

Estratégia Empresarial

**COMISSÃO DE
FINALISTAS 2018/19**



Este é um trabalho realizado por alunos, pelo que não está livre de conter gralhas ou falta de informação. Baseia-se em apontamentos de alunos, documentos disponibilizados pelos professores e por sebentas de anos anteriores.

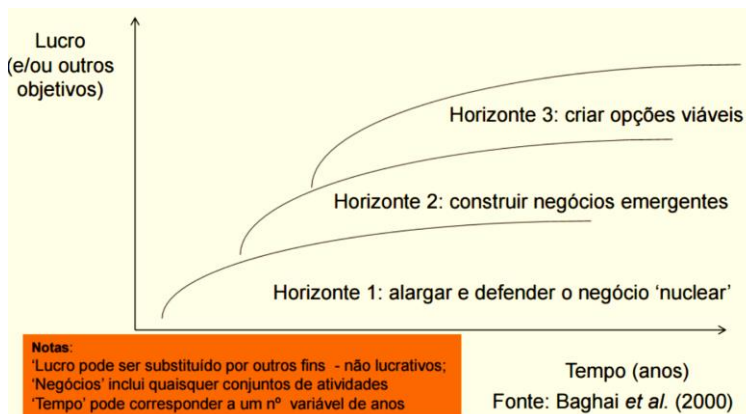
Se detetares algum erro, envia-nos a tua sugestão via Facebook ou via e-mail.

CAP 1. Introdução à Estratégia

O que é a estratégia?

- Determinação dos objetivos de longo prazo de uma organização e a adoção das ações e afetações de recursos necessárias para conseguir alcançar esses objetivos (Chandler)
- Estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para obter um mix único de valor (Porter)
- Um padrão num conjunto de decisões (Mintzberg)
- A direção de longo prazo de uma organização (Exploring Strategy)

3 Horizontes da Estratégia



H3: Criar formações variáveis (ex: investigação, entrar em novos mercados,...) melhorar o que já temos

H2: Novas formas de MP para obter lucro

H1: Atividades fulcrais da organização

Exemplo CONTINENTE:

Horizonte 1: abrir mais lojas (penetração geográfica); desenvolver novas gamas de produtos (mix de produtos)
Horizonte 2: o que vão ser as lojas do futuro; Sonae comprou a cadeia GO NATURAL pois as tendências são para produtos biológicos, naturais (negócio emergente)

Exemplo TESLA:

Horizonte 1: Carros

Horizonte 2: sair do horizonte dos carros para as casas – está a apostar em baterias que armazenam a produção de energia fotovoltaica para casa

Horizonte 3: explorar Marte – permitir a vida multiplanetária

Níveis de Estratégia

Estratégia ao nível corporate está preocupada com o âmbito da organização e com o modo como se pode acrescentar valor às unidades de negócio.

Estratégia ao nível do (ramo de) negócio está preocupada com o modo como o negócio deve concorrer para ser bem-sucedido no seu mercado particular. É também designada por estratégia competitiva.

Estratégia ao nível operacional está preocupada com o modo como as diferentes partes da organização executam com eficácia a estratégia corporate e a estratégia ao nível do ramo de negócio, em termos de gestão de recursos, processos e pessoas.



Unidade estratégica de negócio (strategic business unit - SBU), ou “área homogênea de negócios” (AHN), é uma parte de uma organização para a qual existe um mercado de bens ou serviços distinto dos outros ramos de negócio.

DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma declaração estratégica deve abordar 3 temas fundamentais:

- Principais metas que a organização prossegue (missão, visão ou objetivos)
- Âmbito ou domínio de atividades da organização
- Principais vantagens ou competências próprias de que dispõe para realizar estas atividades e atingir os objetivos e metas

- Modelo Exploring Strategy

1. Posição Estratégica

A **posição estratégica** preocupa-se com o impacto na estratégia do ambiente externo, das competências estratégicas da organização, dos propósitos organizacionais e da cultura da organização.

Ambiente: o que a empresa DEVE fazer?
Ver as oportunidades e ameaças (Análise Externa)

Competências: o que a empresa PODE fazer? O que a empresa é capaz de fazer (Análise Interna)

Propósito: o que a empresa QUER fazer? Até pode ser adequado, exequível mas não vão de acordo com o seu propósito (Análise Interna) – exemplo: Lidl – porquê que não há Lidl em Marrocos? Cultura destes países não se coaduna com a cultura do Lidl (teria que ser corrupta para ser bem-sucedida e isso vai contra os seus valores)



Questões fundamentais:

- Quais são as oportunidades e as ameaças da envolvente?
- Quais são as forças e as fraquezas da organização?
- Qual é o propósito principal da organização?
- Como é que a cultura molda a estratégia?

