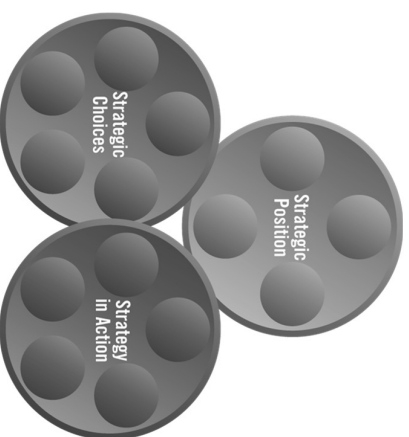


1: Introdução à Estratégia

9TH EDITION EXPLORING STRATEGY



Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

Objectivos de Aprendizagem

- Saber resumir a estratégia de uma organização num **'enunciado de estratégia'**.
- Saber identificar as questões chave para a estratégia de uma organização, de acordo com **o modelo proposto em *Exploring Strategy***.
- Distinguir entre **estratégias corporativas, de negócio e operacionais**.
- Entender **como diferentes pessoas contribuem** para a estratégia em curso.
- Apreciar as contribuições de diversas **disciplinas académicas** e **'lentes' teóricas** to para a análise estratégica prática.

Definições de estratégia (1)

- ‘... a determinação das metas de longo prazo e objetivos de uma empresa e a adoção de vias de ação e afetação dos recursos necessários para o cumprimento dessas metas’
Alfred Chandler
- ‘Estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor’
Michael Porter

Fontes:
A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1963, p. 13
M.E. Porter, ‘What is strategy?’, *Harvard Business Review*, 1996, November–December, p. 60

Definições de estratégia (2)

- ‘... Um padrão numa corrente de decisões’
Henry Mintzberg
- ‘... a direcção a longo prazo de uma organização’
Exploring Strategy

Sources:
H. Mintzberg, *Tracking Strategy: Toward a General Theory*, Oxford University Press, 2007, p. 3

Estratégia é a direcção de desenvolvimento e o âmbito de atividades (horizontal e vertical) da **organização no longo-prazo, estabelecidos de modo a ela obter vantagens competitivas sustentáveis num ambiente em mudança, através da configuração dos seus recursos e competências, com o objectivo de satisfazer as expectativas dos *stakeholders* (*definição de J, S & W, 8ª edição*).**

Decisões Estratégicas

São sobre:

- A direcção da organização no **longo-prazo**
- O **âmbito** (das actividades) da organização
- A obtenção e a sustentabilidade de **vantagens** sobre os concorrentes
- A forma de lidar com as **mudanças no ambiente** da organização
- Desenvolver e construir recursos e competências (**'capacidades'**)
- Satisfazer os **valores e expectativas** dos *stakeholders* que afectam de forma sustentada o resultado das decisões/acções operacionais

Portanto, provavelmente:

- São **complexas** por natureza
- Envolvem **incerteza e/ou ambiguidade** quanto à situação e às consequências da acção (requerem "construções de sentido" - *sense making*, e interpretação - tradução e persuasão)
- Afectam as decisões **operacionais**
- Requerem uma abordagem **integrada** (tanto dentro como fora da organização)
- Envolvem **mudanças** consideráveis

Implicações das decisões estratégicas

- Complexidade
- Incerteza
- Decisões operacionais
- Relações e redes
- Mudança
- Integração

Três horizontes para estratégia (1)

- **Horizonte 1 :**
Estender e defender o negócio 'nuclear'.
- **Horizonte 2 :**
Construir negócios emergentes.
- **Horizonte 3 :**
Criar opções viáveis .

