

Implementação e Controlo Estratégico

Estrutura e Desenho Organizacional





Casos em Gestão Estratégica

Mestrado em Ciências Empresariais

Professora Doutora Carla Curado

2014/2015

Joana Pedro
Marta Silva
Piedade José
Sílvia Vieira



Estrutura da Apresentação

- 1. Contexto da Implementação Estratégica, Controlo e Estrutura Organizacional**
- 2. Padrões de evolução da Estrutura Organizacional**
- 3. Estruturas Organizacionais básicas e relação com a Estratégia adotada**
- 4. Relação entre Estratégias Internacionais e Estruturas Globais**
- 5. Relação entre Estratégias de Cooperação e Estruturas em Rede**

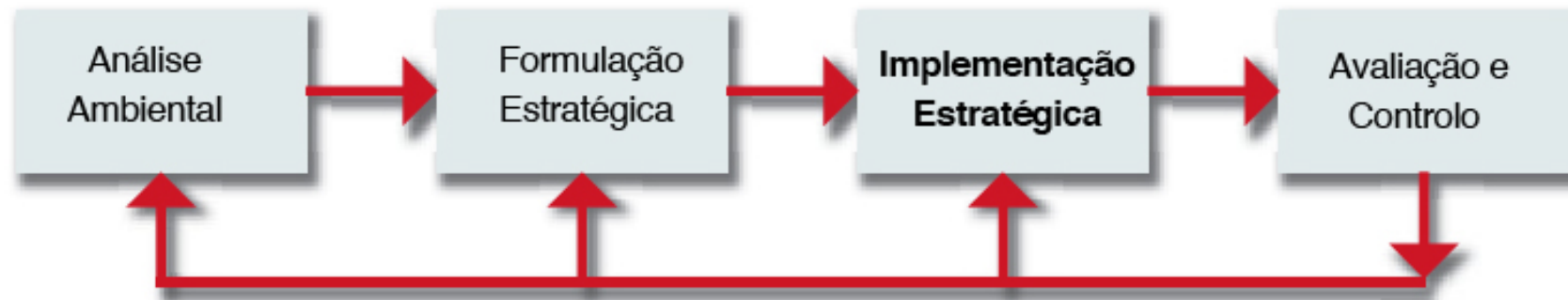


1. Implementação Estratégica, Controlo e Estrutura Organizacional

1.1. Implementação da Estratégia

Implementação de uma Estratégia

é o processo de executar a estratégia definida.



1.1. Implementação da Estratégia

Somatório total das atividades e escolhas necessárias para a execução do plano estratégico.

É o processo pelo qual os objetivos, a estratégia e as políticas são postas em prática através do desenvolvimento de programas, orçamentos, e procedimentos.

Deve responder às seguintes questões:

1. **Quem** são as pessoas responsáveis pela realização do plano estratégico?

2. **O que** deve ser feito para alinhar as operações com a nova estratégia da organização?

3. **Como** organizar os recursos humanos para agirem de acordo com os objetivos definidos?

1.2. Controlo Organizacional

Objetivos:

Direcionar a estratégia;

Comparar os resultados atuais com os resultados esperados;

Sugerir ações corretivas que colmatem o gap existente entre os resultados reais e os esperados.

1.2. Controlo Organizacional

- **Controlos Estratégicos**

Critérios subjetivos utilizados para verificar se a organização está a utilizar as estratégias adequadas face às condições externas e às suas vantagens competitivas.

- **Controlos Financeiros**

Critérios objetivos utilizados para medir o desempenho da organização de acordo com os padrões quantitativos previamente estabelecidos.

