

# 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 sebatas de anos anteriores.

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

---

## Cap. 4 – O Propósito Estratégico

### INFLUÊNCIAS SOBRE O PROPÓSITO ESTRATÉGICO



### DECLARAÇÃO DE MISSÃO

Visa ajudar os colaboradores e os stakeholders a compreenderem claramente aquilo que a organização faz

Deve responder às seguintes questões:

- Quais são os nossos negócios
- O que se perderia se deixássemos de existir?
- Como nos diferenciamos dos outros?
- Por que fazemos isto?

### DECLARAÇÃO DE VISÃO

Descreve o estudo futuro desejado para a organização. Tipicamente, exprime uma aspiração que deve gerar entusiasmo e compromisso e melhorar o desempenho dos membros da organização

Deve responder às questões:

- O que queremos alcançar?
- Se estivermos aqui sentados daqui a 20 anos, o que queremos dizer que conseguimos fazer ou alcançar?

### DECLARAÇÃO DOS VALORES CORPORATIVOS

Deve comunicar os princípios de base, nucleares e duradouros, que guiam a estratégia da organização e definem o modo como a organização deve funcionar

Tais valores fundamentais devem permanecer intactos sejam quais forem as circunstâncias e os constrangimentos enfrentados pela organização

## OBJETIVOS

Declarações de resultados específicos a serem alcançados

São frequentemente expressos em:

- Termos financeiros (p. Ex, níveis desejados de rentabilidade)
- Termos de mercado (p. Ex, quota de mercado desejada)
- Temos sociais

## PRINCÍPIOS A OBSERVAR NA ELABORAÇÃO DAS DECLARAÇÕES

Focalização

- Não devem ser vagas e devem ajudar na tomada de decisão (mais preciso possível)
- Tão importante o que se inclui como o que se exclui

Motivação

- Devem motivar os colaboradores a “dar o seu melhor”
- Devem ser distintivas, credíveis e autênticas

Ex: Google tem que motivar os trabalhadores para tudo correr como previsto

Clareza

- Para serem fáceis de comunicar, compreender e lembrar o que têm que fazer e como

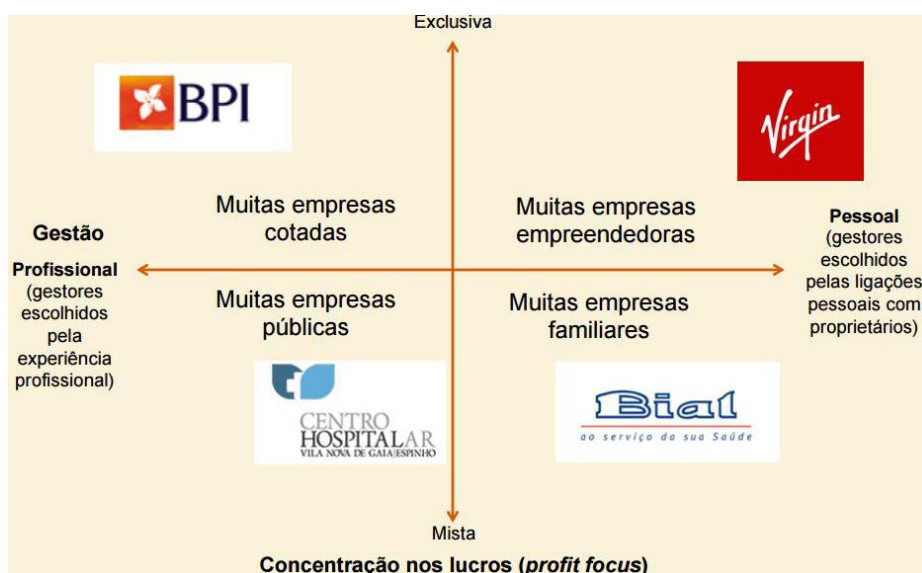
## QUEM DEFINE O PROPÓSITO DA EMPRESA

Gestores juntamente com quem detém a propriedade da empresa

Quando estas entidades não coincidem, podemos ter problemas, para isso não acontecer, deve saber-se onde se enquadra a empresa

**RESPONSABILIDADE DA EMPRESA** - Responsabilidade Económica, Legal, Ética e Filantropia

## PROPRIEDADE, GESTÃO E PROPÓSITO



## STAKEHOLDERS

Stakeholders (“interessados”) são aqueles indivíduos ou grupos que dependem da organização para atingirem os seus próprios objetivos e dos quais, por sua vez, a organização também depende.