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

Três horizontes para estratégia (2)

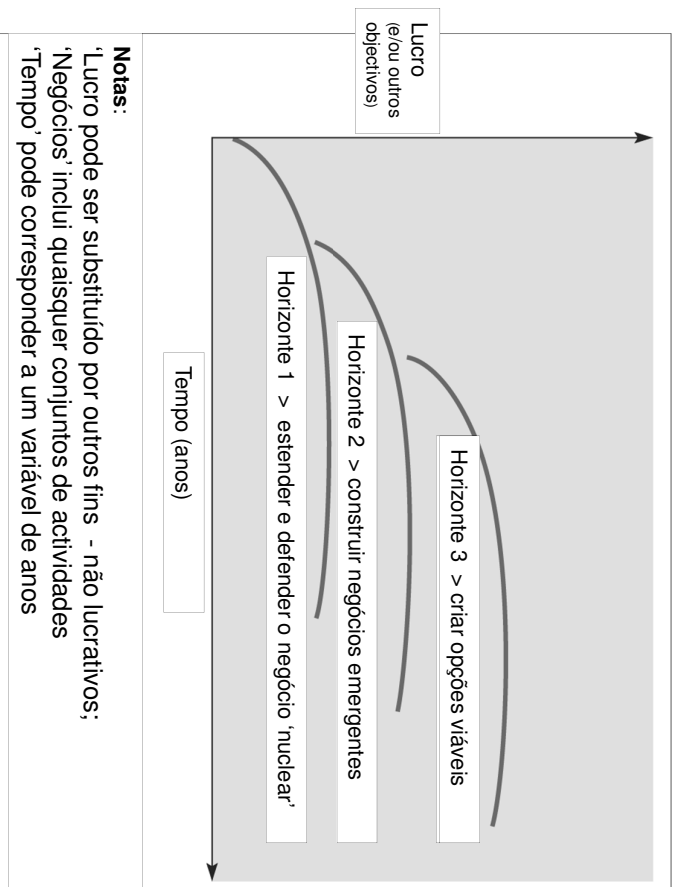


Figura 1.2 Três horizontes para estratégia

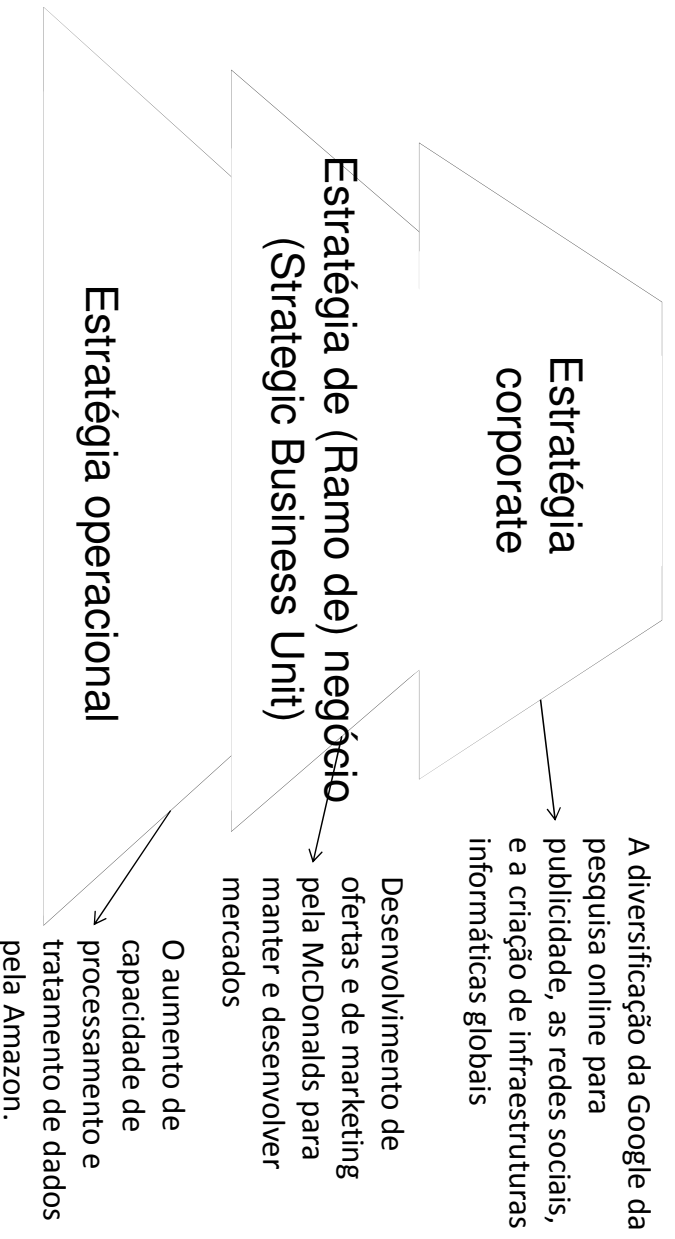
Fonte: M. Bagnat, S. Coley and D. Whittle, *The Alchemy of Growth*, 2000, Texere Publishers: Figure 1.1, p. 5

