

Gestão estratégica

Contextualização e formalização

1

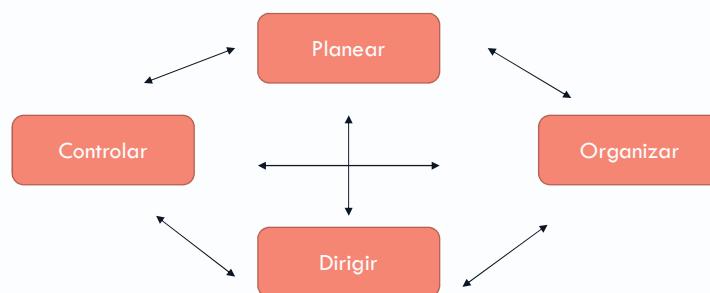
Gestão

2

A **gestão** é um processo que visa atingir os objectivos de uma organização através do planeamento, organização, direcção e controlo dos respectivos recursos

3

Funções de gestão



4

Funções de gestão

- Planeamento – processo de determinar antecipadamente os objectivos de uma organização e como alcançá-los de forma sistemática
- Organização – processo de estabelecer relações formais entre os diferentes recursos da organização (pessoas e recursos materiais), de modo a serem atingidos os seus objectivos
- Direcção – processo de determinar e influenciar o comportamento dos subordinados. Envolve várias dimensões:
 - Motivação
 - Liderança
 - Comunicação
- Controlo – processo de comparação do actual desempenho da organização com padrões anteriores, identificando possíveis acções correctivas

5

Níveis de gestão



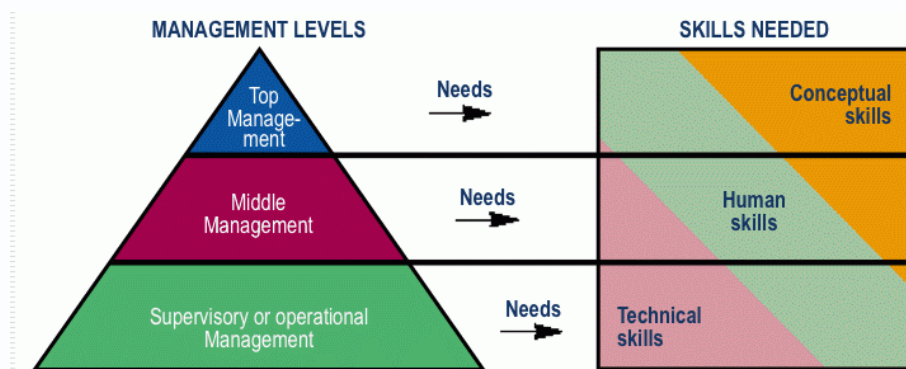
6

Níveis de gestão

- Estratégico – Envolve todos os recursos na determinação do rumo a seguir (médio e longo prazo) e a formulação de políticas gerais
- Tático – Movimenta recursos no curto prazo e elabora planos e programas específicos relacionados com a área ou função do gestor respectivo
- Operacional – Implica uma componente técnica, traduzindo-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos

7

Níveis de gestão



8

A tomada de decisões é a verdadeira essência da gestão e está contida em cada uma das suas funções e níveis

9

Avaliação do desempenho dos gestores

- Eficiência - avalia como se faz. Diz-se que uma operação foi realizada de forma eficiente quando consumiu o mínimo de recursos na obtenção de um determinado resultado
 - Melhora-se otimizando continuamente as operações. Através da padronização e especialização, as empresas procuram obter o máximo rendimento com o mínimo de recursos
- Eficácia - avalia até que ponto se alcançou um determinado resultado, independentemente da forma como se obteve esse resultado
 - A máxima eficácia é atingida com o alcance total dos objectivos

10

Aptidões do gestor

- Aptidão conceptual – capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas
- Aptidão técnica – capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto
- Aptidão em relações humanas – capacidade de compreender, motivar e conseguir a adesão das outras pessoas