### Tipos de Stakeholders:

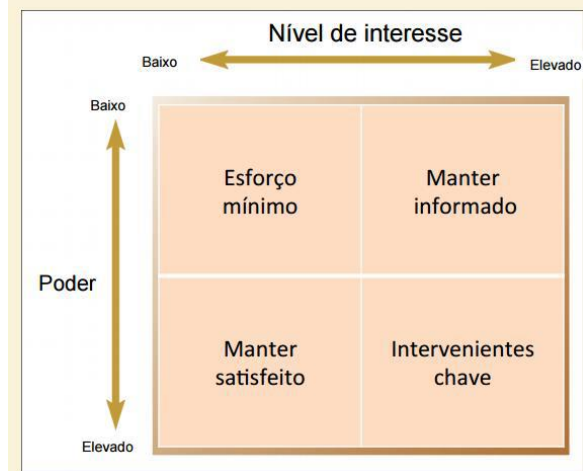
Internos: Gestores, Empregados

Externos: Económicos (fornecedores, acionistas, bancos), Sociais e políticos (agências governamentais), Tecnológicos, Da comunidade (residentes locais)

O mapeamento de stakeholders visa identificar e explicitar as expectativas e o poder das partes interessadas e ajuda a compreender as prioridades políticas.

O poder e os interesses dos stakeholders dependem da questão particular que está a ser discutida – questões diferentes exigem mapas diferentes.

### matriz poder & interesse



### Questões que o mapeamento de stakeholders ajuda a compreender

- Quem são os principais bloqueadores e facilitadores da estratégia e qual a resposta apropriada?
- Será desejável ou exequível tentar reposicionar alguns stakeholders? Como? Por exemplo, será possível diminuir influência de um interveniente chave ou assegurar que há mais intervenientes chave a defender a estratégia?
- É possível manter o nível de interesse ou poder dos stakeholders chave? Em certos casos pode ser desejável desencorajar o reposicionamento dos stakeholders

### Conflitos de expectativas entre stakeholders

- Para crescer, pode ser necessário sacrificar a rentabilidade a curto prazo, os cash-flows e os níveis de remuneração
- A preocupação com o curto prazo pode estar de acordo com as aspirações de carreira dos gestores, mas pode afastar o investimento em projetos de longo prazo.
- Quando os negócios familiares crescem, os proprietários podem perder controlo se têm necessidade de contratar gestores profissionais.
- Novos desenvolvimentos podem exigir fundos adicionais através da emissão de ações ou empréstimos, o que poderá sacrificar a independência financeira.
- A venda ao público de ações exigirá uma maior abertura e responsabilização por parte da gestão
- A eficiência e o investimento em capital podem significar perda de postos de trabalho.

- A entrada em mercados massificados pode exigir uma redução dos níveis de qualidade
- Nos serviços públicos há um confronto frequente entre a prestação de serviços em massa e a prestação de serviços especializados (por exemplo, prevenção dentária e transplantes cardíacos).
- Em grandes multinacionais, os conflitos podem surgir porque uma divisão tem responsabilidades perante a empresa, mas também perante o país de acolhimento.

## PODER

Poder é a capacidade dos indivíduos ou grupos para persuadirem, induzirem ou coagirem outros a seguir determinadas atitudes.

**Fontes de Poder:** Importância relativa e dinâmica - Ex: Atualmente, o poder dos clientes tem aumentado com o avanço tecnológico

No interior das organizações	De <i>stakeholders</i> externos
• Hierarquia (poder formal), por exemplo, tomada de decisão autocrática	
• Influência (poder informal), por exemplo, liderança carismática	• Através de ligações internas, por exemplo, influência informal
• Controlo de recursos estratégicos	• Controlo de recursos estratégicos, por exemplo, materiais, trabalho, dinheiro
• Posse de conhecimento e aptidões, por exemplo, especialistas informáticos	• Posse de conhecimento e aptidões, por exemplo, parceiros e subcontratados
• Controlo da envolvente humana, por exemplo, capacidades de negociação	
• Envolvimento na implementação da estratégia, por exemplo, exercendo poder discricionário	• Envolvimento na implementação da estratégia, por exemplo, agências e agentes de distribuição