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

Stakeholders (partes interessadas)

Stakeholders (partes interessadas) - são aqueles indivíduos ou grupos que dependem de uma organização para cumprir suas próprias metas e de quem, por sua vez, a organização depende.

Níveis da Estratégia (1)



Níveis de estratégia (2)

- **A estratégia de nível Corporate** preocupa-se com a finalidade e âmbito de acção uma organização e como acrescentar valor às unidades de negócio.
- **A estratégia a nível de (ramo de) Negócio** preocupa-se a forma como uma empresa pretende competir com sucesso no seu mercado específico.
- **A estratégia a nível Operacional Level Strategy** preocupa-se com a forma como as diferentes partes da organização executam a estratégia em termos de gestão de recursos, processos e pessoas.

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

Enunciados de Estratégia



Os enunciados de estratégia deveriam incluir três temas principais:

- As metas fundamentais que a organização prossegue que decorrem da missão, visão e objectivos enunciados;
- O âmbito (escopo) ou domínio das actividades da organização;
- E as suas vantagens especiais (competências ou aptidões diferentes das outras organizações) essencialmente adequadas para os concretizar todos.

Trabalhando com estratégia (1)

A estratégia respeita a TODOS os gestores e é preocupação de todos, embora de diferentes modos:

- *Gestores de Topo* – frequentemente são quem formula e controla a estratégia podendo envolver outros nesse processo
- *Gestores intermediários e operacionais* têm que cumprir os objetivos estratégicos e lidar com as restrições e dificuldades.
- *Todos os gestores* têm que comunicar a estratégia às respectivas equipes.
- *Todos os gestores* podem contribuir com ideias e informações para a formação de estratégias.

Trabalhando com estratégia (2)

As organizações também podem usar especialistas:

- Muitas das grandes organizações têm cargos internos de análise e de planejamento.
- Podem mobilizar *consultores de estratégia* de muitas das empresas de consultoria geral de gestão, (por ex.º Accenture, IBM Consulting, PwC).
- Há um número crescente de empresas de consultoria especialistas em estratégia (por ex.º McKinsey &Co, The Boston Consulting Group).

Os três ramos da estratégia (1)

- CONTEXTO – *interno e externo*.
- CONTEÚDO – *as opções (alternativas) estratégicas*.
- PROCESSO – *os ‘mecanismos’ de formação e implementação*.

Os três ramos da estratégia (2)