11

Organização

- Conjunto de pessoas que interagem entre si, através de relações recíprocas, de modo a atingirem objectivos comuns
- Razões para a sua existência
 - Sociais – as pessoas têm a necessidade de se relacionarem
 - Materias – aumento da eficiência na execução das tarefas, redução do tempo necessário para alcançar um objectivo, acumulação de conhecimento, ganhos financeiros,...
 - Efeito sinergia - soma das partes ($2+2=5!$)

12

Empresa

- Forma especial de organização que se distingue por:
 - Orientada ao lucro
 - Usualmente assume riscos
 - Gerida segundo uma perspectiva de negócio
 - Geralmente avaliada sob um ponto de vista contabilístico
- Objectivos
 - Satisfação das necessidades de bens e serviços
 - Criação de emprego
 - Possuir um papel relevante na sociedade através do uso económico dos factores de produção

13

Recursos

- Meios que a empresa utiliza para realizar as suas actividade e atingir os seus objectivos
- Podem ser classificados em:
 - Materials and machinery
 - Money
 - Men
 - Marketing
 - Management


 5 Ms

14

Tipos de decisões dos gestores

- Decisões de rotina
 - Decisões repetitivas, programadas e estruturadas, relacionadas com a rotina das operações da empresa e assentam no hábito
- Decisões de não rotina
 - Decisões não programadas, novas, não estruturadas, relacionadas com problemas que não se resolvem com tanta frequência
 - São tomadas essencialmente por gestores de topo

15

Estratégia

16

“There is no “one best way” to create strategy, nor there is “one best form” of organization. Quite different forms work well in particular contexts “

“A strategy course can only improve your profitability of success, not ensure it”

Mintzberg and Quinn



17

“If you don’t have a strategy you will be... part of somebody else’s strategy.”



Alvin Toffler

18

Porquê estratégia?

Estratégia vs outras áreas

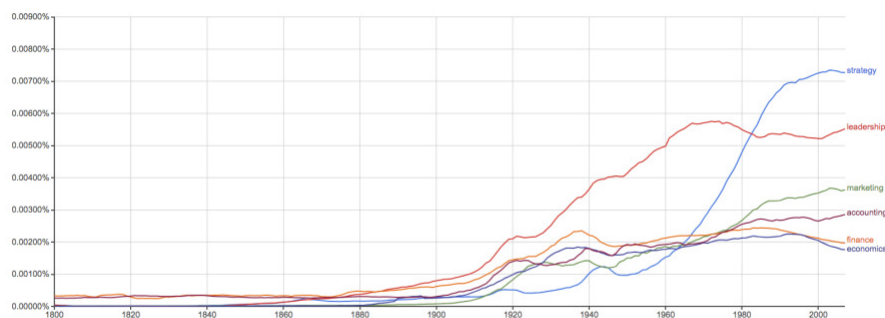


Figure 1 - Strategy vs other business school subject areas

https://sites.baylor.edu/peter_klein/files/2017/12/KKL_strategy_2017-23o72nx.pdf

Qual a origem do termo estratégia?

21

O termo estratégia

- Fortemente inspirado em operações militares
- Estratégia tem origem no grego *stratego* (significa “a arte do general”)
- Apesar do seu significado ter vindo a mudar ao longo do tempo, desde as guerras napoleónicas engloba várias dimensões: militar, política e económica

22

O termo estratégia

- Os primeiros documentos onde o pensamento estratégico é mencionado remontam às civilizações romanas e gregas
- O documento mais antigo onde o termo é abordado de forma sistemática é “The art of war” (Sun Tzu, IV A.C.)
 - Descreve códigos estratégicos de Guerra para obter vantagens sobre os inimigos
 - É possivelmente o primeiro a categorizar estratégia em padrões de comportamento



23

O termo estratégia

- Para Sun Tzu a arte da guerra reside em 5 factores:
 - Lei moral – grau de comprometimento das pessoas aos seus chefes
 - O Céu – condições climáticas
 - A terra – condições do terreno e distâncias
 - O chefe – representa virtudes da sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e rectidão
 - Método e disciplina – o correcto posicionamento no terreno do exército, recursos e controlo de custos

