5Ps que a permeiam. Ainda, você vai entender como o pensamento estratégico pode auxiliar nas atuais demandas corporativas.

Boa leitura.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Arianne Guazzelli



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Evolução do pensamento estratégico

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Definir estratégia e como esse conceito foi mudando ao longo do tempo.
- Reconhecer os 5 Ps da estratégia e por que são úteis para o planejamento estratégico.
- Relacionar a evolução do pensamento estratégico com a evolução das demandas corporativas.

Introdução

As mudanças significativas no ambiente organizacional, causadas pelo cenário econômico atual, acarretam maiores exigências, principalmente por parte dos consumidores, e tornam fundamental a elaboração de estratégias para enfrentar os desafios do mercado e atingir os objetivos pretendidos pela instituição. O pensamento estratégico pode ser baseado em cinco aspectos, que poderão auxiliar as empresas no desenvolvimento do seu planejamento estratégico, isto é, na construção do futuro da instituição tendo como base o presente e o passado, de forma estratégica.

Neste capítulo, você vai estudar sobre o conceito de estratégia e a sua evolução, vai identificar os 5 Ps da estratégia e a sua importância para o planejamento estratégico e vai verificar como o pensamento estratégico pode auxiliar nas atuais demandas corporativas.

A evolução do conceito de estratégia

Segundo Meirelles (1995), uma das primeiras utilizações da palavra **estratégia** foi feita há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que defendia que todos os indivíduos são capazes de enxergar as táticas pelas quais se obtém o triunfo, mas ninguém consegue visualizar a estratégia a partir da qual grandes conquistas são alcançadas. Ainda de acordo com Meirelles (1995), a origem do termo se deu na Grécia Antiga, onde, primeiramente, a estratégia era conhecida como “a arte do general”; logo após, passou a ter um significado voltado para a guerra, representando o general, a arte e a ciência de guiar um exército por uma direção. Ghemawat (2000) também afirma que a palavra estratégia representava, inicialmente, o ato de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra. Assim, a estratégia era utilizada como uma forma de **vencer o adversário**, sendo um mecanismo de vitória na guerra, posteriormente ampliado a outros campos do relacionamento humano, como o econômico e o político. Com isso, a estratégia passou a ser conhecida no contexto empresarial como a **arte de estabelecer caminhos**, conforme afirmam Grave e Mendes (2001).

Mintzberg (2006) explica que, no tempo de Péricles (450 a.C.), a palavra estratégia correspondia às habilidades administrativas ou gerenciais, ou seja, às capacidades de liderança, poder, oratória e administrativas. Mais adiante, na época de Alexandre (330 a.C.), o seu significado passou a corresponder às habilidades utilizadas para vencer um adversário e criar um sistema global de governabilidade.

Percebe-se, assim, que a estratégia passou por diversos ciclos, apresentando diferentes conceitos, progredindo de um grupo de ações e táticas militares para a disciplina do conhecimento administrativo denominada **administração estratégica**, que compreende conteúdos, conceitos e argumentos práticos que conquistam cada vez mais espaço nas esferas empresarial e acadêmica. Nesse sentido, não existe um significado definitivo para a palavra estratégia. Foram vários os conceitos instituídos no desenrolar da administração estratégica, com distintas complexidade e amplitude. Por sua abrangência, o vocábulo estratégia exibe um paradoxo e requer a integração de um conjunto de teorias e perspectivas, o que dificulta o completo apontamento de sua abordagem, conforme leciona Cabral (1998).

Mintzberg (2006) afirma que, conforme o contexto em que a estratégia é utilizada, poderá ter táticas, metas, programas, políticas, entre outras, como definições indispensáveis para determiná-la. Com isso, a estratégia poderá

expressar, dentro da Administração, desde o posicionamento global de mercado de uma empresa, isto é, a sua direção, realizada de maneira precisa, até a natureza, a individualidade e a razão da existência de uma organização.

Meirelles (1995) explica que a estratégia passou a ser muito utilizada nos âmbitos acadêmico e empresarial, em grande dimensão e com muita diversificação, podendo ser complementar ou até mesmo divergente entre esses âmbitos. Assim, estabelece-se que a estratégia nada mais é do que a disciplina da Administração que cuida do ajuste da instituição ao ambiente em que está inserida. A estratégia pode ser também considerada um plano ou padrão que une as táticas, as políticas e as atividades sequenciais de uma empresa de forma coerente com o seu todo, conforme leciona Mintzberg (2006).