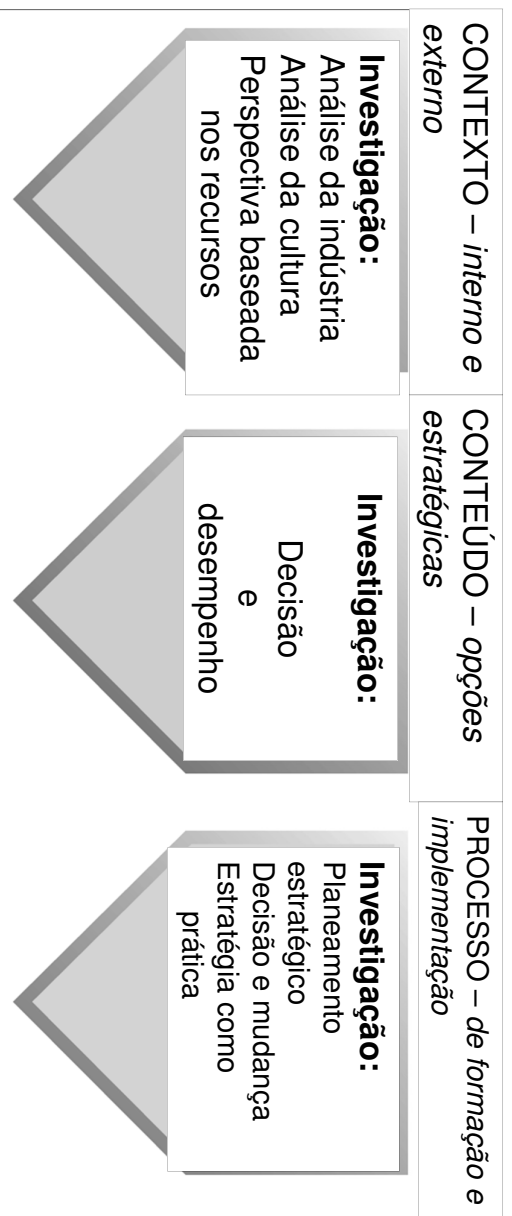


Figure 1.3 Os três ramos da estratégia

O Modelo do “Exploring Strategy”



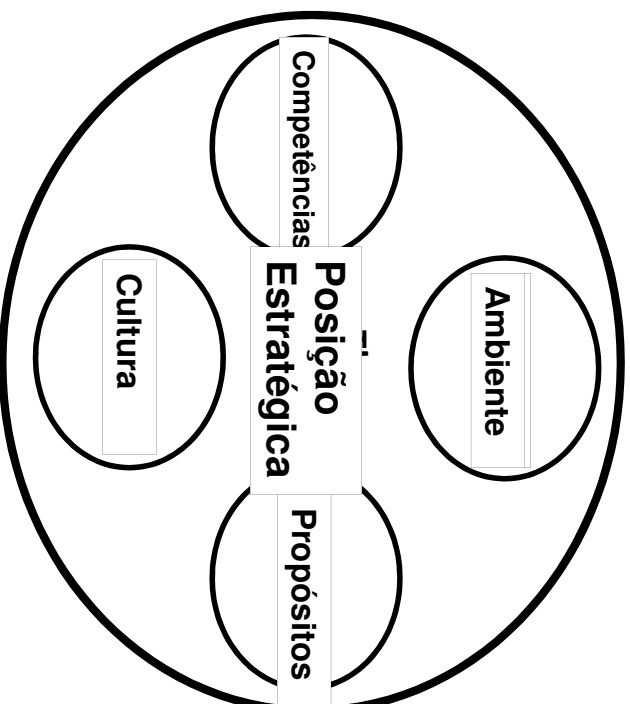
Figure 1.4 The Exploring Strategy Model

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

Posição Estratégica (1)

A **posição estratégica** trata do impacto na estratégia do *ambiente externo*, da *aptidão estratégica* da organização (recursos e competências), e das *metas* e da *cultura* da organização .

Posição Estratégica (2)



Posição Estratégica (3)