24

Formulação da estratégia- Sun Tzu

Se conhecer o seu inimigo, não precisa de temer o resultado de cem batalhas

Se só se conhecer a si próprio, mas não o seu oponente, pode perder ou ganhar

Se não se conhecer a si próprio, nem ao seu inimigo, vai sempre colocar-se em perigo

O maior mérito reside em quebrar a resistência do inimigo sem lutar

<https://www.youtube.com/watch?v=Hz4FNBj1APA>

25

Formulação da estratégia- Sun Tzu

A melhor estratégia é atacar a estratégia do inimigo

A segunda melhor estratégia é destruir as linhas do inimigo

A terceira melhor estratégia é atacar as tropas do inimigo

A pior estratégia é atacar cidades fortificadas

26

Influências do contexto militar

- Referência a aspectos, como:
 - Derrotar o inimigo
 - Ludibriar o inimigo
 - Utilizar espões para frustrar as intenções do inimigo
 - Disciplinar soldados
- Em estratégia empresarial tal vocabulário não é apropriado...

27

Como podem ser traduzidos a nível organizacional os princípios de Sun Tzu?

28

A influência militar continua

- Niccolo Machavelli – escreveu The Prince (em 1976), considerado um manual de ciência política... "The ends justify the means"
- Alguns estudiosos defendiam que os princípios da guerra eram sempre válidos, independentemente da situação e da tecnologia utilizada
- A primeira guerra aniquilou a ideia de "princípios imutáveis"
- Conceitos militares foram transpostos para o mundo dos negócios na 2ª metade do séc. XX

29

O que é estratégia?

30

Estratégia: visão de Peter Druker

Estratégia é a análise da situação presente e a sua mudança se necessário, bem como a definição dos recursos atuais e os necessários



31

Estratégia: visão de Andrews

Padrão de objectivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais para alcançar essas metas, formulados de tal forma que permitam definir qual o negócio onde a empresa está, ou estará, e que tipo de empresa é ou será



32

Estratégia: visão de Ansoff

- Fio condutor na escolha dos seguintes componentes:
 - Gama de produto/mercado
 - Vector de crescimento
 - Vantagem competitiva
 - Sinergia interna gerada por uma combinação de capacidades e competências
 - Decisão de fazer ou comprar



33

Estratégia: visão de Ansoff

- Análise de desvios (resultados vs objectivos)
- Diagnóstico interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças)
- Escolhas estratégicas em vectores de crescimento (produto, mercado, vantagens competitivas)
- Expansão e diversificação
- Análise contínua de desvios

34

Estratégia: visão de Chandler

A estrutura segue a organização

A estratégia é a determinação dos objectivos de longo prazo de uma empresa e a adopção das acções e afectação dos recursos necessários para atingir esses objectivos



35

Estratégia: visão de Mintzberg

- Propõe 5 vertentes de estratégia - os cinco Ps
 - Plan – um curso de acção conscienciosamente intencionada, um guia de orientação
 - Ploy – uma manobra conduzida para afastar um concorrente
 - Pattern – padrão de comportamento
 - Position – posicionamento da organização no seu ambiente
 - Perspective – ideia, uma abstracção



36

Diferentes escolas de pensamento

- Identifica a visão da companhia, procurando um alinhamento entre forças e fraquezas, assim como oportunidades e ameaças do ambiente externo (Ken Andrews 1971)
- Forma pela qual a organização se posiciona na sua indústria através da adopção das seguintes orientações: liderança de custo, diferenciação de produto e focos (Porter 1980)
- Recursos da organização tendo em consideração o *input* de processos e o capital interno de recursos humanos, assim como capacidades organizacionais e cognitivas (Barney 1991)

37

Diferentes escolas de pensamento

- Normas organizacionais, valores, capacidades técnicas e de negócio na gestão de processos (Prahalad and Bettis, 1986)
- Conjunto de objectivos (Drucker 1954), os passos para os atingir e a procura de meios para desenvolver indicadores de desempenho que englobam aspectos para além dos financeiros (Kaplan & Norton 1992)

38

O que é estratégia?

