



## Safári de Estratégia

*Safári de Estratégia*

Ano de publicação: 2010

Autor: Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel

392 páginas

Link para compra: <https://amzn.to/2QaedKR>

O livro “Safári de estratégia”, desenvolvido pelos autores Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, é um guia que apresenta críticas sobre as principais escolas de Planejamento Estratégico.

Nele, o leitor encontra as principais premissas de cada escola, bem como os motivos pelos quais elas não podem ser consideradas como uma verdade absoluta.

Dessa forma, esse livro vem para abrir os nossos olhos sobre as principais ferramentas já utilizadas no mundo estratégico e as discussões sobre sua eficácia.

### Avaliação geral



- 8 Aplicabilidade
- 8 Inspiração
- 8 Inovação
- 9 Impacto no resultado
- 9 Estrutura

### Principais ideias do livro

- A estratégia é um comportamento de longo prazo;
- Estratégias que redirecionam organizações para um único nicho diminuem as perspectivas;
- O que você conhece como convicção no campo estratégico pode ser um mito;
- “As estratégias podem ser tendenciosas”;
- Todas as escolas de pensamento estratégico possuem melhorias.

### Esse livro é indicado para quem?

Diante de todo conteúdo apresentado, recomendamos a leitura para quem deseja entender um pouco mais sobre estratégia e sobre os pontos fracos das ferramentas utilizadas atualmente.

Essa obra é indicada também para quem quer aprender a fundo sobre as diversas escolas de planejamento estratégico e suas falhas.

## Visão geral do livro

### Overview: A Fera da Administração Estratégica

O livro começa apresentando a estratégia como um padrão, um comportamento de longo prazo, pois à medida que traçamos um plano para o futuro, elaboramos eles com base no passado para compreender padrões.

Dessa forma, o autor levanta uma pergunta pertinente: “as estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas?” Na prática nem sempre.

Para exemplificar isso, temos três tipos de estratégia: deliberadas, não realizadas e emergentes. As estratégias deliberadas são as que foram realizadas e as estratégias emergentes são aquelas em que o padrão executado não foi previamente pretendido.

Outro ponto abordado neste capítulo é que para toda vantagem existe uma desvantagem. Assim, o livro apresenta os lados positivos e negativos de frases mais comuns sobre o ambiente estratégico:

- “A estratégia fixa a direção”;
- “A estratégia concentra o esforço”;
- “A estratégia define a organização”;
- “A estratégia favorece a coerência”.

### Overview: Concepção

Nessa segunda parte do livro, aprendemos a escolher a melhor estratégia por meio de quatro passos:

- Consistência;
- Consonância;
- Vantagem;
- Viabilidade.

A consistência se refere à solidez dos objetivos; a consonância, à capacidade de reação ao ambiente; a vantagem se refere ao diferencial competitivo; e a viabilidade acontece se sua estratégia é sustentável financeiramente.

Dessa forma, os autores fazem uma crítica à inserção das empresas em um nicho, um ensinamento da escola de Design, e que levantar uma estratégia em cima de premissas pode fazer com que se ignore aspectos importantes.

### Overview: Planejamento

Essa terceira parte apresenta o modelo básico de planejamento estratégico, mostrando avanços recentes nessa área. No entanto, o livro mostra que esses modelos básicos podem não considerar muito bem as incertezas.

E como a incerteza pode causar problemas, o livro nos ensina como construir cenários para ajudar na tomada de decisões, identificando as principais “forças de impulso”, que são:

- **Dinâmica social:** questões relacionadas a hábitos do consumidor, estilo de vida e valores;



*“Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para o outro.”*

- **Questões econômicas:** tendências macroeconômicas que podem influenciar seu negócio;
- **Questões políticas:** assuntos eleitorais e legislativos;
- **Questões tecnológicas:** novas tecnologias que podem impactar seu negócio.

Para os autores, um planejamento de longo prazo pode diminuir as chances de estratégias imediatas baseadas nas forças de impulso, que podem gerar diversos problemas.

Os autores ressaltam que a forma como construímos o planejamento estratégico hoje pressupõe que todo o ambiente deve estar constante, sendo uma premissa irreal pois o mercado empresarial pode mudar.

### Overview: Processo

Essa quarta parte começa fazendo uma crítica às premissas de posicionamento e apresentando as três ondas da estratégia:

- **A primeira onda:** originária das táticas militares - o livro apresenta autores como Sun Tzu e Clausewitz;
- **A segunda onda:** paramentada pela Matriz BCG e o modelo PISM, um método identificador de uma série de variáveis estratégicas e responsável por mensurar retornos;
- **A terceira onda:** constituída pelas forças de Porter.

Logo em seguida, o livro apresenta uma crítica às preocupações excessivas com o foco, o contexto e o processo de estratégias da escola de posicionamento. Os autores ressaltam que a escola de posicionamento vê a estratégia como algo genérico, quando deveriam considerá-la única.