Já Thompson Junior e Strickland (2000) definem estratégia como um grupo de mudanças competitivas e táticas comerciais que os gestores realizam para alcançar o melhor desempenho da organização; ou seja, trata-se do planejamento do jogo da alta cúpula da administração para fortalecer a posição da instituição no mercado, além de proporcionar a satisfação dos consumidores e alcançar as metas de desempenho. Michel (1990) traz uma visão mais operacional para o significado de estratégia, dizendo que se trata da decisão referente a quais recursos devem ser comprados e utilizados a fim de que representem vantagens para a empresa, ou seja, que seja possível haver ganho ao escolhê-los, além da redução dos motivos que ameacem o alcance dos resultados pretendidos. Wright, Kroll e Parnell (2000), por sua vez, apresentam um dos conceitos mais empregados para estratégia, definindo-a como planos da alta administração para conseguir atingir resultados de acordo com a missão e os objetivos da instituição.

Independentemente do conceito dado ao termo estratégia, algumas **palavras-chaves** se destacam, diminuindo a amplitude desses conceitos e tornando-os sinônimos, como:

- missão;
- objetivos;
- mudanças;
- integração;
- desempenho;
- resultados;
- competitividade;
- adequação organizacional;
- posicionamento.



Fique atento

A evolução da estratégia foi de grande auxílio para o âmbito empresarial. É claro que uma organização pode optar por elaborar ou não estratégias; entretanto, no momento em que não existe um caminho definido a seguir, qualquer direção servirá, podendo ocorrer percalços que poderiam ser evitados se houvesse um planejamento estratégico guiando a empresa para um rumo mais assertivo. A partir de metas organizadas e bem aproveitadas, é possível visualizar o que está sendo realizado e o que poderá ser alcançado.

Os 5 Ps da estratégia

Segundo Mintzberg (2006), atualmente a palavra estratégia é muito utilizada pelos líderes nas empresas, que acabam empregando o seu conceito no desenvolvimento das suas atividades. Apesar de essa palavra ter diferentes conotações, como vimos anteriormente, ela tem sido empregada com um único sentido.

A estratégia não nasceu hoje, mas vem sendo estudada pelos acadêmicos há mais de quatro décadas. Na Administração, os principais autores, como Wright, a definem como táticas dos gestores para alcançar bons resultados, tendo como base a missão e os objetivos da instituição. Assim, esse conceito passou a ser difundido, estando presente em diversos relatórios corporativos. Porém, a estratégia vai muito além de tal definição e compreende, mais especificamente, cinco tipos ou aspectos para sua compreensão, conforme estabelecem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Esses autores definem os **5 Ps da estratégia** como características essenciais para o seu entendimento, realizando algumas inter-relações. São eles: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Estratégia como plano e padrão

A maioria dos indivíduos explica a estratégia como um **plano**, uma direção, uma orientação a ser seguida para desempenhar uma atividade futura, um **caminho a ser percorrido**. Mas, ao serem indagados sobre a estratégia que a empresa em que trabalham, ou do seu concorrente, seguiu no decorrer dos últimos anos, exemplificando o que realmente aconteceu, e não o que pretendiam ter realizado, as pessoas acabam respondendo desviando-se da definição que instituíram para a palavra estratégia. Isso ocorre porque, muitas vezes, classificamos a estratégia de uma maneira e a utilizamos de outra, conforme lecionam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a estratégia pode ser um **padrão**, ou seja, uma **uniformidade de comportamento** no decorrer de um período. Para que você entenda de uma forma prática, imagine uma instituição que venda sempre os itens mais caros do seu segmento — essa empresa estará seguindo a estratégia de extremidade superior. Outro exemplo seria um indivíduo que sempre aceita realizar as atividades mais desafiadoras — essa pessoa segue uma estratégia de alto risco. É possível perceber que ambas as explicações usuais para a palavra estratégia estão corretas, pois as empresas desenvolvem um **planejamento** para o seu futuro, mas também utilizam **padrões** do seu passado. Assim, é possível chamar uma delas de **estratégia pretendida** (planejamento) e a outra de **estratégia realizada** (padrão). Entretanto, será que todas as estratégias realizadas foram pretendidas?