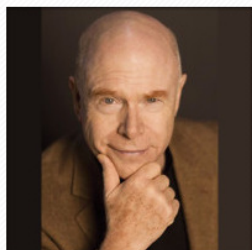
- Potencia a capacidade empresarial
- O fracasso de quem
 - Não identifica oportunidades
 - Identifica as oportunidades e adia as decisões ou não decide

39

O que é estratégia?

Shortlisted for the 2013 Thinkers50 Strategy Award, Richard Rumelt is the Harry and Elsa Kunin Chair in Business and Society at UCLA Anderson School of Management. Rumelt has been described as the "strategist's strategist." His most recent book is *Good Strategy/Bad Strategy* (2011).

Richard Rumelt



Featured Video

Richard Rumelt's Big Idea for the Thinker's 50, 2013



<http://bit.ly/1DchPNY>

A estratégia no mundo real

“The war in Vietnam is going well and we will succeed.”
Robert MacNamara, 1963

“A alegria é uma das características mais salientes da União Soviética”
Joseph Stalin, 1935

“I cannot conceive of any disaster happening to this vessel.”
Capitão do Titanic, 1912

41

A estratégia no ambiente empresarial

- O sucesso da **Honda** na venda de motos no mercado norte-americano terá sido o resultado de uma estratégia deliberada?
- Porque falhou a **IBM** em dominar o mundo dos PCs quando já dominava o mercado dos mainframes?
- O laboratório da **Xerox** em Palo Alto inventou o rato, os ícones e os menus de arrastamento vertical: por que razão não aconteceu mais nada?

42

Decisões estratégicas

- Decisões de não rotina
- Traduzem as actividades da organização quanto a:
 - Gama de actividades
 - Ajustamento entre as actividades e o contexto
 - Alinhamento entre as actividades, capacidades e recursos
- Determinam decisões operacionais
- Estabelecem o rumo a longo prazo da organização
- São afectados pelos valores e expectativas dos *stakeholders*

43

Decisões estratégicas

- Características
 - Interdependência sistémica
 - Incerteza
 - Risco
 - Criatividade
 - Iniciativa
 - Conflito
 - Sentido crítico

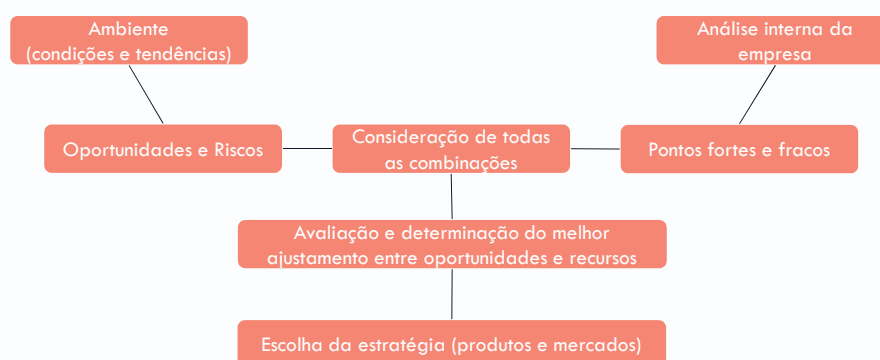
44

Evolução da gestão estratégica

	1950s	1960s-early 70s	Mid-70s-mid-80s	Late 80s –1990s	2000s
DOMINANT THEME	Budgetary planning & control	Corporate planning	Positioning	Competitive advantage	Strategic innovation
MAIN ISSUES	Financial control	Planning growth &- diversification	Selecting sectors/markets. Positioning for leadership	Focusing on sources of competitive advantage	Reconciling size with flexibility & agility
KEY CONCEPTS & TOOLS	Capital budgeting. Financial planning	Forecasting. Corporate planning. Synergy	Industry analysis. Segmentation. Experience curve. Portfolio analysis	Resources & capabilities. Shareholder value. E-commerce. — Knowledge Management—	Cooperative strategy. Complexity. Owning standards.
MANAGEMENT IMPLICATIONS	Coordination & control by Budgeting systems	Corporate planning depts. created. Rise of corporate planning	Diversification. Global strategies. Matrix structures	Restructuring. Reengineering. Refocusing. Outsourcing.	Alliances & networks. Self-organization & virtual organization