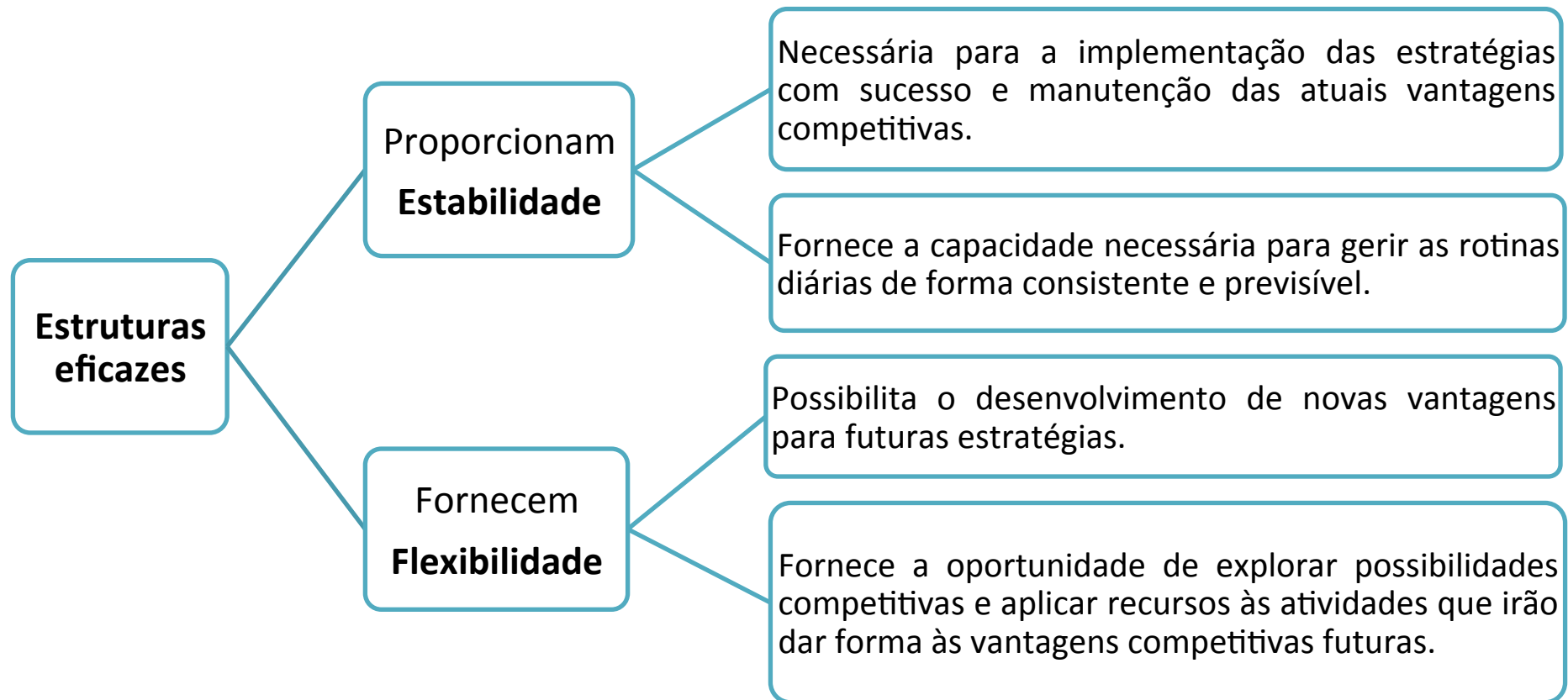


1.3. Estrutura Organizacional

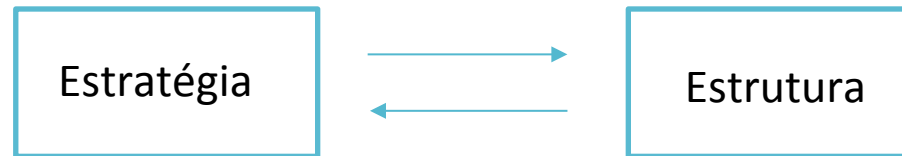
A estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, os controles, a autoridade e os processos de tomada de decisão da empresa.

Objetivos
Apoiar a estratégia da organização;
Organizar os recursos da forma mais eficiente e eficaz;
Assegurar a coordenação eficaz das atividades e clarificar os processos de tomada de decisão;
Permitir a partilha efetiva de tarefas e responsabilidades entre os indivíduos.

1.3. Estrutura Organizacional



1.4. Relação entre Estratégia e Estrutura



Apresentam uma relação recíproca.

A estrutura resulta da seleção da estratégia da empresa.

Quando estabelecida, a estrutura pode influenciar a estratégia.

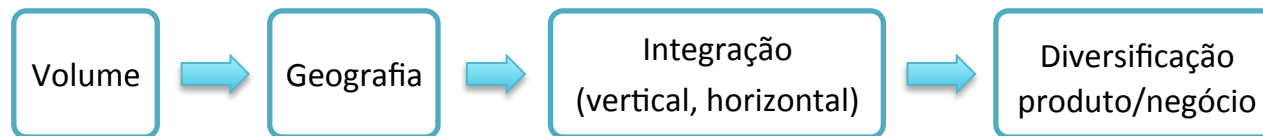
A adequação apropriada entre a estratégia e a estrutura pode criar uma vantagem competitiva.



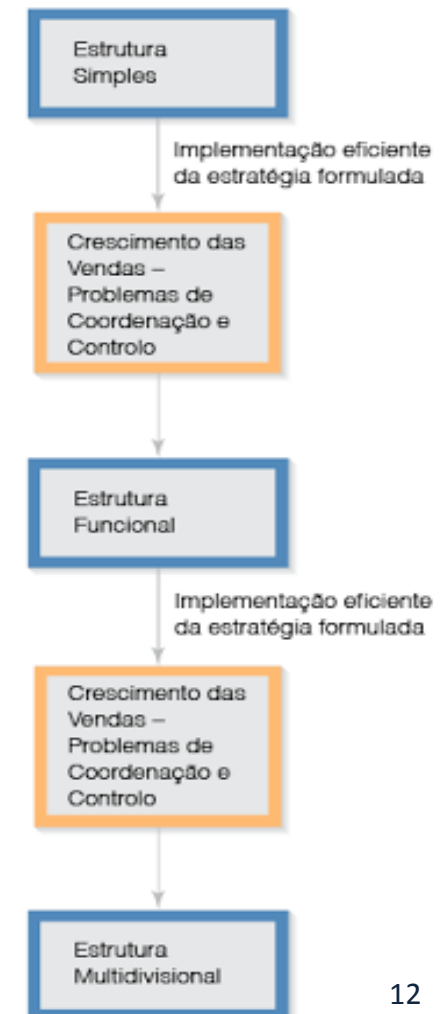
2. Padrões de Evolução da Estrutura Organizacional

2. Padrões de Evolução da Estrutura Organizacional

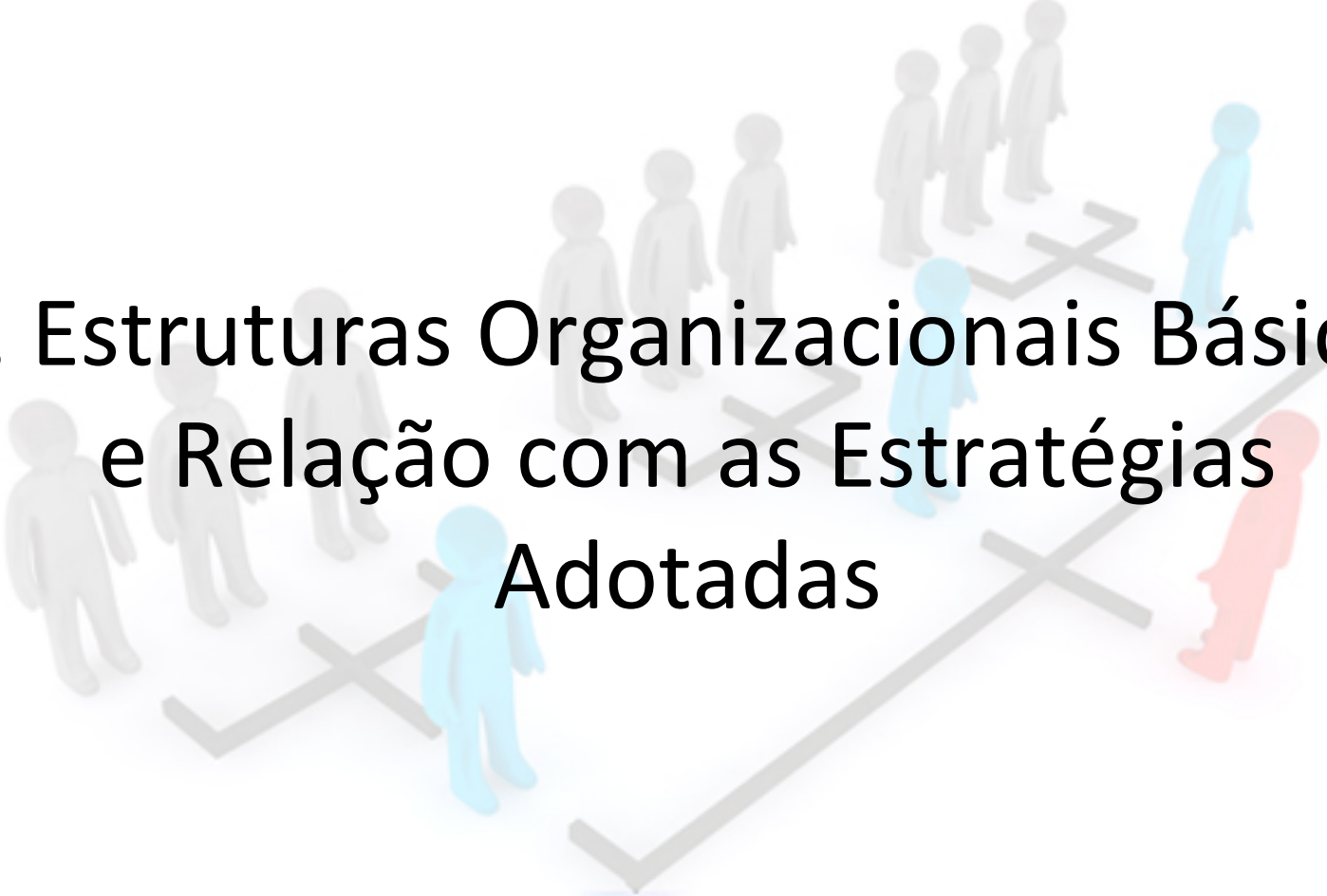
Segundo Chandler, as organizações crescem de acordo com padrões previsíveis:



- Os padrões de crescimento da empresa determinam a sua estrutura organizacional.
- **Estruturas organizacionais básicas:**
 1. Estrutura simples
 2. Estrutura funcional
 3. Estrutura multidivisional



(Ireland et al. 2009)



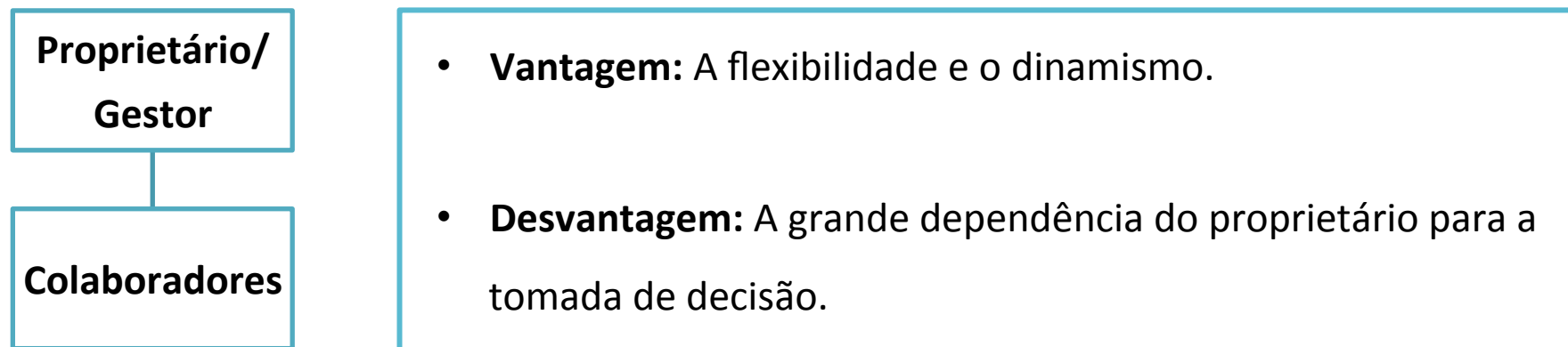
3. Estruturas Organizacionais Básicas e Relação com as Estratégias Adotadas

3.1. Estrutura Simples

- O gestor toma todas as decisões relevantes e supervisiona todas as atividades.
- Relações informais, poucas regras e especialização limitada.

Estratégia: implícita e pessoal, exploração de uma oportunidade

Indicadores de desempenho: relação com o proprietário, eficiência operacional.

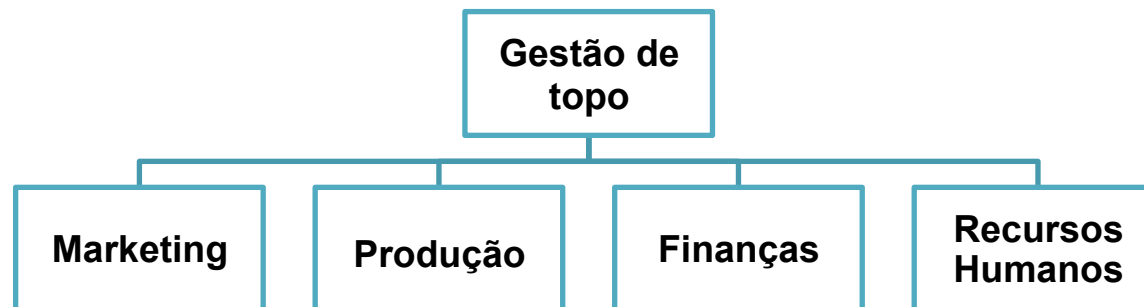


3.2. Estrutura Funcional

Consiste num CEO e num número limitado de gestores responsáveis por cada área funcional.

Estratégia: exploração de um produto para uma única indústria.

Indicadores de desempenho: critérios internos e funcionais.