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) salientam que muitas organizações acabam desenvolvendo várias estratégias pretendidas que, na prática, nem sempre são efetuadas. Isso ocorre principalmente devido ao ambiente efêmero no qual estão envolvidas; ou seja, ao longo do período, a empresa necessita adaptar-se ao cenário do momento, muitas vezes se desviando das estratégias pretendidas anteriormente. O momento atual exige que as organizações pensem à frente do seu tempo, adaptando-se durante o percurso.

Se pensarmos em um período de cinco anos, é possível perceber que, independentemente da empresa, a maioria delas não conseguirá realizar todas as intenções previamente pensadas para o decorrer desse tempo, ou não atingirão perfeitamente aquilo que pensaram. Além disso, muitas instituições nem sequer realizarão qualquer das estratégias pretendidas, alterando totalmente seu foco e desempenhando estratégias bem diferentes, conforme lecionam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Deliberado e emergente

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), quando existe um padrão realizado que não corresponde à estratégia que tinha sido decidida anteriormente, esse padrão passa a ser denominado **estratégia emergente**. Essas estratégias geralmente surgem quando são tomadas decisões que convergem, com o tempo, para alguma forma de padrão ou coerência. Por exemplo, uma empresa, em vez de desempenhar o plano (estratégia) de diversificação, resolve testar o mercado antecipadamente, tomando decisões de diversificação aos poucos. Nesse caso, primeiramente ela vai adquirir um hotel urbano, em seguida um restaurante, logo após um *resort*, ampliando sua compra, então, para outro hotel urbano com restaurante, depois mais um, até que tenha entrado totalmente em uma

estratégia padrão de diversificar hotéis urbanos com restaurantes, conforme explicam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Percebe-se que são mínimas, ou mesmo nenhuma, as estratégias que são totalmente deliberadas ou emergentes. Uma caracteriza-se por nenhum aprendizado, já a outra, por controle nenhum. Em um ambiente de constantes mudanças, sejam elas políticas, econômicas, do perfil de consumidores, das tendências, etc., torna-se essencial que sejam mesclados dois aspectos extremamente relevantes, que é exercer o controle promovendo o aprendizado, conforme lecionam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Os autores salientam que nem sempre as estratégias deliberadas serão efetivas ou as emergentes serão ruins. Para que exista uma eficácia, torna-se indispensável que os gestores pensem sobre as condições existentes, principalmente a capacidade de prever e, também, a indispensabilidade de reagir a situações inesperadas.

Estratégia como posição e perspectiva

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) trazem o exemplo de um novo produto que o McDonald's colocou no mercado, chamado de Egg McMuffin, para facilitar o entendimento sobre estratégias como posições e perspectivas. O Egg McMuffin nada mais é do que o *american breakfast* (café da manhã americano) em forma de bolo e tem como intuito trazer o público para os restaurantes também no período da manhã. Isso significa uma mudança de estratégia? Muitos indivíduos entenderam apenas como sendo um produto em uma embalagem diferente, não modificando seu ideal. Entretanto, outras pessoas entenderam como uma mudança de estratégia da empresa, colocando o McDonald's no mercado de *breakfast*. Essa diferença de visão entre os indivíduos ocorre pela sua **percepção**, isto é, pelo que elas definem implicitamente como conteúdo da estratégia.

Por outro lado, percebe-se que algumas pessoas entendem a estratégia como **posição**, isto é, como a localização de certos itens em determinados mercados — nesse caso, o mercado de *breakfast*. Já outras entendem a estratégia como **perspectiva**, isto é, a forma fundamental de uma instituição realizar suas atividades ou produtos — nesse caso, a maneira do McDonald's. No caso do Egg McMuffin, o McDonald's introduziu com sucesso seu novo produto, todavia, a posição estava em concordância com a perspectiva existente, conforme afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Na Figura 1, observa-se que a estratégia como posição tem uma visão para baixo, para o “x”, que designa o ponto em que o item encontra o consumidor, e para fora, pois observa o mercado. Já a estratégia como perspectiva olha para

dentro da organização e da mente dos estrategistas e para cima, observando o todo da organização, conforme lecionam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).



Estratégia como pretexto

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), além das quatro definições de estratégias apresentadas, ou seja, plano, padrão, posição e perspectiva, uma quinta também está sendo utilizada, denominada como **pretexto**, isto é, um truque, uma manobra singular para enganar um concorrente. Por exemplo, um hipermercado pode comprar um terreno a fim de passar a impressão para seu concorrente de que estará construindo uma nova unidade, ou seja, expandindo sua capacidade, desencorajando o mesmo de estruturar seu novo negócio em tal local. Percebe-se que a estratégia, para essa empresa, consiste em uma ameaça, e não uma expansão, colocando em prática um truque para inibir sua concorrência.