45

Como aplicar estratégia: proposta L.C.A.G



L.C.A.G. – iniciais de Learned, Christensen, Andrews e Guth

46

Como aplicar estratégia: proposta L.C.A.G

- Para os autores a estratégia era uma ideia unificadora que interligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava as suas actividades com o ambiente externo
- O seu princípio base centrava-se na conjugação das actividades únicas de uma empresa com os requisitos fundamentais para concorrer numa dada indústria, distinguindo-se dos seus concorrentes
- Deve responder a questões como:
 - Onde competir?
 - Como competir?

47

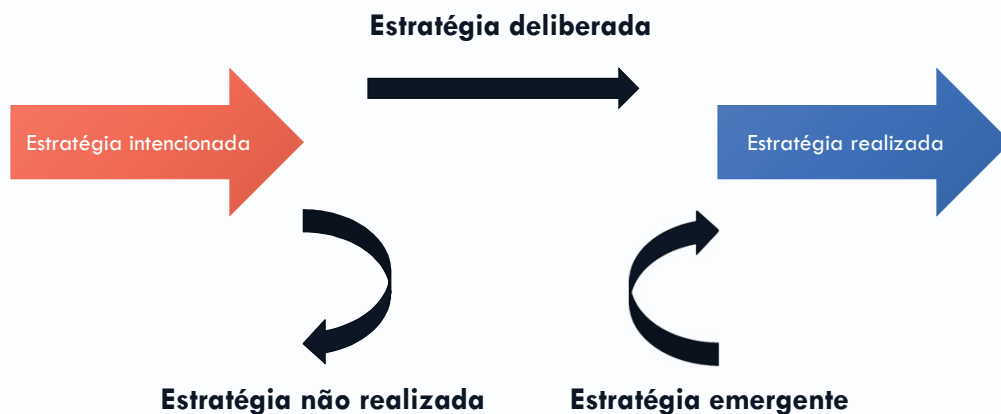
Processo de gestão estratégica



Estas fases não são completamente estanques, nem sequenciais

48

Classificação das estratégias: Mintzberg



49

Estratégia emergente

- Muitas vezes a estratégia planeada não coincide com a estratégia realizada
- Estratégia emergente tem origem
 - Respostas não planeadas a circunstâncias imprevistas
 - Descobertas científicas, tecnológicas, ou outros eventos
- É importante assegurar que a estratégia emergente responde às necessidades da empresa
- É difícil encontrar estratégias totalmente planeadas ou totalmente emergentes

50

Processo de gestão estratégica

- Com o amadurecer do conceito de estratégia, surgem controvérsias entre várias escolas de pensamento estratégico.
- Existem várias vias de desenvolvimento de uma estratégia empresarial.
 - Planeamento – intencional, com procedimentos lógicos, analíticos e sequenciais
 - Incrementalismo – forma evolutiva (assume a incapacidade de analisar todo o contexto; adaptativa)
 - Política – negociações e procura de equilíbrios entre todos os envolvidos
 - Cultural – as pessoas (crenças e valores) assumem um papel central
 - Visionária – futura desejado de uma empresa (associada a um líder carismático)
 - Forçada – ambiente externo limita a estratégia

51

Benefícios da gestão estratégica

- Existência de uma ideia comum que promove a consistência da acção
- Gestão pró-activa
- Maior envolvimento de todos os colaboradores
- Assinala possíveis problemas
- Alerta para mudanças

52

Benefícios da gestão estratégica (cont.)