### Overview: Visão

Neste capítulo, começamos com a apresentação da escola empreendedora, que torna o líder o grande formulador de estratégias e a visão, a sua ferramenta principal.

Dessa forma, os autores afirmam que o desenvolvedor dessa escola é a área gerencial, responsável por implementar a ideia de liderança personalizada como o caminho para o sucesso.

Assim, o livro levanta algumas premissas da visão empreendedora:

- “A estratégia existe na mente do líder como a visão do futuro da organização”;
- “O processo de estratégia é baseado na intuição do líder”;
- “O líder promove a visão de forma decidida”;
- A visão estratégica e a organização são maleáveis;
- A estratégia empreendedora se destina a um nicho.

E a todas essas premissas são feitas críticas, pois a escola empreendedora da qual elas se originaram tem o líder como o foco principal, sendo assim uma abordagem arriscada, já que concentrar tudo em apenas uma única pessoa pode tornar a organização dependente dela.

### Overview: Mentalidade

Os estrategistas formulam suas estratégias com base em suas experiências. Como consequência, esse livro traz à tona o viés cognitivo como formulador desses padrões.

O primeiro ponto é a cognição como confusão, ou seja, os vieses e distorções do pensamento na tomada de decisões.

O segundo ponto é a cognição como processamento de informações, ou seja, os efeitos que o trabalho em grupo pode gerar na percepção de informações.

Já a cognição como mapeamento é a área da organização do pensamento que tem por objetivo estruturar o conhecimento, sendo que a cognição como realização do conceito se refere à estratégia como uma convicção. Por fim, a cognição como construção é a ótica de enxergar a estratégia como uma interpretação única dentro da mente humana e sem nenhuma reprodução igual no ambiente externo. Todas essas cognições apresentam premissas que são discutidas e criticadas pelos autores, de maneira que o leitor entenda os prós e contras dessa abordagem.

### Overview: Processo emergente

Essa sétima parte levanta as principais premissas da escola e aprendizado, corrente do ramo estratégico que se preocupa em entender como as estratégias se formam.

Desse modo, os autores ressaltam que a estratégia precisa assumir um processo de aprendizado no longo prazo, cujo líder é um aprendiz que deve coordenar o aprendizado estratégico.

No entanto, mesmo com o processo de aprendizado se desenvolvendo dentro da organização, ela ainda está sujeita a ser restrita se der mais ênfase ao que já é rotineiro em vez do que é inovador.

E assim como em todos os capítulos do livro, esse também apresenta uma crítica a essa escola, pois considera que os excessos no processo de aprendizagem podem destruir estratégias viáveis.

### Overview: Negociação

Neste capítulo os autores levantam o ponto de que quanto mais relevante uma estratégia, maiores as chances de manobras políticas que podem dificultar que a organização chegue ao seu objetivo.

No entanto, a política não é de todo prejudicial, ela também pode ser útil quando utilizada para promover mudanças satisfatórias, à medida que ambos os lados de uma situação podem ser debatidos.

Por outro lado, a estratégia também consiste em coordenar as demandas dos agentes, como fornecedores, colaboradores e reguladores do governo. Mas como lidar com tantas demandas?

O livro sugere três estratégias básicas:

- “Lidar com as demandas à medida que elas surgem”;
- “Revelar estrategicamente as informações”;
- “A organização pode criar um ambiente de discussão entre dois grupos”.

A primeira estratégia sugere que se lide com as demandas uma por vez, a segunda se refere à ideia de que cada membro da organização sinta que está conseguindo atingir o que quer e a última se refere ao fato de que ambientes de discussão podem ser benéficos para atingir melhores resultados.

### Overview: O coletivo

O nono capítulo deste livro trata da cultura, um processo desenvolvido coletivamente.

Dessa forma, no âmbito da escola da cultura, a estratégia se baseia em crenças que são adquiridas pela socialização, nas intenções coletivas, o que impacta a forma como os recursos são utilizados para gerar vantagem competitiva.



*Boa parte do trabalho de gerenciar envolve fazer o que os especialistas fazem, mas de maneiras específicas que fazem uso dos contatos, status e informações especiais do gerente.*

Assim, a cultura passa a ser o grande influenciador das decisões da organização, agindo como um filtro e fazendo com que duas empresas de um mesmo nicho possam ter interpretações totalmente diferentes sobre determinado assunto que impacta ambas.

Mas não se engane. Embora a cultura possa criar um ambiente colaborativo, ela pode desencorajar mudanças. Para superar essa resistência, os autores sugerem que se deve criar um ambiente de aceitação a flexibilidade e inovação, uma vez que mudanças na cultura significam mudanças na estratégia: a empresa se diversifica.

### Overview: Processo reativo

Mas e o ambiente empresarial? Neste capítulo, a liderança está subordinada ao ambiente, um conjunto de forças que agem externas à organização. Dessa forma, as empresas estão sujeitas a pressões ideológicas e políticas do ambiente, que podem mudar o jeito que elas enxergam algo.