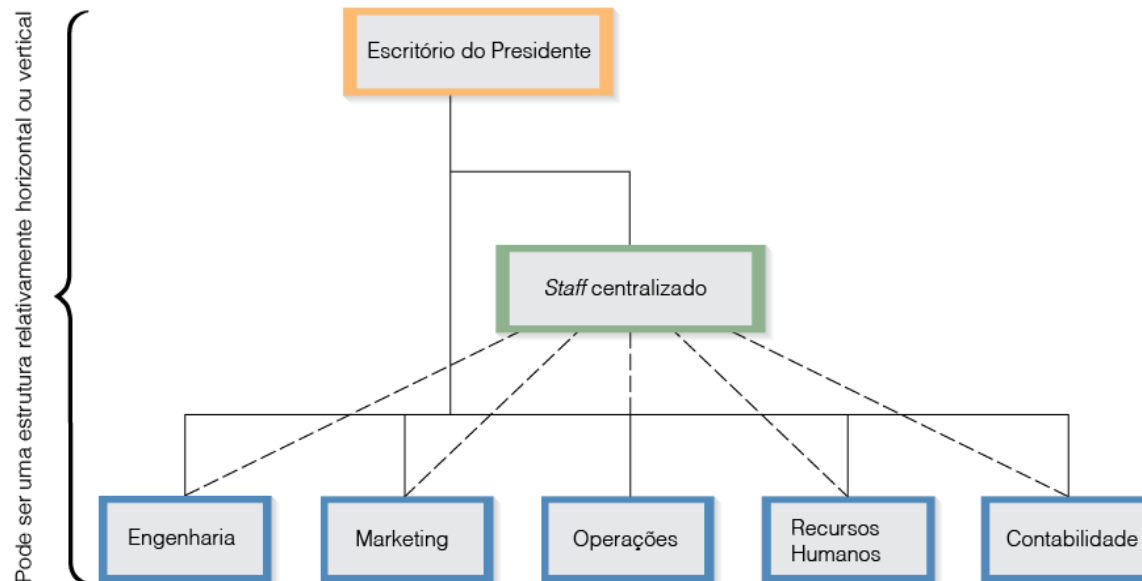
Vantagens: desenvolvimento de especialistas em cada área;
facilita a progressão nas carreiras.

Desvantagens: dificuldade de comunicação e coordenação entres as áreas.

3.2.1. Estrutura Funcional

Estratégia de Liderança pelos Custos

A estrutura contribui para uma **cultura de baixo custo**:

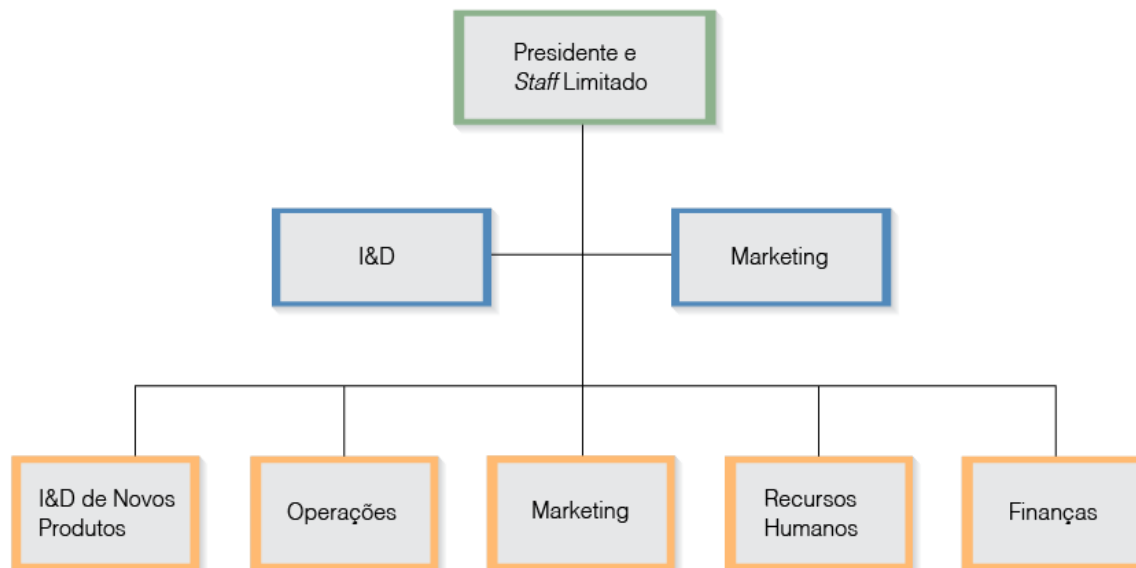


- Importância das operações;
- I&D pouco relevante;
- Grande equipa centralizada de coordenação;
- Procedimentos formalizados;
- Funções muito estruturadas.

3.2.2. Estrutura Funcional

Estratégia de Diferenciação

A estrutura contribui para o **desenvolvimento de produtos**:



- Importância do marketing;
- I&D muito relevante;
- Maioria das funções é descentralizada;
- Formalização é limitada;
- Funções menos estruturadas.

3.2.3. Estrutura Funcional

Estratégia de integração liderança pelos custos/diferenciação

Estratégia combina atividades de redução de custos com as atividades de desenvolvimento de fontes de diferenciação aceitáveis.

É utilizada frequentemente na economia global, embora **seja difícil implementá-la com sucesso.**

A estrutura funcional:

- Padrões de decisão parcialmente centralizados e parcialmente descentralizados;
- Funções semiespecializadas;
- Normas e procedimentos permitem um comportamento formal e informal.

3.3. Estrutura Multidivisional

- **O sucesso constante da empresa leva a:**
 - Diversificação do produto
 - Diversificação do mercado
 - Ambos

- **O aumento da diversificação dá origem a problemas com os quais a estrutura funcional não consegue lidar:**
 - Processamento da informação
 - Coordenação
 - Controlo

(Ireland et al. 2009)

“In recente years what may be called the multidivisional type of organization **has become generally used** by industrial firms carrying on the most diverse economic activities. (...)

Possibly, other large corporations (...) began to set up the decentralized, multidivisional

structure **in the 1920's or even earlier.**”