- Clarifica a visão dos negócios
- Promove a identificação e exploração de oportunidades
- Minimiza os efeitos negativos de ameaças
- Promove a colaboração
- Oferece uma vantagem concorrencial

53

Planeamento Estratégico

- O planeamento estratégico é a determinação antecipada da estratégia (análise e formulação) e da forma de a concretizar (implementação)
- O planeamento estratégico como era conduzido nas décadas de 60 e 70 não faz sentido actualmente (separação entre topo e base, comunicação *top-down*)

54

Estratégia vs Planeamento Estratégico

- A estratégia é baseada na síntese enquanto o planeamento é um processo analítico
- A estratégia é informal e visionária e o planeamento é programado e formalizado
- A estratégia resulta de pensamento divergente, criatividade e intuição, enquanto que o planeamento caracteriza-se por uma abordagem quantitativa e pouco flexível

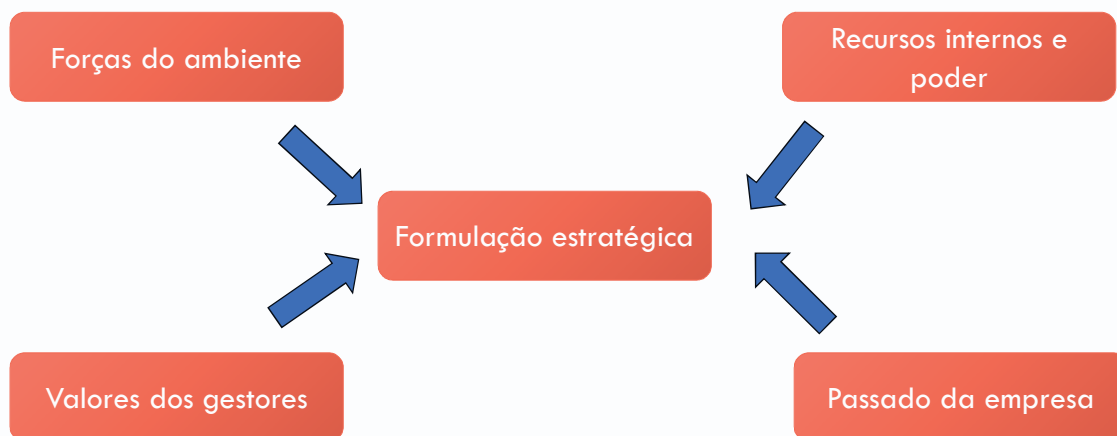
55

Formulação da estratégia

- Escolher a missão da empresa e os seus principais objectivos
- Analisar o ambiente externo para identificar oportunidades/ameaças (opportunities/threats)
- Analisar o ambiente interno para identificar forças/fraquezas (strengths/weaknesses)

56

Formulação da estratégia (cont.)



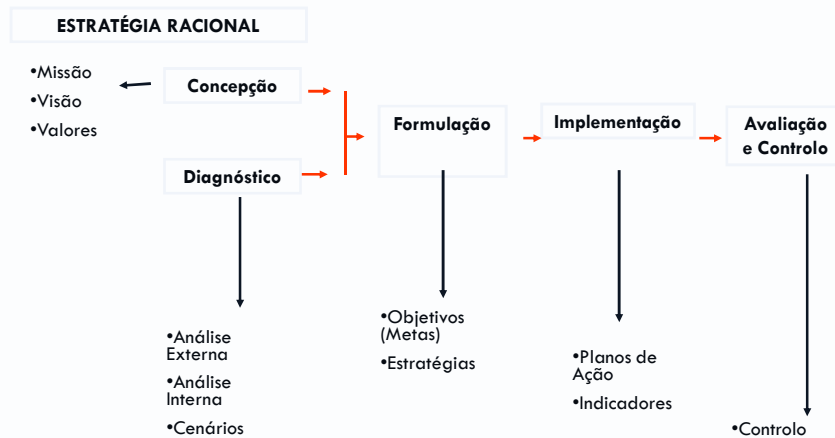
57

Formulação da estratégia (cont.)

- Escolher estratégias que:
 - Utilizem as forças para combater as fraquezas e tirem partido das oportunidades externas para minimizar as ameaças
 - Consistentes com a missão e objectivos da empresa
 - Congruentes e que proporcionem um modelo de negócio viável
- Implementar a estratégia

58

Formulação da estratégia (cont.)