2. Escolhas Estratégicas

As **escolhas estratégicas** envolvem opções estratégicas, simultaneamente em termos de direções e de métodos de desenvolvimento.

Questões fundamentais:

- Como devem concorrer as unidades de negócio?
- Quais os negócios que devem ser incluídos na carteira?
- Em que mercados internacionais deve a organização concorrer e como?
- Estará a organização a inovar adequadamente?
- Deve a organização comprar outras empresas, formar alianças ou prosseguir sozinha?

3. Estratégia em ação

A **estratégia em ação** preocupa-se com o modo como se formam e como se implementam as estratégias. A ênfase é colocada em questões práticas de gestão.

Questões fundamentais:

- Que estratégias são adequadas, aceitáveis e exequíveis?
- Que tipo de processo de execução da estratégia é necessário?
- Quais as estruturas e sistemas organizacionais exigidos?
- Como é que a organização deve gerir as mudanças necessárias?
- Quem deve fazer o quê no processo estratégico?

3 ramos da estratégia



Contexto – Ambiente interno e externo (vantagens, ameaças, modelo de 5 forças de Porter), recursos materiais e humanos

Conteúdo – Probabilidade de sucesso de uma empresa, ênfase na parte analítica

Processo – Como a estratégia é formada e implementada; Ênfase na parte humana e psicológica

Note-se que todos os gestores se preocupam com a estratégia, embora de modo diferente: os gestores de topo formulam e controlam a estratégia, envolvendo outros no processo; os gestores de nível intermédio e operacional têm de satisfazer objetivos estratégicos e têm de lidar com as restrições impostas e com as dificuldades. Não obstante, todos os gestores têm de comunicar a estratégia às suas equipas e todos podem contribuir para a formação da estratégia, apresentando ideias e feedback.

As empresas podem recorrer também a especialistas em estratégia, nomeadamente empresas de consultoria estratégica.

Exploração da Estratégia em diferentes contextos

Consoante a empresa e o contexto em que se insere, a importância relativa de cada questão estratégica é diferente:

- Uma empresa pequena tem de estar preocupada com a sua independência, com a probabilidade de ser adquirida por empresas maiores – Propósito, crescimento e manutenção da independência
- Empresas multinacionais deverão preocupar-se com a sua expansão e, como tal, tem de ter em conta o ambiente externo – âmbito geográfico, questões culturais e de estrutura/controlo
- Organizações do setor público – Importância da qualidade dos serviços e questões associadas à gestão da mudança Ex: Segundo Rui Moreira, se a TAP fosse pública, terá que prestar serviços com qualidade à sociedade, incluindo o Norte do país, esquecendo a maximização do lucro por vezes
- Organização Sem Fins Lucrativos – Propósito e questões de financiamento

Lentes Estratégicas - Formas diferentes de olhar para as questões estratégicas procurando gerar outras questões e novas soluções

1. Estratégia como plano (design)

Mais detalhada possível, desenhada previamente e pensada muito detalhadamente tendo em conta uma análise crítica, racional e objetiva; Tem em conta os fatores nucleares que a rodeiam (e não os fatores culturais, políticos ou imprevisíveis)

