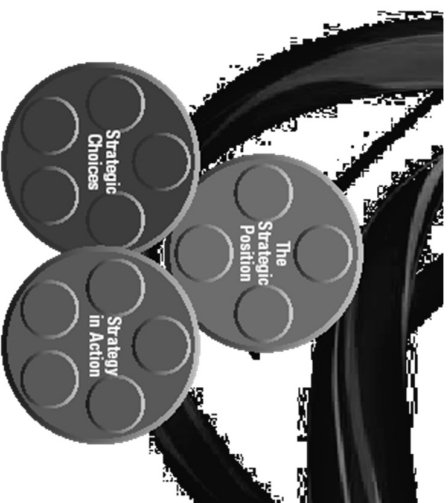


8TH EDITION

EXPLORING CORPORATE STRATEGY

1: Introdução à Estratégia



Objectivos (1)

- Entender as características das decisões estratégicas e a definição de estratégia e gestão estratégica, distinguindo-as de gestão operacional
- Como as prioridades estratégicas variam de acordo com o nível: corporate, unidade de negócio e operacional
- Entender o vocabulário da estratégia

Objectivos (2)

- Entender os três elementos-chave do modelo estratégico proposto em *Exploring Corporate Strategy*
- Entender os três tipos de pessoas envolvidos em estratégia – gestores, especialistas da casa (in-house specialists) e consultores de estratégia – e o papel de cada um deles

O que é a Estratégia?



Estratégia é a direcção de desenvolvimento e o âmbito 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.

Características das decisões estratégicas

- A direcção da empresa 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 empresa
- Desenvolver e construir recursos e competências ('capacidades')
- Satisfazer expectativas dos stakeholders

Implicações das decisões estratégicas

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

Decisões estratégicas

São sobre:

- A direcção da empresa 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 empresa
- 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** (dentro e fora da organização)
- Envolvem **mudanças** consideráveis

Níveis da Estratégia

Estratégia
corporate

Ramo de negócio
(Strategic Business Unit)

Estratégia operacional

O que é uma Strategic Business Unit?

Uma **strategic business unit** (SBU), também designado por área homogénea de negócios – AHN, é uma parte de uma organização para a qual existe um mercado de bens ou serviços externo distinto do dos outros ramos de negócio.

Vocabulário de Estratégia

- Missão
- Visão
- Alvo
- Objectivo
- Capacidade estratégica
- Estratégias
- Modelo de negócio
- Controlo

Vocabulário de Estratégia: Nokia

- Visão/Missão
 - Estabelecer ligações tem a ver com ajudar as pessoas a sentirem-se mais próximas do que realmente é importante. Onde e quando quer que estejam, a Nokia acredita na comunicação, na partilha e no enorme potencial que reside no facto de ligar 2 mil milhões de pessoas com outros quatro mil milhões.



Vocabulário de Estratégia: Kingston University

- Missão
 - Promover a participação no ensino superior, que encara como um direito democrático; lutar pela excelência na aprendizagem, docência e investigação; concretizar o potencial criativo e libertar a imaginação de todos; e habilitar os seus estudantes por forma a que façam contribuições efectivas para a sociedade e para a economia.

Vocabulário de Estratégia

Termo	Definição	Um exemplo pessoal
Missão	Propósito essencial em linha com os valores e expectativas dos <i>stakeholders</i>	Estar saudável e em forma
Visão ou intenção	Estado futuro desejado : a aspiração da organização	Correr a maratona de Londres
Alvo (<i>Goal</i>)	Afirmção geral da finalidade ou propósito	Perder peso e fortalecer os músculos
Objectivo (<i>Objective</i>)	quantificação (se possível) ou afirmação mais detalhada da finalidade	Emagrecer 5 quilos até 1 de Setembro e correr a maratona no próximo ano
Capacidade estratégica (<i>Strat. Capability</i>)	Recursos, actividades e processos. Alguns são únicos e sustem 'vantagens competitivas'	Proximidade dum ginásio e dieta bem sucedida
Estratégias	Orientação de longo-prazo	Fazer exercício regular, participar em maratonas locais, manter dieta
Modelo de negócio	Como os produtos, serviços e informação fitem entre os diferentes participantes	Associar-se a uma rede colaborativa (por. ex. entrar num clube de atletismo)
Controlo (<i>Strategic Control</i>)	Controlar a execução das acções para: - avaliar eficácia das estratégias e acções - modificar as estratégias e acções ineficazes	Controlar peso, kms. corridos e cronometrar tempos: se a evolução for satisfatória não fazer nada, se não, considerar outras estratégias e acções

Exploring Corporate Strategy 8e, © Pearson Education 2008

1-13

O que é a Gestão Estratégica?