(Chandler, 1962) 19

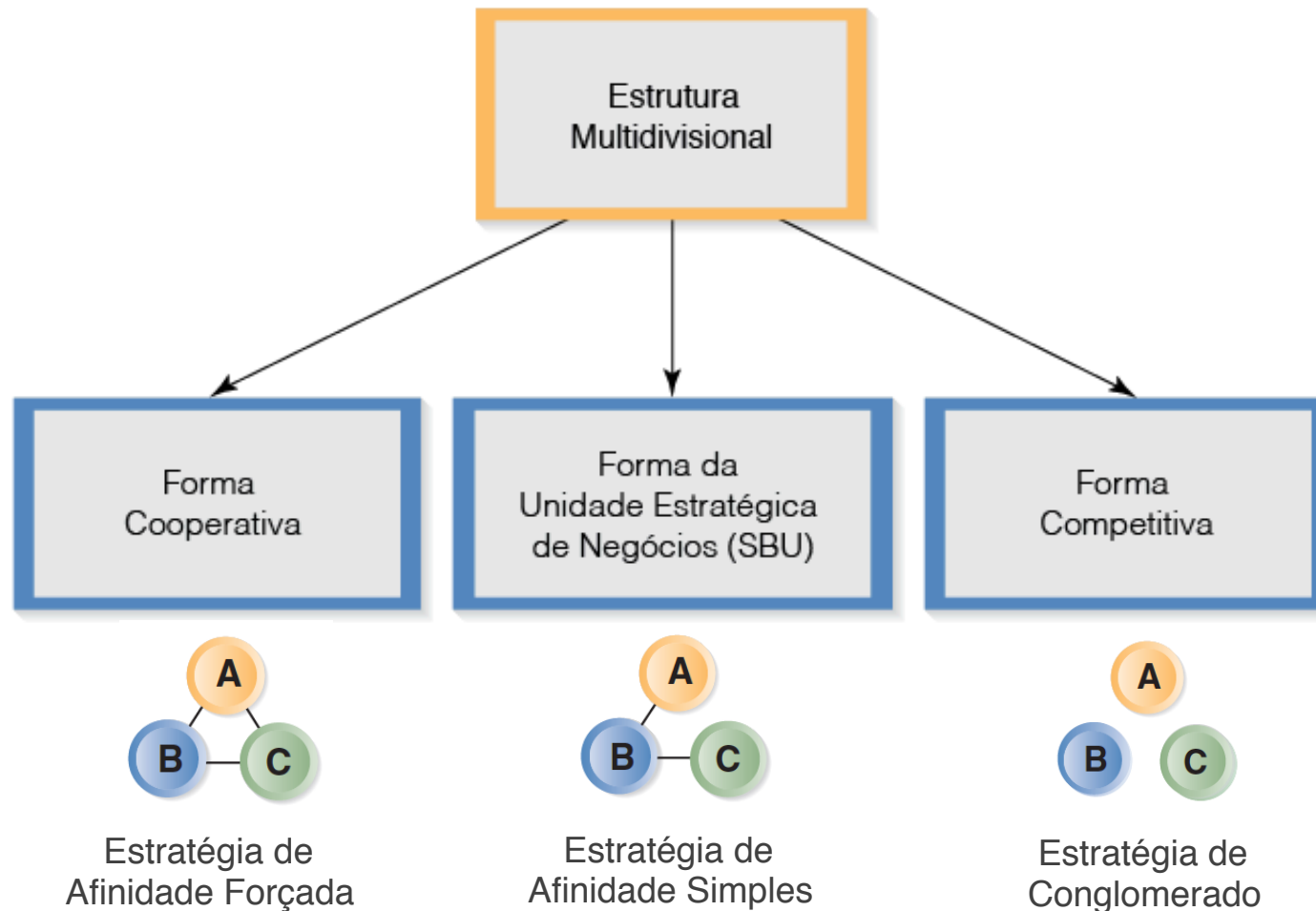
3.3. Estrutura Multidivisional

- **Controlo estratégico:**

Cada divisão operacional representa um negócio independente ou um centro de lucros.
- **Responsável corporativo delega responsabilidades aos gestores de divisão para:**
 - ⇒ Operações do dia-a-dia;
 - ⇒ Estratégia da unidade de negócios.
- **Três grandes benefícios:**
 - ① Monitoriza de forma mais precisa o desempenho de cada divisão;
 - ② Facilita a comparação entre divisões;
 - ③ Estimula a procura de soluções para o aumento do desempenho.

