

UNIVERSIDADE DE LISBOA
ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão



CASOS EM GESTÃO ESTRATÉGICA

Mestrado em Ciências Empresariais

Ano Letivo 2014 / 2015 – 2º Semestre

Francisca Rodrigues Fernandes Costa Gomes

Gonçalo Bruno Venceslau Bernardino

Jenifer Rebelo Silvestre Duarte

João Rodrigo Simões Bacalhau

Miguel João Alves Abrantes

Definições

Missão e Visão da Empresa

A missão, os valores e a visão são três ingredientes fulcrais para que qualquer empresa alcance o sucesso e para que se mantenha competitiva perante um mercado cada vez mais concorrencial.

Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2008), a **missão** é uma “declaração de propósito e do alcance único” da organização. A missão é específica de cada organização e descreve os seus propósitos tanto interna como externamente, tendo por isso uma responsabilidade social. A sua definição é realizada de acordo com as competências e com os recursos existentes da organização, sendo eficaz se conseguir encaminhar a organização nesse propósito e permitir alcançar vantagem competitiva.

Tendo em consideração a missão, a organização deve conceber uma **visão** que retrate de forma realista, credível e atrativa um estado futuro desejado. Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2008), a visão baseia-se na análise do ambiente interno e externo da organização, revelando aquilo que a organização pretende ser. Collins & Porras (1996) acrescentam que estabelecer uma visão exige pensar além das capacidades atuais da organização e do seu ambiente competitivo. Neste sentido, Bechtell (1995) defende que uma visão para ser inspiradora, estimulando a criatividade, e impulsionadora, estimulando ação, deve ser capaz de ir além dos seus concorrentes, identificando novas oportunidades.

Estratégia de Negócio

A palavra estratégia provém do grego “*strategos*” que é um termo associado à liderança. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) referem que a **Estratégia** consiste na reunião dos recursos, capacidades e competências de uma organização a trabalhar em prol de metas e objetivos definidos e dentro de um ambiente competitivo e definem **Estratégia de Negócio** como um conjunto de propósitos e ações que visam a obtenção de vantagem competitiva a partir das competências nucleares da empresa.

A Fórmula Competitiva da Estratégia de Negócio consiste em:

1. Definição do produto ou serviço;
2. Modelo de produção do bem ou serviço;
3. Forma de distribuição no mercado do produto ou serviço.

Ao escolher uma estratégia de negócio, a empresa seleciona quais os segmentos que quer servir, que necessidades por satisfazer têm os seus segmentos-alvo e como serão essas necessidades satisfeitas.

Estratégia Corporate

Como vimos anteriormente, a estratégia de negócio foca-se em mercados individualmente e empresas que operam numa determinada indústria. Algumas empresas optam por diversificar e operar em diversos mercados, cada um com a sua estratégia e equipa de trabalho. Neste caso, existe a necessidade de ter uma estratégia *corporate* para coordenar, gerir e comunicar com cada área empresarial dentro da própria empresa e para o exterior.

A estratégia ao nível *corporate* diz então respeito às decisões estratégicas que conduzem as empresas a diversificar de um negócio para outras áreas de negócio, sendo estas relacionadas ou não entre si. Aqui temos evidente a relação entre os *stakeholders* que é utilizada na construção e controlo da direção estratégica e performance da organização (Ireland, Hoskisson & Hitt, 2008). Diz igualmente respeito ao papel direto da sede (*corporate headquarters*) e a sua influência no grupo de companhias da empresa. Os benefícios que advêm desta estratégia são vários, tais como partilhar recursos e atividades dentro da mesma empresa-mãe, reduzir a existência de concorrentes por alargarem o seu portefólio e a facilidade na alocação de capital e reestruturação dos negócios (Lynch, 2009).

Estratégia de Crescimento

Definir **Estratégia de Crescimento** é difícil, mas pode entender-se como o caminho que a organização prossegue para que as decisões que toma resultem efetivamente no crescimento da empresa. Esse caminho é, por si, a implementação da estratégia que foi definida e cujo objectivo é o crescimento e o sucesso da empresa para atingir objectivos.

A definição da estratégia de crescimento resulta da junção de dois conceitos, sendo que o segundo conceito é uma das consequências do primeiro, ou seja, uma das estratégias da organização pode passar pelo crescimento da mesma. Assim, há que perceber qual a definição de estratégia no seu sentido genérico.

Porter (1985) propõe três tipos de estratégias, que podem ser consideradas como formas de crescimento da organização:

- Liderança de Custos – Permite às organizações a obtenção de retorno de capital superior, porém existe a necessidade dessas organizações possuírem quotas de mercado confortáveis e poder de negociação das matérias. Exigem também um controlo mais apertado dos fluxos de caixa e da sua correcta gestão;
- Diferenciação – Esta estratégia implica que as organizações acrescentem valor aos seus produtos, tornando-os diferentes, sendo percebidos com tal pelo público e, mais apetecíveis face aos da concorrência, permitindo ganhar vantagem competitiva face à concorrência e ganhar poder de negociação no mercado;
- Enfoque – As organizações apostam num nicho de mercado, numa segmentação para os seus produtos, dirigindo-se apenas a grupos restritos de consumidores e cativando a sua atenção. Estas organizações procuram atingir uma gama específica de mercado em vez de abranger todo o mercado.

Estes três pontos estão relacionados com áreas estratégicas de negócios, que as organizações devem ter em conta quando definem a estratégia a implementar (Porter, 1996).

Bibliografia

Bechtell, M. (1995) *The management compass: steering the corporation using hoshin planning*. New York: AMA.

Collins, J. & Porras, J. (1996) *Building your company's vision*. Harvard Business Review, Boston.

Ireland, R.; Hoskisson, R. & Hitt, M. (2008). *Management of Strategy: Concepts and cases*, Thompson / Southwestern, 8th Ed.

Lynch, R. (2009) *Strategic Management*, Pearson / Prentice Hall, 5th Ed.

Porter, M. (1996) *What is Strategy?*, Harvard Business Review, pp. 61-78.

Wheelen & Hunger. (2004) *Strategic Management and Business Policy*, Pearson / Prentice Hall, 9th Ed.