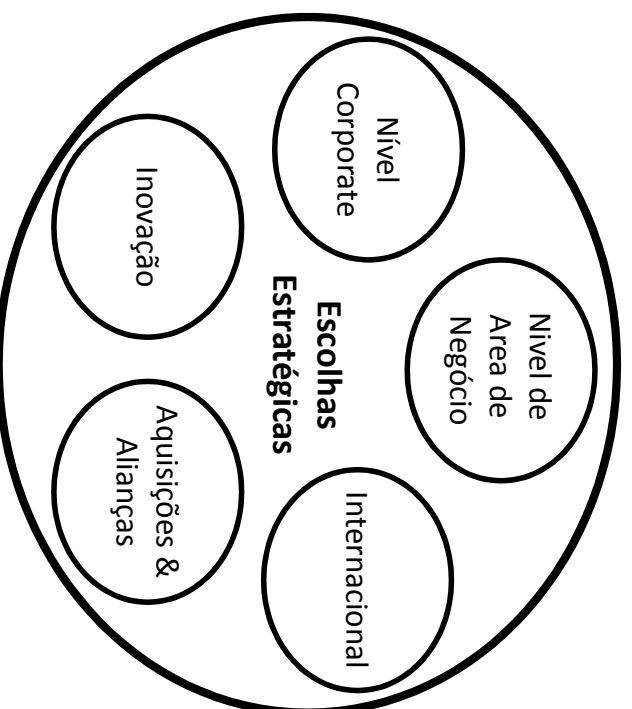
Questões Fundamentais quanto à Posição Estratégica :

- Quais são as *oportunidades e ameaças ambientais*?
- Quais são *forças e fraquezas* da organização ?
- Qual é o *propósito* básico da organização ?
- Como é que a cultura conforma a estratégia ?

Escolhas Estratégicas (1)

Estratégicas *Escolhas* envolvem as opções quanto a estratégia em termos tanto das *direcções* em que a estratégia poderá mover-se e os *métodos* pelos quais ela pode ser prosseguida.

Escolhas Estratégicas (2)



Escolhas Estratégicas (3)

Questões Fundamentais para escolha estratégica:

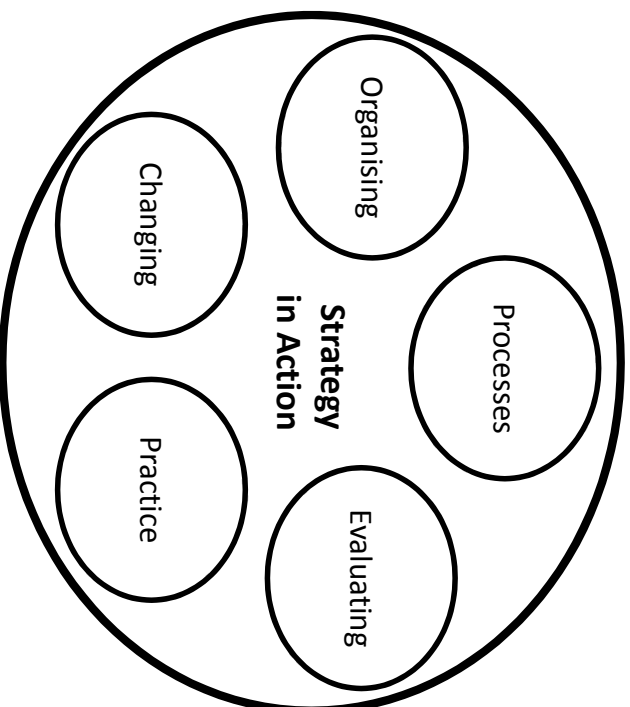
- Como devem *competir* as nossas unidades de negócio com os seus concorrentes?
- Que áreas de negócio incluir na nossa '*carteira*'?
- *Internacionalmente*, onde deverá a organização *competir e como*?
- A organização *inova* adequadamente?
- A organização deveria *comprar* outras empresas companies, formar *alianças* ou *actuar sozinha*?

Estratégia em acção (1)

Estratégia em acção é sobre como as estratégias se *formam* e como são *implementadas*.

A ênfase é nas *práticas* de gerir.

Estratégia em acção (2)



Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

Estratégia em acção (3)

Questões Fundamentais para a Estratégia em Acção

- Que estratégias são adequadas, aceitáveis e viáveis?
- Qual o tipo de *processo de FAZER* estratégia é que é necessário?
- Que *estruturas and sistemas* são necessários à organização?
- Como deve a organização gerir as *mudanças* necessárias?
- Quem deve fazer o quê no *processo estratégico*?