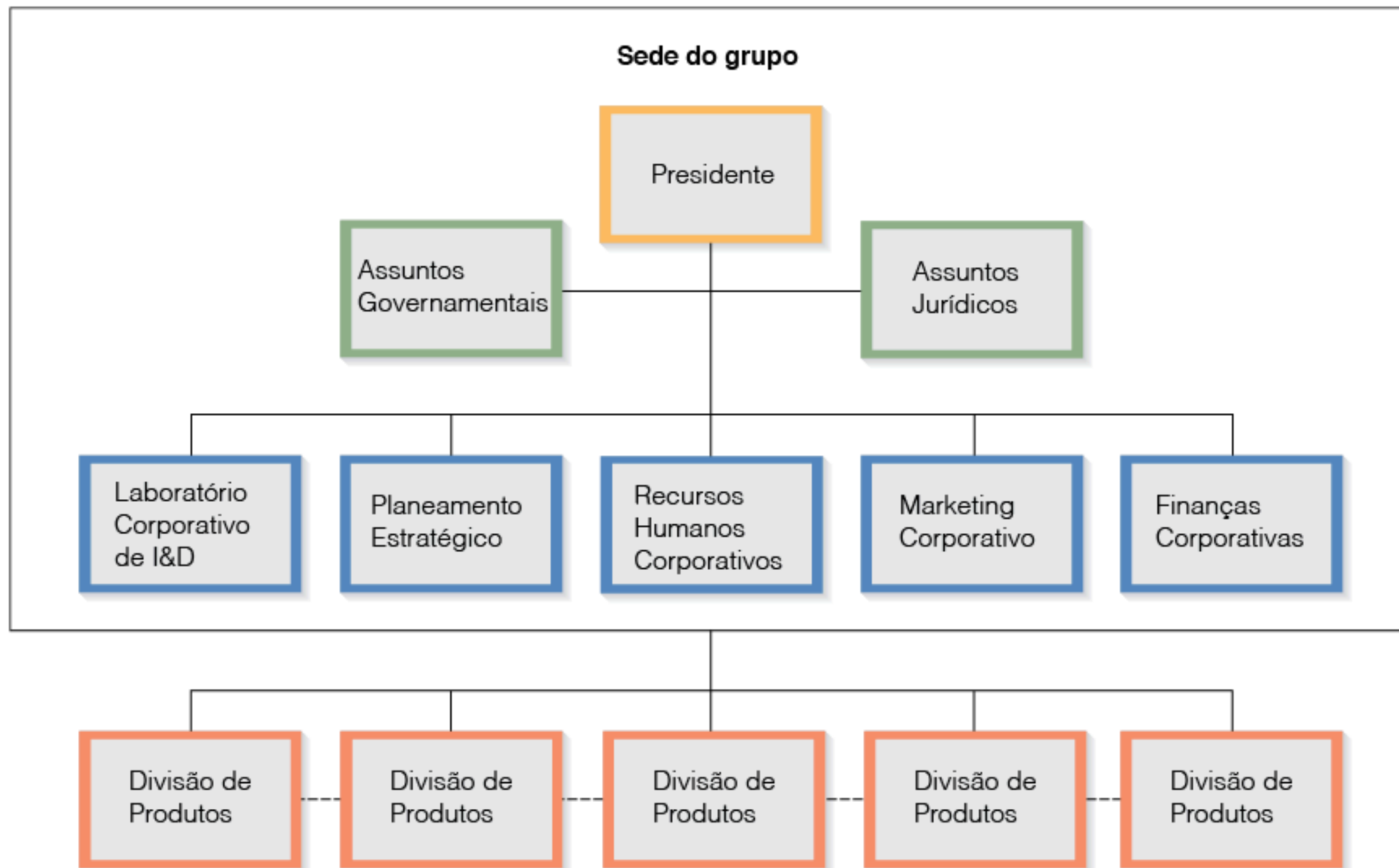
3.3.1. Estrutura Multidivisional

As Três Variações e a sua Coordenação com as Estratégias Corporate



3.3.2. Estrutura Multidivisional

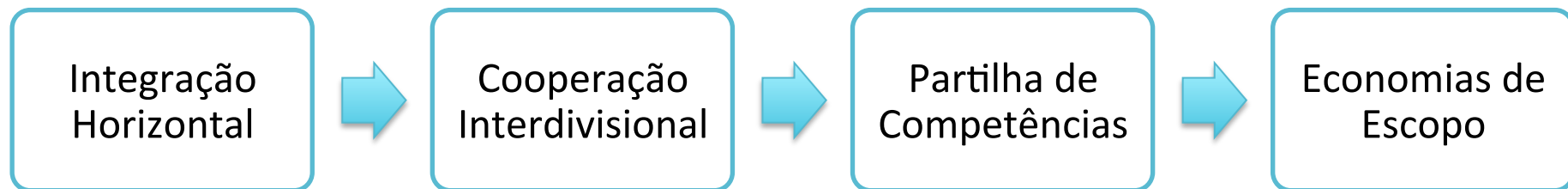
Forma Cooperativa e a Estratégia de Afinidade Forçada



3.3.2. Estrutura Multidivisional

Forma Cooperativa e a Estratégia de Afinidade Forçada

Centraliza algumas funções organizacionais no nível *Corporate*, permitindo a ligação de atividades entre as divisões

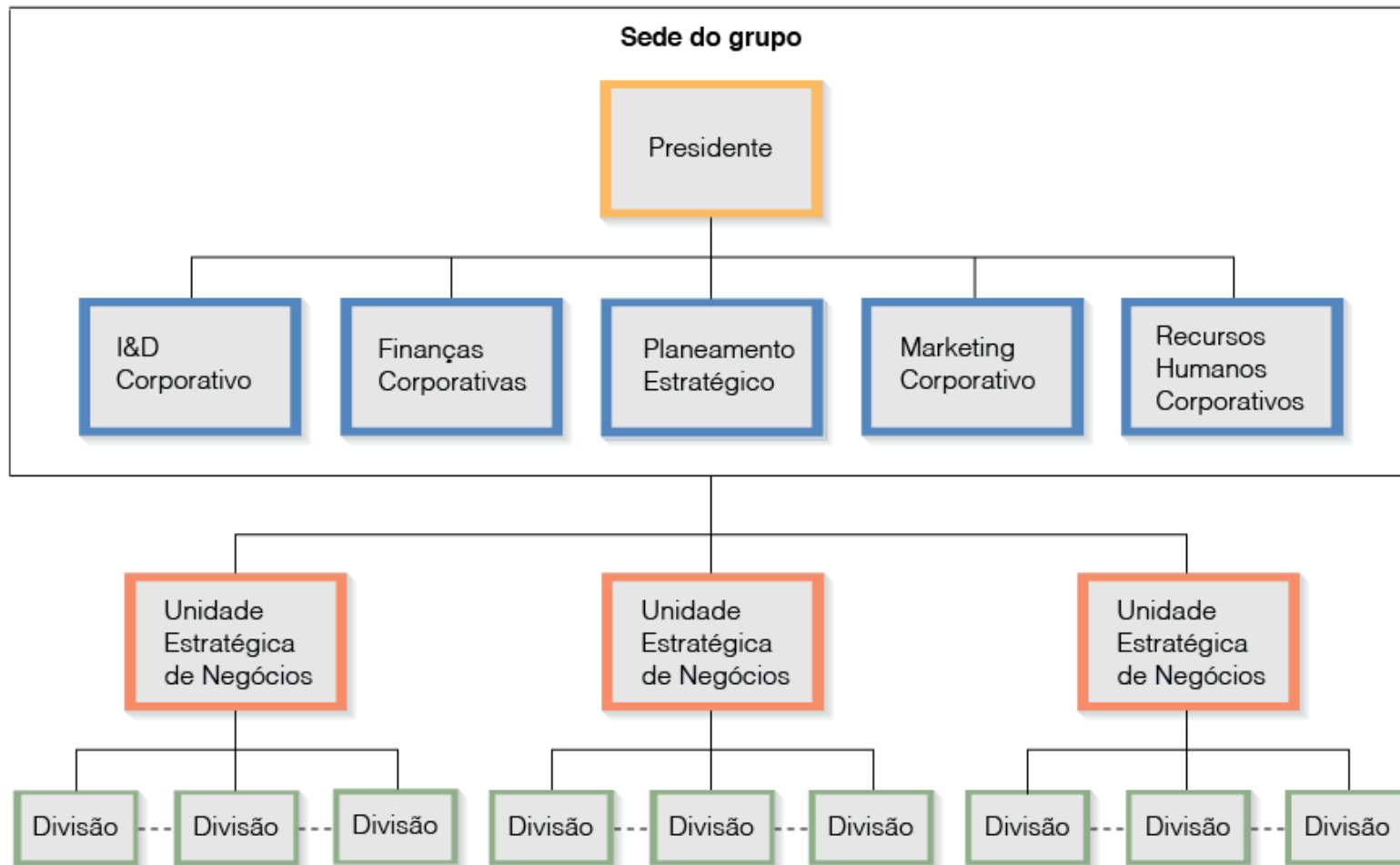


Vantagem: O contacto direto e frequente entre gestores de divisões incentiva e apoia a cooperação e a partilha de competências ou recursos.