Mas quais são as dimensões do ambiente que fazem com que as organizações sejam diferentes? Para responder essa pergunta, os autores levantam quatro fatores:

- Estabilidade;
- Complexidade;
- Diversidade do mercado;
- Hostilidade.

Cada um desses quatro aspectos pode ser interpretado de forma diferente pelas organizações, o que faz com que elas tomem suas decisões baseadas nas visões que têm dos fatos. Por sua vez, o ambiente reage às decisões das empresas de modo a gerar um loop infinito de influências mútuas.

### Overview: A transformação

Nesse penúltimo capítulo, a transformação é tratada como uma força que muda a configuração estável das empresas, gerando mudanças que podem ser orientadas de cima para baixo ou de baixo para cima.

Assim, as mudanças de cima para baixo começam pela reestruturação da empresa, passando pelo esmagamento de burocracias desnecessárias, delegação de poder aos funcionários e aperfeiçoamento contínuo para sustentar a vantagem competitiva.

Por outro lado, as mudanças de baixo para cima sugerem que pequenas alterações na organização geram o processo de transformação, de forma que as modificações vêm dos colaboradores, descentralizando a figura central do líder.

### Overview: A Fera Inteira

Agora que você domou a fera da estratégia, esse último capítulo levanta questões para testar o seu aprendizado. Nele são apresentadas questões e respostas sobre complexidade das estratégias, integração, o dilema entre estratégias únicas e novas, centralização, controle, dentre outros aspectos abordados no livro.

Todas essas questões te farão rever o animal da estratégia por inteiro, pois esse capítulo é uma revisão dos pontos levantados nos capítulos anteriores. Para isso, o autor faz as seguintes perguntas:

- “Até que ponto uma boa estratégia deve ser complexa?”
- “Até que ponto uma boa estratégia deve ser integrada?”
- “Até que ponto uma boa estratégia deve ser única e nova?”
- “Até que ponto uma boa estratégia deve ser centralizada?”

Todas essas perguntas e muitas outras são respondidas aqui, mas de forma resumida em relação aos capítulos anteriores.

## O que outros autores dizem a respeito?

A obra "Implementando a Inovação", da série "Gestão orientada para resultados", reúne artigos da *Harvard Management Update* e da *Harvard Management Communication Letter*. O objetivo da série é ajudar os gerentes a ganharem vantagem competitiva no mercado, através de estratégias e ferramentas. A obra em questão centra na ideia de desenvolver inovações nas empresas e manter o seu crescimento.

No livro "A Lógica do Cisne Negro", o autor Nassim Nicholas Taleb revela que ignorar as incertezas é um passo arriscado no ambiente estratégico e que algumas ferramentas estatísticas muito utilizadas podem minimizar os efeitos desses eventos (cisnes negros), a ponto de não serem tão eficazes.

Por fim, na Lei de Ferro, apresentada por Josh Kaufman em "Manual do CEO" você tem que se perguntar se o mercado em que está investindo realmente existe. É que sem a receita necessária para se sustentar, qualquer empresa está fadada ao fracasso. Por isso, a sua receita depende das pessoas realmente quererem o que você tem a oferecer.

## Certo, mas como eu posso aplicar isso na minha vida?

- Analise os pontos positivos e negativos de toda estratégia;
- Não se deixe cegar pelas convicções;
- Seja crítico com as decisões que pretende tomar;
- A estratégia não precisa se concentrar apenas no líder;
- A cultura corporativa é capaz de moldar as estratégias de uma empresa;
- Esteja atento às incertezas.



Se você gostou desse livro, aproveite para conhecer nosso acervo completo com centenas de Pocketbooks dos maiores sucessos nas áreas de gestão, marketing e vendas, liderança, estratégia, desenvolvimento pessoal e empreendedorismo!

Clique e acesse agora: [www.pocketbook4you.com](http://www.pocketbook4you.com)

O conteúdo apresentado acima traduz a visão e análise crítica da nossa equipe de redatores, respeitando os fundamentos de propriedade intelectual no Brasil (artigo 8, inciso I). Nenhuma parte do livro está sendo copiada. São conteúdos únicos e exclusivos, sempre dando créditos aos autores e indicando o link para aquisição da obra completa. A PocketBook4You respeita o código de direitos autorais de acordo com o estabelecido na legislação brasileira, Lei 9.610/98. Este conteúdo é de propriedade exclusiva da PocketBook4You e está protegido pela Lei de Direitos Autorais em seus artigos 46, I, (a) e em seu artigo 47, isso porque não se trata de reprodução e também não lhe implicam qualquer descrédito, pelo contrário, o direito moral é protegido e, como ressaltado anteriormente, o leitor recebe um link para adquirir a obra. É proibida a reprodução deste material sem a autorização da empresa.