Gestão estratégica inclui o entendimento da posição estratégica de uma organização, fazer escolhas estratégicas para o futuro e gerir a estratégia em acção.

Exploring Corporate Strategy 8e, © Pearson Education 2008

1-14

Esquema 1.3 O modelo “Exploring Corporate Strategy”

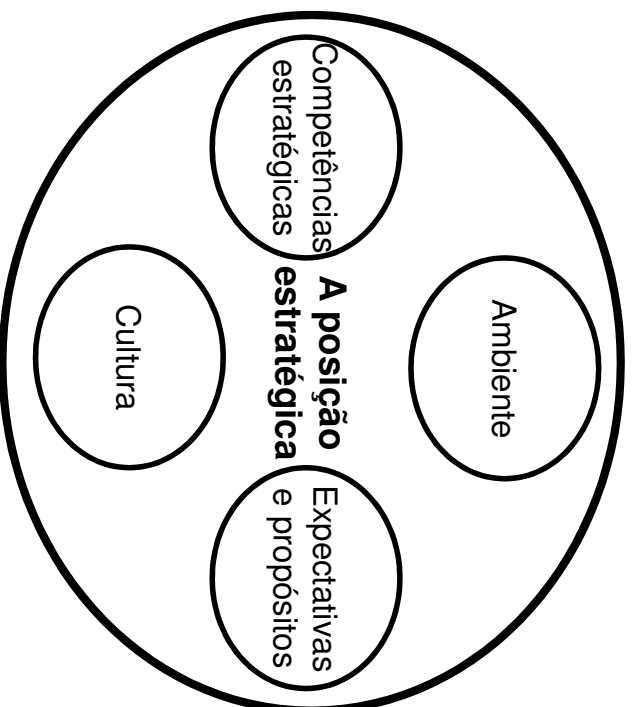


O que é posição estratégica?



A posição estratégica define-se pelo impacto na estratégia do ambiente externo, pelas competências estratégicas da organização e pelas expectativas e influência dos stakeholders.

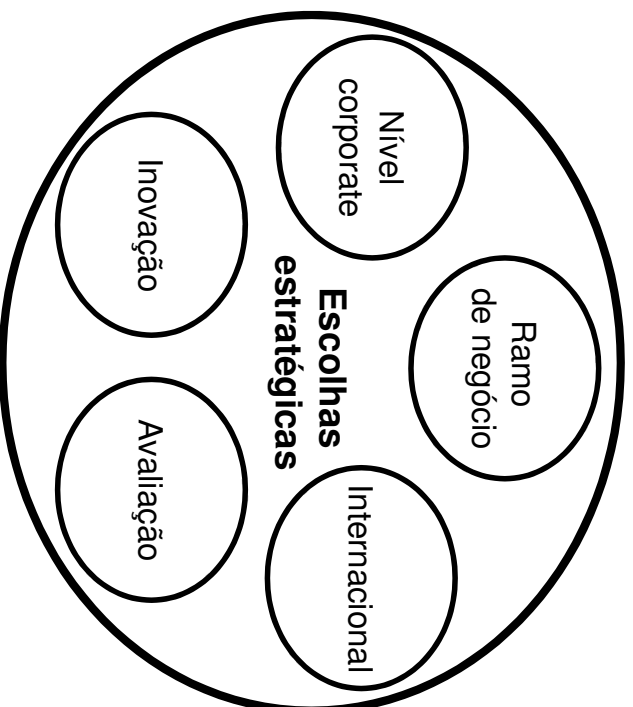
Posição estratégica



O que são escolhas estratégicas?

Escolhas estratégicas envolvem o entendimento das bases subjacentes, capazes de sustentar uma estratégia futura, tanto ao nível do ramo de negócio (SBU) como ao nível corporate, desenvolvendo-se a estratégia simultaneamente em termos de direcções e de métodos de desenvolvimento.