**Indicadores de Poder** - Permitem explorar as fontes de poder

No interior das organizações	De <i>stakeholders</i> externos
• Estatuto	• Estatuto
• Controlo sobre recursos	• Dependência de recursos
• Representação	• Acordos de negociação
• Símbolos (títulos – Ex: Diretor Executivo vs Operador ou se, p. Ex, tiver o escritório em NY)	• Símbolos



## RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO(RSE)

Compromisso das organizações de se “comportarem eticamente e contribuírem para o desenvolvimento económico, melhorando também a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral”

## POSTURAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

	Laissez-faire	Interesse próprio esclarecido (interesse financeiro)	Fórum de interação entre stakeholders	Modelador (shaper) da sociedade
Racionalidade (Lógica)	Legalista: obter lucros, pagar impostos e fornecer emprego	Bom investimento do ponto de vista financeiro	Sustentabilidade ou resultados tripartidos	Mudar a sociedade e o mercado
Liderança	Periférica	Apoio	Campeão	Visionária
Gestão	Responsabilidade é dos gestores intermédios	Sistemas que assegurem boas práticas	Nível do CA; monitorização vasta da organização	Responsabilidade individual ao longo da organização
Modo	Defensivo face a pressões externas	Reativo a pressões externas	Proativo	Definidor
Relações com stakeholders	Unilateral	Interativas	Parceria	Alianças com múltiplas organizações
	Deixar andar A comunidade já beneficia do lucro, por isso não é necessário ter em conta os restantes interesses (ex: salários) Foco essencial é o lucro	Empresa procura ter boa relação com os seus stakeholders de modo a ter um crescimento sustentado ao longo prazo e também ter uma boa reputação junto dos clientes	Manter boa relação e perceber o que eles querem, tendo em conta a organização da empresa Ter em conta muitos outros fatores para além do grupo: económicos, ambientais e sociais Nunca vendem produtos que prejudiquem o ambiente	Alterar a forma como vemos a sociedade Lucro é apenas uma restrição para alterar a forma de pensar de pessoas

## QUESTÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

### Aspetos internos

- Bem estar dos empregados – Oferecer assistência médica, apoio no financiamento da habitação, baixas por doença prolongada, assistência aos dependentes, etc.
- Condições de trabalho – Garantir segurança no emprego, melhoria da envolvente de trabalho, oferecer clubes sociais e desportivos, níveis de segurança no trabalho superiores aos mínimos exigidos, formação e desenvolvimento, etc.
- Definição de funções – Conceber os postos de trabalho de modo a proporcionar uma satisfação acrescida do trabalhador e não pensando apenas na eficiência económica? Incluir critérios de equilíbrio entre trabalho e a vida familiar
- Propriedade intelectual – Respeitar o conhecimento privado dos indivíduos não reivindicando direitos de autor para a empresa

### Aspetos externos

- Questões ambientais – Reduzir a poluição para aquém dos legalmente exigidos mesmo quando os concorrentes não o fazem, conservar energia
- Produtos – Riscos decorrentes de utilização pouco cuidadosa do produto por parte dos consumidores
- Mercados e marketing – Decidir não vender em alguns mercados, padrões de publicidade
- Fornecedores – Termos de troca “justos”, criar listas negras de fornecedores
- Emprego – Discriminação positiva a favor de minorias, manutenção de empregos
- Atividade comunitária – Patrocínio de eventos locais e mecenato de boas obras locais
- Direitos Humanos – Respeito dos direitos humanos relativamente a: trabalho infantil, direitos dos trabalhadores e sindicatos, regimes políticos opressivos, quer diretamente, quer na escolha de mercados, fornecedores e parceiros

### A ética dos indivíduos e gestores

Há **questões éticas** que são confrontadas a nível do indivíduo:

- O que deve fazer um indivíduo que acredita que a estratégia da organização é antiética – opções: renunciar, ignorar ou atuar?
- **Denunciar** [*‘Whistle-blowing’*] – divulgar informação às autoridades ou aos media sobre uma organização quando se suspeita de atuação inapropriada.