2. Estratégia como experiência

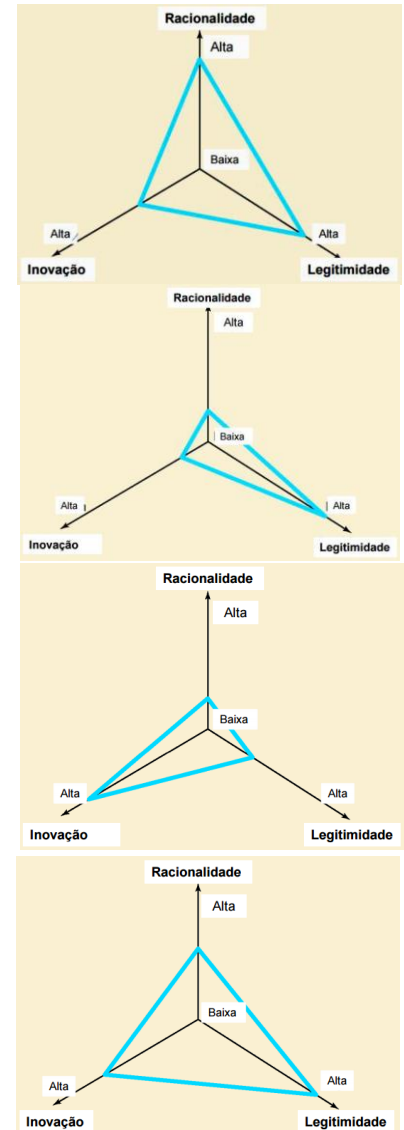
A legitimidade da empresa é influenciada pela experiência dos gestores
A cultura da organização e os pressupostos e modos de fazer as coisas dados como adquiridos são determinantes chave da estratégia

3. Estratégia como variedade

Pretende inovar-se, criar novos produtos e ideias; As ideias surgem de fontes imprevisíveis e não apenas do topo da organização, como tal, a legitimidade desta perspetiva é baixa porque, por exemplo, um gestor de base tem uma legitimidade menor que um gestor de topo. Resulta de múltiplas iniciativas e de uma envolvente incerta e em mutação

4. Estratégia como discurso

A maior parte dos gestores passa o seu tempo a influenciar, negociar,...
Através do discurso, tanto dentro como fora da empresa



Exemplo – Viagem a Barcelona

Estratégia como Plano: desenhar um plano para lá chegar – definir uma meta (definir o critério pelo qual a escolha do nosso percurso vai obedecer), como vamos? Quantos carros precisamos? (É necessário planejar os recursos); Percurso de uma só vez ou não? Poderemos fazer uma estadia – Aonde? (qual o critério de escolha do local? Poderemos optar pelo Booking – escolha da melhor alternativa possível); Comida – levamos a marmita de casa ou comemos pelo caminho? (critérios para escolha do local);...

Estratégia como experiência: baseamo-nos na experiência de quem já lá foi e faremos provavelmente a mesma coisa em função dessa experiência (viagens anteriores a Barcelona – onde costumamos dormir, comer, ...) Mas nem sempre as experiências anteriores são as melhores, pode ter havido erros

Estratégia como variedade: criar um grupo no Whatsapp e pedir sugestões (experiências de muitas pessoas diferentes) – ideia crowdsourcing – este é o processo mais permeável à inovação, mas também o mais complexo de gerir e, nesta perspetiva, o menos racional

Estratégia como discurso: a forma como vendemos pode ser muito importante para que as pessoas embarquem connosco na viagem

O melhor será um mix de tudo contudo, em momentos diferentes, pode ser melhor adotar estratégias diferentes.

	Design	Experiência	Variedade	Discurso
Sumário	Nós queremos posicionar-nos estrategicamente através de um processo racional com o objetivo de maximizar a performance da nossa organização	Vê a empresa/organização como a soma de todos os indivíduos, eles próprios ou em conjunto. Porque cada indivíduo terá, certamente uma experiência diferente e é necessário ter em conta todos	Enfoque na variedade e inovação da empresa, não só dentro dela mas também fora (atenção aos novos avanços tecnológicos)	Enfoque na linguagem e nos conceitos de estratégia que cada gestor usa para ganhar influência, poder e prestígio, dentro e fora da organização
Pressuposto	A empresa é vista como um sistema hierárquico e racional	Baseada na cultura, experiência passada dos colaboradores. Tem em conta o legado (sucesso do passado) da organização e dos trabalhadores	Vê a organização como um sistema complexo, diversificado e orgânico que contrasta com o pressuposto de Design	As empresas são vistas como uma arena de combate na medida em que os tentas ganhar mais poder e influência sobre os outros
Papel do gestor de topo	Compete tomar decisões estratégicas	Coordenador e impulsionador da experiência dos seus gestores de intermédio e de base	Vê como um coach, um papel de criadores, contrasta com Experiência e Design	Ganhar e exercer esse mesmo poder, influenciar aqueles que nos rodeiam
Teorias que suportam	Teoria Económica Decision Science	Teorias Institucionalistas e a psicologia	Teorias da Complexidade e Teorias Evolucionistas	Teoria do Discurso e Teoria de Gestão