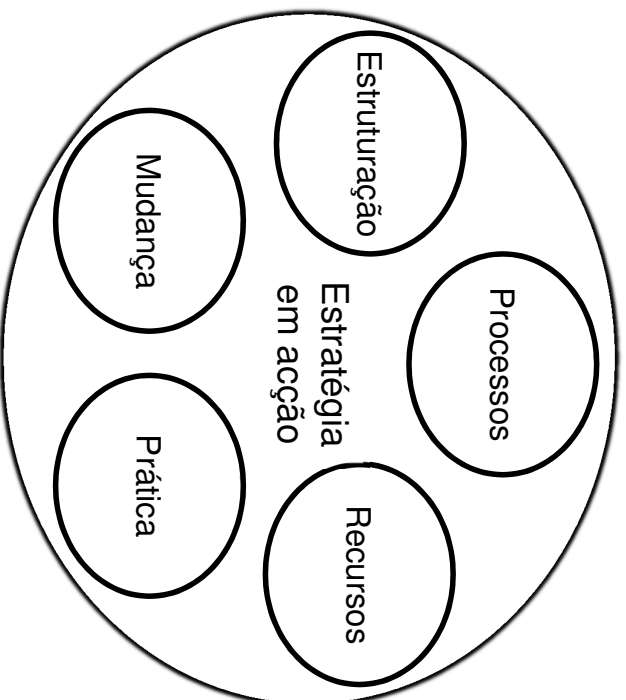
Escolhas estratégicas



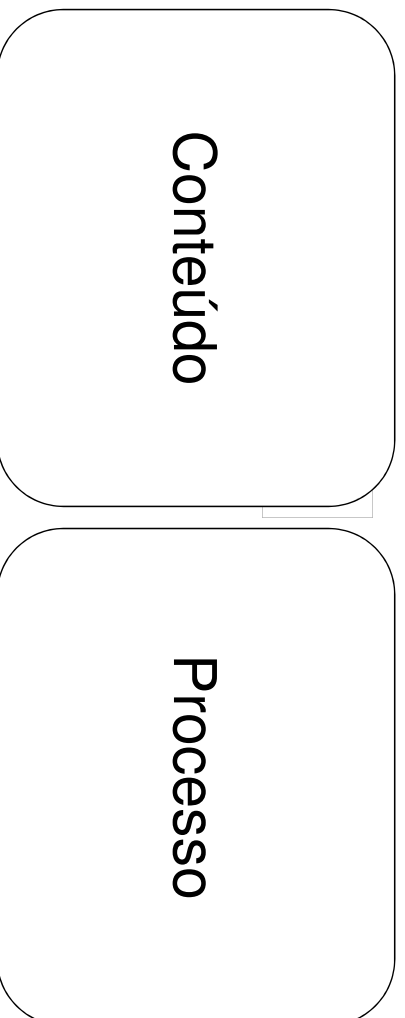
O que é estratégia em acção?

A estratégia em acção liga-se com todas as medidas que visam assegurar que as estratégias implantadas estão a funcionar na prática.