Fique atento

O entendimento de cada tipo de estratégia se torna essencial para que as organizações entendam como se posicionar em cada circunstância, apresentando, assim, um planejamento estratégico bem alinhado e eficaz, que conduz a execução dos objetivos estabelecidos.

Pensamento estratégico e as demandas corporativas

Um dos termos mais utilizados nas decisões de gestão atuais é estratégia, presente em todas as atividades que as organizações desempenham. Algumas empregam a estratégia de maneira estruturada, outras por intermédio da percepção do gestor sobre o mercado, principalmente de lideranças com características empreendedoras, conforme lecionam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Assim, torna-se imprescindível que os líderes empreguem a estratégia de modo eficaz e eficiente, a fim de alcançar os efeitos esperados e, como consequência, elevar o faturamento, tendo em vista que este não deve ser o ponto central, mas um efeito de uma gestão bem-feita.

Nesse sentido, o **pensamento estratégico** está cada vez mais presente nas instituições. Para Tavakoli e Lawton (2005), tal reflexão cognitiva pode e deve preceder as definições estratégicas e as atuações empresariais. O pensamento estratégico acontece quando um indivíduo observa o futuro de uma instituição, levando em consideração os seus fatores ambientais e as suas competências essenciais. Para Goldman et al. (2009), o pensamento estratégico é a ação do indivíduo de refletir sobre as vantagens das empresas, a fim de enxergar e desenvolver estratégias competitivas para posicionar a instituição em outro patamar.



Fique atento

Pensar de forma estratégica vai muito além de aprontar um plano estratégico, com o auxílio de métodos para alcançar objetivos. O pensamento estratégico inclui o pensar que colabora para o todo, para concepções indispensáveis que focalizam a direção futura de uma empresa com base no ambiente, adiantando as suas condições.

Para que o pensamento estratégico seja classificado como efetivo, Belmiro (2003) diz que o mesmo necessita ser partilhado com diversas pessoas, estabelecendo-se uma ação capaz de ser dirigida através da instituição. Torna-se fundamental oferecer uma teoria de mudança e incerteza contínua do atual cenário para ser tratada, e não uma abordagem estipulada a partir da análise de apenas alguns critérios.

No decorrer do tempo, as organizações se transformaram em instituições resolutivas e passaram por diversas modificações, conforme elencam Hamel e Prahalad (1995):

- passaram a delegar atividades tradicionais da matriz, como o planejamento estratégico e a administração de recursos humanos, para as outras unidades da instituição;
- deixaram de realizar ações tangencias para se concentrar em suas ações essenciais;
- passaram a incentivar os riscos pessoais, a destacar a responsabilidade individual e a valorizar a liberdade operacional dos colaboradores;
- passaram a modificar a hierarquia organizacional, visando à eficiência e eficácia.

Para Certo (2003), o **planejamento** é a atividade gerencial básica de uma organização, que deve anteceder todas as demais e ser a base para as ações dos gestores, que devem influenciar, organizar e controlar. Um programa de planejamento poderá proporcionar vantagens e desvantagens para a empresa. Os benefícios abrangem propiciar melhores decisões, auxiliar os gestores a se orientarem para o futuro e destacar os objetivos organizacionais, que são o ponto de largada para o planejamento. Além disso, o planejamento contribui para a criação de um norte para alcançar os objetivos e as metas da organização. As desvantagens geralmente acontecem quando o planejamento não é bem estruturado ou quando é utilizado incorretamente. A administração estratégica é uma ação contínua e interativa que objetiva conservar uma instituição como um conjunto incorporado a seu ambiente.

Algumas **etapas para realizar o planejamento estratégico** devem ser seguidas, como:

1. realização da análise ambiental;
2. criação de uma direção organizacional;
3. elaboração e implementação de uma estratégia organizacional;
4. execução do controle estratégico.

Entretanto, também existe a necessidade de o gestor ser criativo e flexível na composição das ações, ajustando-as da melhor forma às carências da instituição, conforme lecionam Certo e Peter (1993).