Estratégia em diferentes contextos

O modelo de 'Exploring Strategy' pode ser usado em muitos contextos, mas...

... o peso relativo de diferentes questões estratégicas diferirá nos vários contextos:

- PMEs (e.g. propósito e crescimento)
- Multinationais (e.g. âmbito geográfico e questões de estrutura e controlo)
- Organizações do Sector Público (e.g. Serviço/Qualidade e gestão da mudança)
- Terceiro Sector (e.g. Propósito e financiamento)

As lentes estratégicas (1)



As lentes estratégicas são maneiras diferentes de olhar as questões estratégicas, de modo a gerar muitas novas ideias - olhar os problemas de forma diferente e variadas ('com outros olhos')
levanta questões novas e também sugere soluções.

As lentes estratégicas (2)

Pontos de vista da lentes estratégicas:

- ***Do design***
- ***Da experiência***
- ***Da variedade (Ideias)***
- ***Do discurso***

Estratégia como 'design'

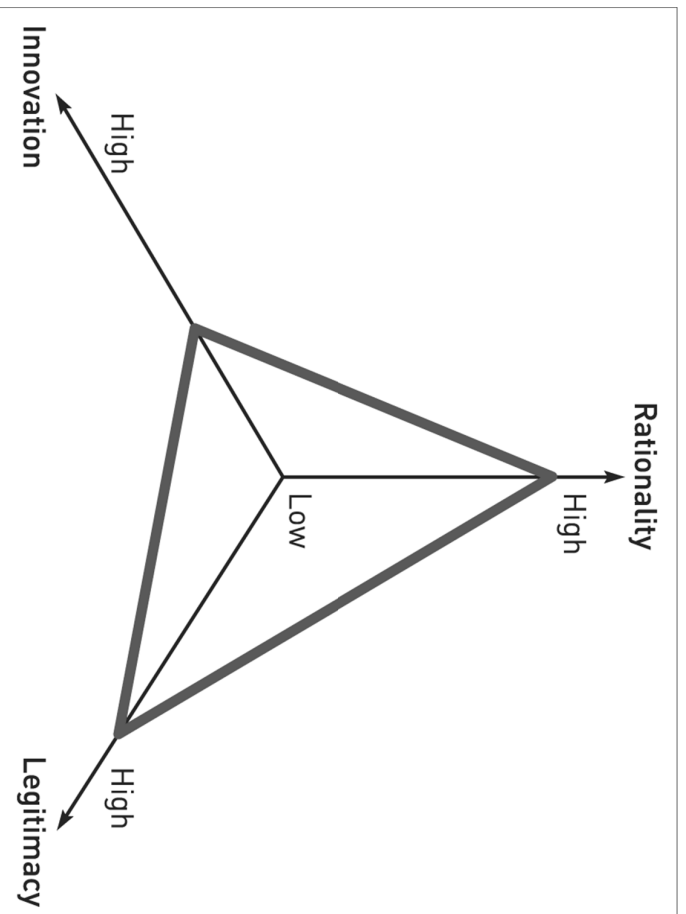


Figure C.i Design lens

Estratégia como 'experiência'