59

Alterações à formulação da estratégia

- Alteração dos níveis de aspiração dos gestores
- Situações de crise
- Alteração de pretensões dos grupos de poder
- Desenvolvimento do negócio

60

Declaração de missão

- Explicita a finalidade ou objectivo fundamental da empresa
- É o ponto de partida para a definição de outros objectivos (mais concretos)
- Proporciona uma *framework* para a formulação da estratégia, de prioridades, planos, definições de tarefas e deve ser formalmente expressa
- Funciona como guia para os colaboradores da empresa

61

Declaração de missão

- Considera as seguintes perspectivas
 - Quem está a ver as suas necessidades respondidas – Que grupos de clientes estão envolvidos
 - O que é que está a ser disponibilizado – Que clientes é que necessitam desse produto/serviço
 - Que necessidades dos clientes é que estão a ser satisfeitas – porque que capacidades, conhecimentos ou competências distintivas

62

Declaração de missão (deve)

- Ser suficientemente específica para ter impacto na organização
- Dar prioridade às necessidades e satisfação dos clientes relativamente aos produtos
- Reflectir as competências-chave da organização
- Ponderar as oportunidades e ameaças
- Ser realistas
- Ser flexível

63

Declaração de missão

		Foco	
		Interno	Externo
Gama de actividades	Alargada	Papel geral <ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de empresa queremos ser? 	Domínio <ul style="list-style-type: none"> • Em que áreas geográficas, de clientes, de tecnologia somos eficientes? • Em qual dessas áreas "queremos" trabalhar
	Estreita	Valores <ul style="list-style-type: none"> • O que é importante para nós? • Como deve actuar o nosso pessoal? • Como queremos ser conhecidos? 	Factores críticos de sucesso <ul style="list-style-type: none"> • Em que somos bons? • Em que somos maus? • O que podemos fazer para fortalecer a nossa posição?

64

Declaração de missão

- O tipo de produtos ou serviços da empresa
- Os mercados a que se dirige
- Os objectivos genéricos da empresa
- A sua filosofia de actuação
- A visão que a empresa tem de si mesma
- A imagem pública que pretende transmitir

65

A missão de uma organização é bem caracterizada por uma definição de negócio orientada ao cliente

66

A missão de uma organização deve ser comunicada tanto internamente como externamente

67

A missão de uma organização tem um carácter simultaneamente estratégico e operacional

68

Visão

- A missão refere-se, de um modo geral, ao presente e diz pouco sobre mudanças previstas e aspirações
 - “Para que existimos?”, “Onde estamos?”
- A visão foca-se no que a organização gostaria de alcançar
- A definição de visão deve impulsionar e motivar a organização, articulando um ambicioso, mas viável, estado futuro
 - “Para onde vamos?”, “Onde queremos estar”, “O que queremos ser daqui a 5 anos?”
 - “Quais as necessidades futuras dos clientes?”, “Que tecnologias utilizar?”

69

Valor da visão estratégica

- Fixa a orientação de longo prazo
- Reduz o risco de decisões defeituosas
- Oferece propósito e entidade
- Potencia a coordenação de acções
- Auxilia a organização a preparar o futuro

70

Missão, visão e intenção estratégica

- Missão: é uma declaração do propósito fundamental de uma organização
- Visão: traduz uma aspiração ambiciosa que inspira e une as pessoas em torno ideia de atingir um objectivo comum
- Intenção estratégica: refere-se à maximização de todos os recursos, capacidades e competências-chave para atingir os objectivos num ambiente competitivo

71

Valores

- Qual a conduta que os funcionários devem seguir
- Como devem fazer negócio
- Que tipo de organização devem construir para contribuírem para a missão da empresa
- Cultura organizacional
 - Conjunto de valores e normas que controlam como os funcionários trabalham para atingirem a missão e os objectivos da organização
 - Muitas vezes visto como uma importante fonte de vantagem competitiva