Desvantagem: A coordenação entre divisões pode originar um fluxo desigual de resultados positivos para os gestores divisionais.

3.3.3. Estrutura Multidivisional

Forma SBU e a Estratégia de Afinidade Simples



3.3.3. Estrutura Multidivisional

Forma SBU e a Estratégia de Afinidade Simples

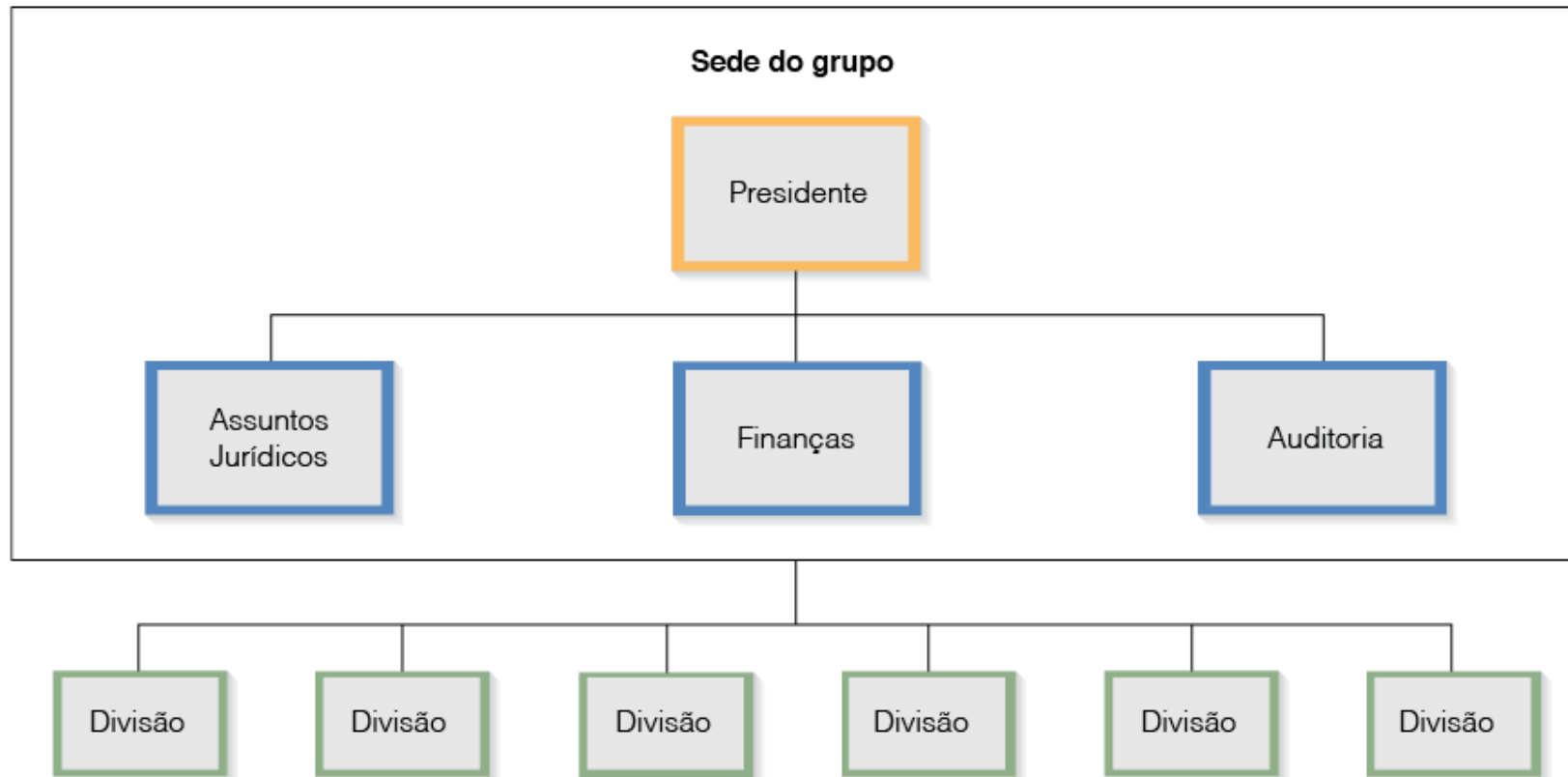
- **É composta por três níveis:**
 - Sede da empresa
 - Unidades Estratégicas de Negócio (SBU)
 - Divisões da SBU
- **As divisões dentro de cada SBU estão relacionadas em termos de produtos, mercados ou ambos.**

Vantagem: Partilha de competências entre as divisões de cada SBU, que leva ao desenvolvimento de economias de escopo.

Desvantagem: Não incentiva a cooperação entre todas as SBU.

3.3.4. Estrutura Multidivisional

Forma Competitiva e a Estratégia de Conglomerado



3.3.4. Estrutura Multidivisional

Forma Competitiva e a Estratégia de Conglomerado

- **Total independência entre as divisões da empresa**
 - São independentes e separadas para fins de avaliação financeira
 - Mantêm o controlo estratégico, mas o dinheiro é gerido pela sede do grupo
 - Competem pelos recursos corporativos
- **Três benefícios da concorrência interna**
 - ① Cria flexibilidade
 - ② Desafia o *statu quo* e a inércia
 - ③ Motiva o empenho

Vantagem: Estimula a concorrência interna.

Desvantagem: Favorece o aparecimento de uma crise de controlo.