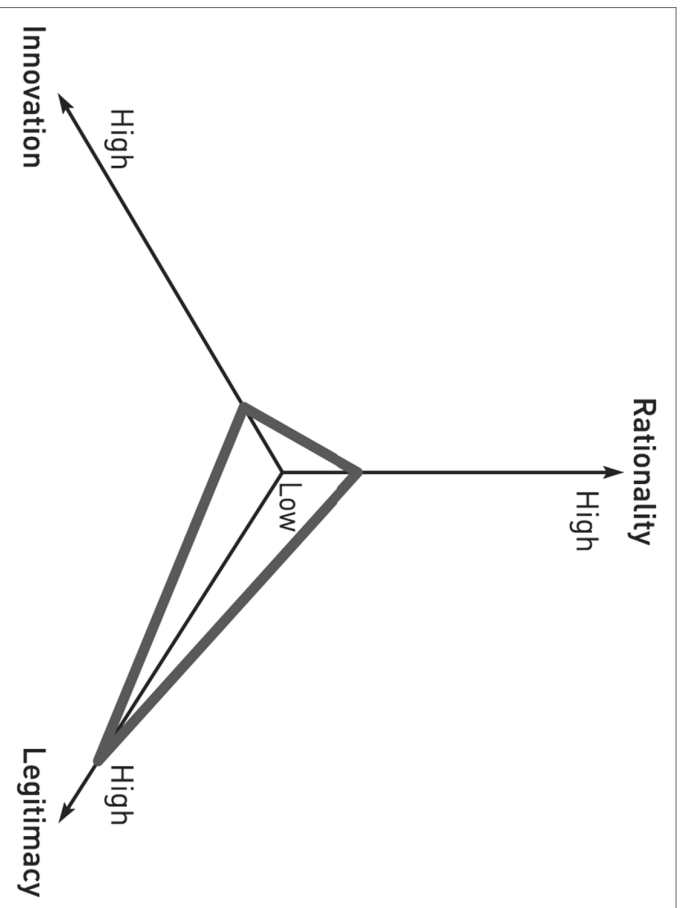


Figure C.ii Experience lens

Estratégia como 'variedade'