72

CTT - Missão

- Assegurar soluções de comunicação e logística, de proximidade e excelência. Estabelecer relações de confiança. E inovar, sempre
 - Soluções para dar resposta integrada às necessidades de cada cliente
 - A confiança como ativo da companhia e também como resultado
 - A inovação como garante que se cumpre a missão hoje e no futuro

73

Xxxxxxx's mission statement

"To organize the world's information and make it universally accessible and useful"

74

Xxxxxxxx's mission statement

"To give people the power to share and make the world more open and connected"

75

Xxxx's mission statement

"To provide a global trading platform where practically anyone can trade practically anything"

76

Banco Alimentar - Missão

“Lutar contra o desperdício, recuperando excedentes alimentares, para os levar a quem tem carências alimentares, mobilizando pessoas e empresas, que a título voluntário, se associam a esta causa”

77

Missão do ISEC

“O ISEC (Instituto Superior de Engenharia de Coimbra) tem como missão a criação, transmissão e difusão de cultura, ciência e tecnologia, cabendo-lhe ministrar uma formação de nível superior para o exercício de actividades profissionais no domínio da Engenharia e promover o desenvolvimento da região em que se insere”

78

CTT - Visão

- Ser um operador postal multisserviços reconhecido como referência mundial em qualidade, eficiência e criação de valor
 - Operação postal de referência no mercado ibérico;
 - Plataforma operacional e de distribuição líder;
 - Oferta abrangente de serviços financeiros;
 - Capacidade para competir internacionalmente em geografias selecionadas;
 - Performance financeira no decil superior dos operadores postais europeus;
 - Vocação de sustentabilidade – vertentes social e ambiental.

79

Google's vision

"To develop a perfect search engine"

80

Facebook's vision

"People use Facebook to stay connected with friends and family, to discover what's going on in the world, and to share and express what matters to them"

81

Banco Alimentar - Visão

"Um mundo, no qual todos os Homens, tenham garantido o direito à alimentação"

82

ISEC - Visão

“O ISEC tem como visão institucional ser uma referência de excelência no ensino, reconhecido nacional e internacionalmente por serviços de qualidade e relevância social, com práticas flexíveis, criativas e inovadoras. Pretende ainda ser um parceiro privilegiado das organizações empresariais e das famílias da região onde se insere pela orientação eminentemente prática, fundada num rigoroso conhecimento teórico, que imprime a todas as suas actividades.”

83

CTT - Valores

- **Orientação para o cliente:** Trabalhar proativamente a satisfação das necessidades dos clientes. O seu sucesso é o nosso sucesso
- **Entusiasmo:** Trabalhar com paixão e empenho para vencer em equipa, tendo connosco as melhores pessoas. Todos somos um
- **Confiança:** Ser um parceiro íntegro, responsável e de confiança, que garante no dia a dia os compromissos assumidos. Cumprir sempre
- **Excelência:** Garantir um serviço de excelência, com garantia de qualidade e eficiência. Fazer sempre melhor
- **Inovação:** Explorar continuamente novas ideias, processos e soluções. Criar futuro

84

Google's values

- Technology innovation is our lifeblood
- Working at Google is fun
- Be actively involved; you are Google
- Don't take success for granted
- Do the right thing; don't be evil
- Earn customer and user loyalty and respect every day
- Sustainable long-term growth and profitability are keys to our success
- Google cares about and supports the communities where we work and live
- We aspire to improve and change the world

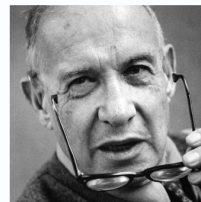
85

Banco Alimentar - Valores

"A Dádiva e a Partilha"

86

“Management is doing things right;
leadership is doing the right things”



Peter Drucker

87

“The essence of strategy lies in creating
tomorrow’s competitive advantage faster
than competitors mimic the ones you possess
today”



Gary Hamel & C. Prahalad

88

Discussão

- O estudo sistemático da estratégia é uma garantia de sucesso?
- A análise de experiências anteriores é uma mais-valia?
- O contexto da organização é importante para a análise estratégica a realizar?

89