Ansoff (1990) comenta que a elaboração da estratégia competitiva, por meio de suas regras, poderá auxiliar a organização a alcançar todos os objetivos designados para cada área do seu negócio, garantindo maiores chances de sucesso. O principal propósito da inserção de estratégias competitivas na organização diz respeito ao crescimento da empresa, apresentando como consequência custos menores. Há alguns anos, a única estratégia para bons resultados consistia em diminuir os custos dos itens da organização e vendê-los a um valor igual ou menor aos da concorrência. Entretanto, essa conduta ocasionava a otimização da participação de mercado da instituição, tornando-se uma estratégia de posição ou de participação de mercado.

Para Porter (2009), a estratégia deve ter como ponto central a concentração, e não o aumento do faturamento. Assim, comenta que a estratégia competitiva consiste nos processos defensivos ou ofensivos para gerar uma colocação defensável no mercado, a fim de encarar com sucesso a concorrência e, dessa maneira, alcançar um retorno mais elevado sobre o que foi investido. Uma das formas mais utilizadas pelas empresas para competir é a estratégia do custo. Nessa estratégia, a organização foca seus esforços na busca pela eficiência produtiva, na elevação da produção e na diminuição de gastos com propaganda, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica, entre outras áreas, e tem no preço um dos mais importantes atrativos para os clientes. A diferenciação também é uma estratégia comumente empregada pelas organizações. Aqui, a instituição aplica seus esforços em imagem, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, recursos humanos, qualidade e pesquisa de mercado, com o intuito de gerar diferenciais para o consumidor, conforme explica Porter (2009). Na estratégia da competitividade, Porter defende a escolha de um alvo restrito, o custo ou a diferenciação. Assim, a instituição vai se aprimorar no atendimento a nichos de mercado ou a segmentos.



Saiba mais

O pensamento estratégico se tornou uma das premissas para que as empresas se mantenham firmes no ambiente inconstante em que estão inseridas. As preferências dos consumidores, a economia e as tendências em geral estão em constante mudança, exigindo que as instituições se adaptem rapidamente a esse cenário. Assim, surge o planejamento estratégico como forma de antever algumas situações e auxiliar as empresas, por meio do estabelecimento de premissas a serem seguidas. Leia o artigo “O papel do pensamento estratégico na visão de futuro das organizações”, disponível no link abaixo, para entender um pouco mais sobre esse assunto.

<https://goo.gl/2fZFBN>



Fique atento

As mudanças no ambiente organizacional, ocasionadas pelo crescimento financeiro, além de gerarem a necessidade de relacionamentos efetivos com o público-alvo e os fornecedores, exigem que as empresas instituam nas suas atividades o pensamento estratégico, a fim de suprir a necessidade de uma maior flexibilidade nas suas ações. Esse novo cenário traz um elevado grau de incertezas e riscos. Assim, o planejamento estratégico se constitui como um modo de sistematizar as decisões com o propósito de manter a instituição estável para atingir sua sobrevivência, conforme leciona Bethlem (2003).



Referências

- ANSOFF, I. H. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BELMIRO, J. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BETHLEM, A. *Evolução do pensamento estratégico no Brasil: texto e casos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Paraná: ANPAD, 1998.
- CERTO, S. C. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GOLDMAN, E.; CAHILL, T.; FILHO, R. P. Experiences that develop the ability to think strategically. *Journal Of Healthcare Management*, v. 54, n. 6, p. 403-416, 2009.
- GRAVE, P. S.; MENDES, A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca do elo perdido? In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MEIRELLES, A. M. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) — CEPEAD/FACE/UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.
- MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Org.). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PORTER, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- TAVAKOLI, I.; LAWTON, J. Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of Business Strategy*, v. 6, n. 1, 155-160, 2005.
- THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *A administração estratégica: conceitos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Leituras recomendadas

CARNEIRO, M. Conheça os 5 Ps da estratégia segundo Mintzberg. *Facilit Tecnologia*, 1 ago. [2016]. Disponível em: <<http://facilit.com.br/blog/2016/08/01/5ps-da-estrategia-mintzberg/>>. Acesso em: 5 set. 2018.

MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

O PAPEL do pensamento estratégico na visão de futuro das organizações. *Alfaiate*, São Paulo, 14 out. 2016. Disponível em: <<http://alfaiate.cc/index.php/2016/10/14/o-papel-do-pensamento-estrategico-na-visao-de-futuro-das-organizacoes/>>. Acesso em: 5 set. 2018.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Dica do professor

Você sabia que o pensamento e o planejamento estratégicos têm conceitos distintos, mas complementam-se?