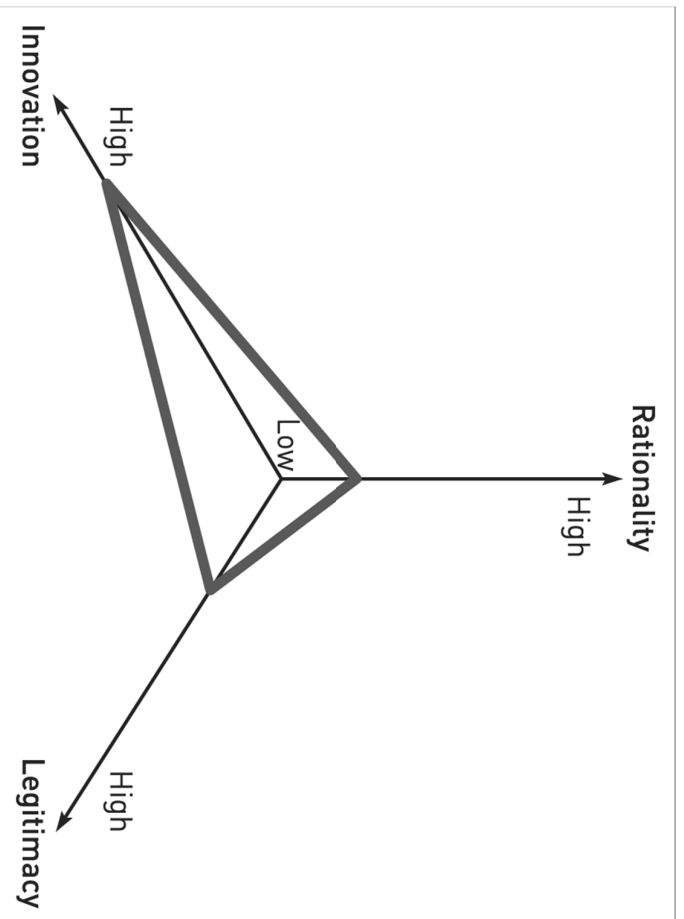


Figure C.iii Variety lens

Strategy as discourse

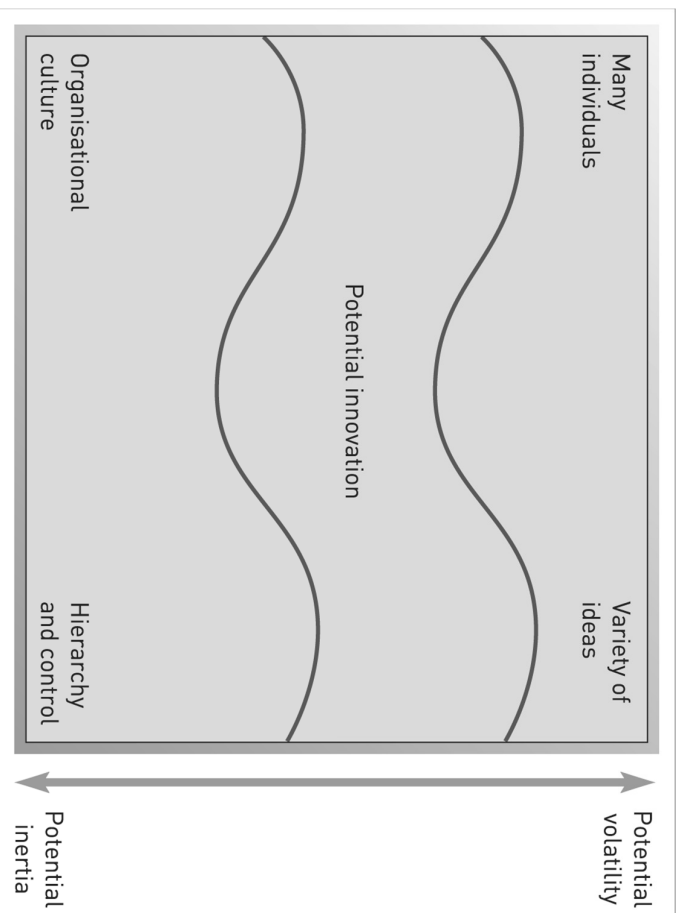


Figure C.iv Adaptive tension

Síntese das perspectivas das 'lentes estratégicas'

Strategy as:

	Design	Experience	Variety	Discourse
Strategy develops through . . .	A logical process of analysis and evaluation	People's experience, assumptions and taken-for-granted ways of doing things	Ideas bubbling up from the variety of people in and around organisations	Managers seeking influence, power and legitimacy through the language they use
Assumptions about organisations	Mechanistic, hierarchical, rational systems	Cultures based on experience, legitimacy and past success	Complex and potentially diverse organic systems	Arenas of power and influence
Role of top management	Strategic decision-makers	Enactors of their experience	'Coaches', creators of context and pattern-recognisers	Exercising or gaining power and influence over others
Key implications	Undertake careful and thorough analysis of strategic issues	Recognise that people's experience is central and needs to be built upon but also challenged	If innovation is important look for ideas bubbling up from the bottom and periphery of the organisation	Unpick the language used by managers to uncover hidden assumptions and political interests

Table C.ii A summary of the strategy lenses

Sumário do capítulo 1. (1)

- Estratégia é a ‘*direção a longo prazo*’ de uma organização. Um ‘enunciado de estratégia deve incluir as *metas* da organização, o âmbito das suas actividades (*escopo*) e as *vantagens (comparativas) ou competências* com as quais a organização realiza as metas e executa as actividades, face aos concorrentes.
- Estratégia do nível Corporate diz respeito ao âmbito geral de actividades da organização; estratégia ao nível de (área) de negócio trata do modo como compete nessa área; estratégia operacional trata de como os recursos, processos e pessoas concretizam as estratégias corporativa e de negócios.
- O trabalho de estratégia é feito por gestores em toda a organização, e ainda por especialistas e consultores de planeamento estratégico

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

Sumário do capítulo 1. (2)

- Research on strategy *context, content and process* shows how the analytical perspectives of economics, sociology and psychology can all provide practical insights for approaching strategy issues
- The Exploring Strategy Model has three major elements: understanding the *strategic position*, making *strategic choices* for the future and managing *strategy-in-action*.
- Strategic issues are best seen from a variety of perspectives, as exemplified by the four *strategy lenses of design, experience, variety and discourse*.