Estratégia em acção



Abordagens de investigação na Estratégia



Perspectivas sobre estratégia

Teoria da complexidade

Discurso

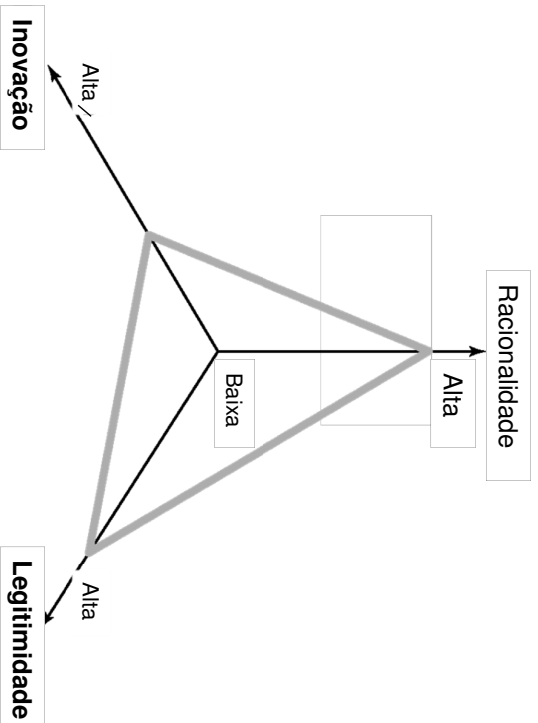
Estratégia na prática

Lentes estratégicas

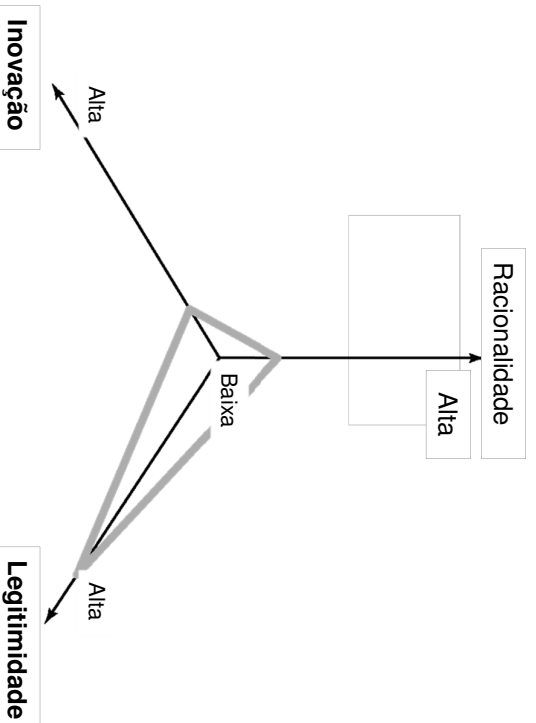


- As quatro “lentes” (perspectivas) da Estratégia:
- Estratégia como plano (design)
- Estratégia como experiência
- Estratégia como ideias
- Estratégia como discurso