Esta Dica do Professor mostrará a você um pouco mais sobre essas diferenças, além de abordar os benefícios de utilizá-los em conjunto.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Exercícios

- 1) O conceito de estratégia evoluiu ao longo dos anos. Mintzberg (2006) diz que, atualmente, a estratégia pode ser, também, considerada um plano ou padrão que une as táticas, as políticas e as atividades sequenciais de uma empresa de forma coerente. Entretanto, a origem do termo ocorreu na Grécia Antiga. Qual era o entendimento referente à estratégia naquela época?
 - A) Plano ou padrão que une táticas.
 - B) Habilidades gerenciais.
 - C) Arte do general.
 - D) Táticas comerciais.
 - E) Plano ou padrão que une políticas.

- 2) Para que a estratégia elaborada seja efetiva, qual das opções a seguir deve ser observada e levada em consideração pelas empresas no momento de sua formulação?
 - A) Missão e objetivos da organização.
 - B) Segmento.
 - C) Público-alvo.
 - D) Visão dos gestores.
 - E) Mercado em que estão inseridos.

- 3) Segundo Mintzberg (2006), atualmente, a palavra estratégia está sendo muito utilizada pelos líderes nas empresas, que acabam empregando seu conceito no desenvolvimento de suas atividades. Quais são os 5Ps da estratégia utilizados para o desenvolvimento do planejamento estratégico?
 - A) Pretexto, padrão, praça, posição e perspectiva.
 - B) Plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- C) Produto, pretexto, plano, padrão e posição.
 - D) Padrão, posição, produto, praça e plano.
 - E) Perspectiva, pretexto, padrão, praça e plano.
- 4) **A empresa de tecnologia em que você trabalha está crescendo. Com isso, uma das estratégias da instituição foi adquirir um novo sistema de gestão de pessoas, a fim de facilitar os processos diários. Como se pode definir essa estratégia?**
- A) Estratégia como padrão.
 - B) Estratégia como perspectiva.
 - C) Estratégia como posição.
 - D) Estratégia como pretexto.
 - E) Estratégia como plano.
- 5) **Atualmente, a concorrência encontra-se acirrada no mercado. São diversas as empresas que oferecem os mesmos produtos com valores parecidos. Segundo Porter (2009), de que forma a estratégia competitiva poderá auxiliar nesse processo?**
- A) Através do pensar, que colabora para o todo, ou seja, para concepções indispensáveis que focam a direção futura de uma empresa com base no ambiente, adiantando suas condições.
 - B) Através de processos defensivos ou ofensivos, para gerar uma colocação defensável no mercado, a fim de encarar, com sucesso, a concorrência e, dessa forma, alcançar um retorno mais elevado sobre o que foi investido.
 - C) Através de concepções indispensáveis que focam a direção futura de uma empresa com base no ambiente, adiantando suas condições.
 - D) Através do compartilhamento de informações com diversas pessoas, no qual um rumo de ação é capaz de ser dirigido por meio da instituição.
 - E) Através da reflexão sobre as vantagens das empresas, a fim de enxergar e desenvolver estratégias competitivas para posicionar a instituição em outro patamar.



Na prática

Você saberia ser mais estratégico no dia a dia empresarial?

São poucas as empresas que dispõem de um guia de como ser estratégico em suas rotinas. Geralmente, essa definição vem apenas da ideia de pensar maior. Assim, torna-se fundamental que todos os colaboradores busquem entender tal conceito, além de introduzi-lo em suas atividades diárias.

Aprimorar suas habilidades estratégicas poderá ser desconfortável, mas você conseguirá contribuir de forma positiva para a organização, enfrentando os desafios empresariais no mundo contemporâneo.

Na Prática, você verá a história de Maria. Atente-se às dicas para pensar estrategicamente. Em seguida, para concluir este Na Prática, veja um resumo das principais abordagens do planejamento estratégico ao longo do tempo.