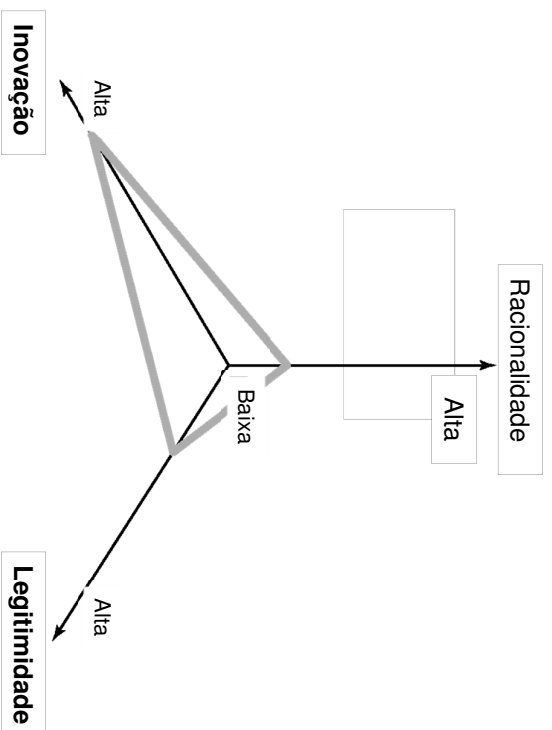
Esquema 1.i Lente do plano



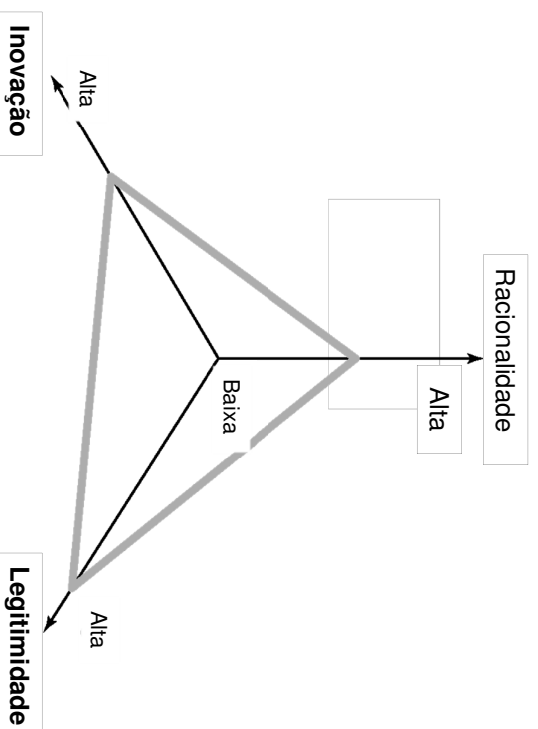
Esquema 1.ii Lente da experiência



Esquema I.iii Lente das ideias



Esquema I.iv Lente do discurso

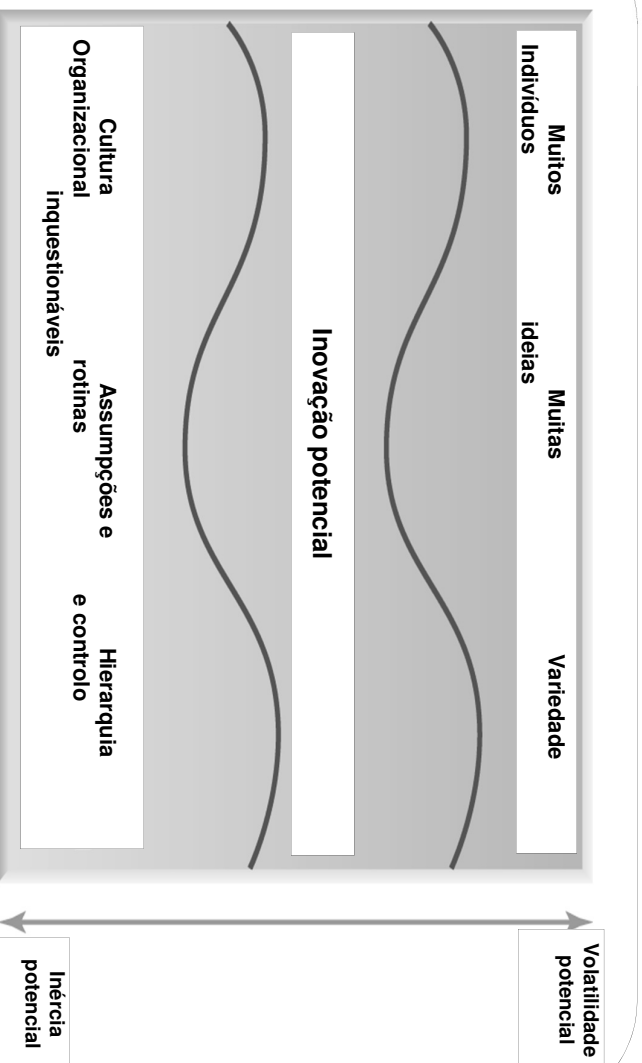


Quatro lentes estratégicas

A estratégia como:

	Plano	Experiência	Idéias	Discurso
Síntese	Posicionamento deliberado através de processos racionais para otimizar o desempenho económico	Desenvolvimento incremental resultante da experiência individual e colectiva tomada como certa	Emergência da inovação a partir da diversidade dentro e a volta da organização	A linguagem e conceitos da estratégia usados como base para estabelecer identidade e ganhar influência, poder e legitimidade
Pressupostos sobre as organizações	Mecanicista, hierárquica, sistemas racionais	Culturas baseadas na experiência, legitimidade e sucesso passado	Sistemas orgânicos complexos e potencialmente diversos	Arenas de poder e influência
Papel da gestão de topo	Responsáveis pelas decisões estratégicas	Intérpretes da sua própria experiência	"Têtnadores," criação do contexto e reconhecimento de padrões	Exercer e ganhar poder e influência sobre terceiros
Teorias subjacentes	Economia; Ciências da decisão	Teorias Institucionais; Teorias da cultura; psicologia	Teorias complexas e evolucionistas	Teorias do discurso; teoria da gestão crítica

Condições para a tensão adaptável



Sumário do capítulo 1



- Estratégia como direcção e enfoque de uma organização a longo prazo
- Decisões estratégicas tomadas em múltiplos níveis dentro das organizações
- Posição estratégica, escolhas estratégicas, e estratégia em acção como elementos fundamentais da gestão estratégica
- Duas correntes fundamentais da Estratégia incluem conteúdo e processo
- A estratégia é uma espécie de trabalho
- Questões de estratégia analisadas através de várias lentes

Caso de estudo: Electrolux (1)



Photo: Electrolux

Caso de estudo : Electrolux (2)

- Por que motivo(s) as questões que se colocam à Electrolux são estratégicas?
- Que níveis de estratégia consegue identificar?

Caso de estudo : Electrolux (3)

- Quais são as escolhas estratégicas da Electrolux?
- Quais são as principais questões ou problemas que podem determinar o sucesso ou fracasso das estratégias da Electrolux?