DICAS DE COMO PENSAR ESTRATEGICAMENTE

CONTEMPLA E BUSQUE TENDÊNCIAS

Maria não conseguia pensar no todo do negócio. Devido à grande demanda de trabalho e ao curto prazo de execução, ela não conseguia focar em suas atividades e enxergar as tendências internas e externas, não tendo o ponto central da informação que a auxiliaria a ser proativa. Maria se aproximou do seu trabalho de forma transacional, entrando na próxima contratação, e não percebeu que precisava de uma nova abordagem de recrutamento e retenção.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

MARIA, ENTÃO, PASSOU A:

- » Prestar atenção nos conflitos que se agravavam na empresa e a entender os obstáculos em comum que seus companheiros de organização encaram.
- » Ser proativa e unir seus colegas de trabalho para compreender as análises do mercado realizadas.
- » Compartilhar informações obtidas.
- » Entender a informação e a perspectiva que a sua colocação oportunizava e determinava no impacto do nível estratégico da organização.

REALIZE OS QUESTIONAMENTOS DIFÍCEIS

Maria chegou à conclusão de que sua vida e suas experiências passadas lhe deram uma visão estratégica restrita. Então, ela se esforçou para aumentar sua perspectiva e suas habilidades de investigação. Tornou-se mais curiosa e passou a enxergar a informação de diferentes maneiras; obteve a capacidade de diminuir sua miopia, enxergando diversas possibilidades, abordagens e potenciais.



AO PARTICIPAR DE UM PROJETO DE RETENÇÃO DE TALENTOS, INDAGOU-SE SOBRE:

- » Como era o sucesso no ano 1 e no ano 4? O que parceiros de negócios precisam compreender para garantir seu sucesso? O que poderia influenciar os resultados de forma negativa? Quais são os primeiros sinais de sucesso/fracasso? Os resultados condizem com os objetivos principais da organização?

DISPONHA DE TEMPO PARA REFLETIR E ENTENDER OS CONFLITOS

Maria não percebeu que a maneira como ela falava dava impressão de que não estava sendo estratégica. Assim, ao focar em suas conversas com o diretor de recursos humanos, aumentou o nível das discussões e passou a enviar problemas táticos para seu e-mail. Ela escolheu uma ou duas estratégias a serem focadas e contextualizou os dilemas nas prioridades do diretor de RH e do CEO da empresa.



MARIA, ENTÃO, PASSOU A:

- » Adicionar mais estruturas na comunicação verbal e escrita, juntando as informações, ordenando logicamente os pontos e sendo breve.
- » Instruir sua audiência, exaltando os pontos mais relevantes, preparando-se para o engajamento em um nível maior, não apenas em detalhes táticos.
- » Dar a resposta primeiro, ao invés de explicar tudo do começo ao ponto principal.

PAREÇA ESTRATÉGICO

Maria tinha um dia a dia cheio, com muitas reuniões. Ela achou que isso dificultava para que pudesse contribuir estrategicamente, pois não tinha tempo para pensar nos problemas e considerar opções.



MARIA, ENTÃO, PASSOU A:

- » Analisar suas tarefas baseando-se na urgência e na relevância, não comparecendo em reuniões em que não se fazia necessária a sua presença.
- » Reservar espaço na agenda para pensar e analisar os problemas.

Maria também praticou outras habilidades-chave. Aprendeu a analisar as discussões e a desafiar, sem que isso fosse para o lado pessoal, e, assim, conseguiu fazer as perguntas difíceis. Para isso, focou nos problemas, não nas pessoas, e usou colegas neutros para desafiar-la em seu pensamento. Para gerenciar a ambiguidade inevitável que surge quando se faz mais perguntas, Maria aprendeu a deixar claro seu critério de decisão, permitindo enfrentasse melhor as informações.

Ao longo do tempo, o pensamento e a gestão das empresas são modificados, considerando-se o contexto (ambiente externo, pessoas, segmentos de negócios e demandas sociais e econômicas). Todos esses fatores influenciam a forma e as estratégias utilizadas por elas.

A seguir, você acompanhará um resumo das principais abordagens já feitas.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Como fazer um planejamento estratégico que simplesmente funcione

Neste vídeo, você verá algumas considerações em relação ao planejamento estratégico.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Tudo sobre Gestão Estratégica e as principais perguntas que devem ser respondidas para desenvolver a estratégia ideal ao seu negócio

Leia aqui mais sobre Gestão Estratégica



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Conheça os 5Ps da estratégia segundo Mintzberg

Neste texto, você vai entender um pouco mais os 5Ps da estratégia segundo Mintzberg. Existem pequenas e grandes organizações que elevam-se no mercado através desse método.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.