3.3.5. Estrutura Multidivisional

Características das Estruturas Necessárias à Implementação de Estratégias

	Forma Cooperativa (Estratégia de Afinidade Forçada)	Forma SBU (Estratégia de Afinidade Simples)	Forma Competitiva (Estratégia de conglomerado)
Centralização das operações	Centralizada no nível <i>Corporate</i>	Parcialmente centralizada	Descentralizada em divisões
Uso de mecanismos integrados	Extensivos	Moderados	Inexistentes
Divisão de Avaliação de Desempenho	Ênfase em critérios subjetivos (estratégicos)	Mistura de critérios objetivos e subjetivos	Ênfase em critérios objetivos (financeiros)
Recompensas e incentivos	Ligados ao desempenho global da empresa	Mistura das ligações entre desempenho corporativo, <i>SBU</i> e das divisões	Ligados ao desempenho das divisões



4. Relação entre Estratégias Internacionais e Estruturas Globais

4.1. Utilização da Estrutura de Regiões Geográficas Mundiais para Implementação da Estratégia Multidoméstica

A **estratégia multidoméstica** descentraliza as decisões estratégicas e operacionais da empresa para as unidades de negócio em cada país, por forma a que as características do produto possam ser ajustadas às preferências locais.



Estratégia implementada através de uma **estrutura global de área geográfica**.

Mecanismos de Integração	Desvantagens
Não há necessidade de recorrer a mecanismos de integração.	Incapacidade de criar uma eficiência global sólida.

4.2. Utilização da Estrutura Global Divisional de Produto para a Implementação da Estratégia Global

A **estratégia global** é utilizada para oferecer produtos *standard* em todos os mercados mundiais. O sucesso da organização vai depender da sua capacidade de desenvolver economias de escala a nível global.

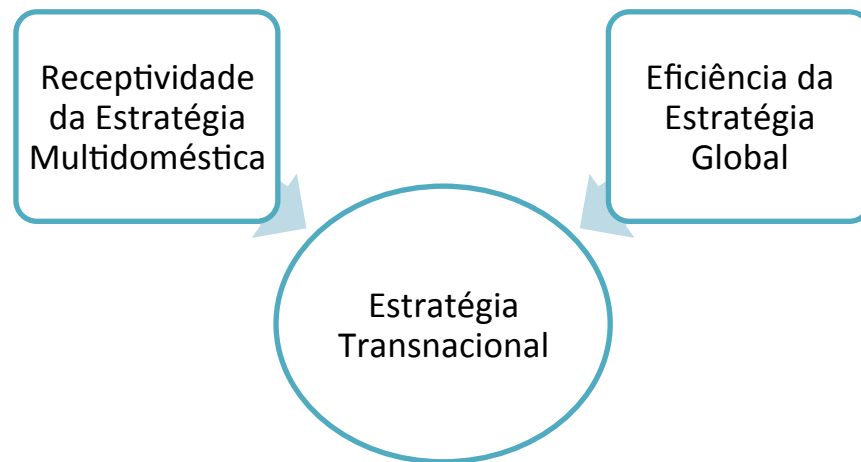
Estratégia implementada através de uma **estrutura divisional de produto**.



Mecanismos de Integração	Desvantagens
São importantes e devem conduzir à evolução de uma visão partilhada da estratégia da empresa e da forma como a estrutura apoia a sua implementação.	(1) Dificuldade de coordenação das decisões e acções para além das fronteiras dos países; (2) Incapacidade de resposta rápida às necessidades e preferências locais.

4.3. Utilização da Estrutura Combinada para Implementação da Estratégia Transnacional

A **estratégia transnacional** exige que a organização combine a receptividade local característica da estratégia multidoméstica, com a eficiência específica da estratégia global.



Através da combinação da estrutura global divisional e da estrutura global de área geográfica, a estratégia transnacional pode ser implementada através de **duas possíveis combinações de estruturas:**



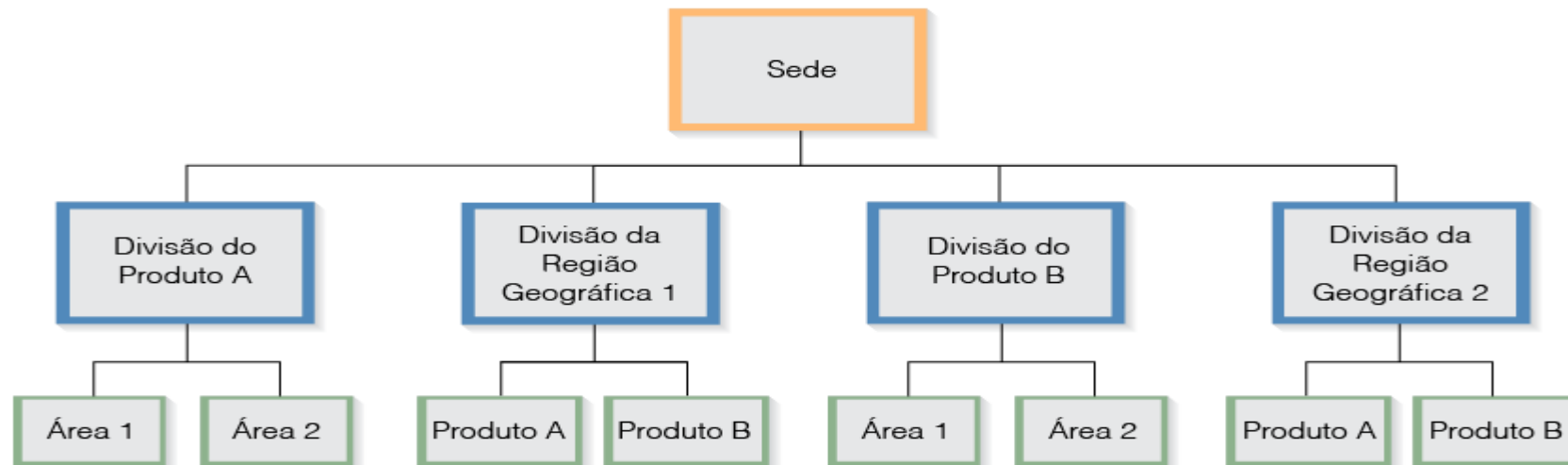
4.3.1. Estrutura de Matriz Global

Esta estrutura caracteriza-se por integrar os mercados locais e especialistas de produtos em equipas que desenvolvem e respondem aos **mercados globais**.

Benefícios	Limitações
<p>Promove a flexibilidade no desenvolvimento de produtos;</p> <p>Responde às necessidades dos consumidores.</p>	<p>Colaboradores respondem a mais do que uma chefia;</p> <p>Um colaborador pode pertencer a diversas equipas de funções ou de produtos, ao mesmo tempo.</p>

4.3.2. Estrutura Global Híbrida

Aqui, algumas divisões vão focar-se no **produto** enquanto outras se vão focar nas **áreas de mercado**.



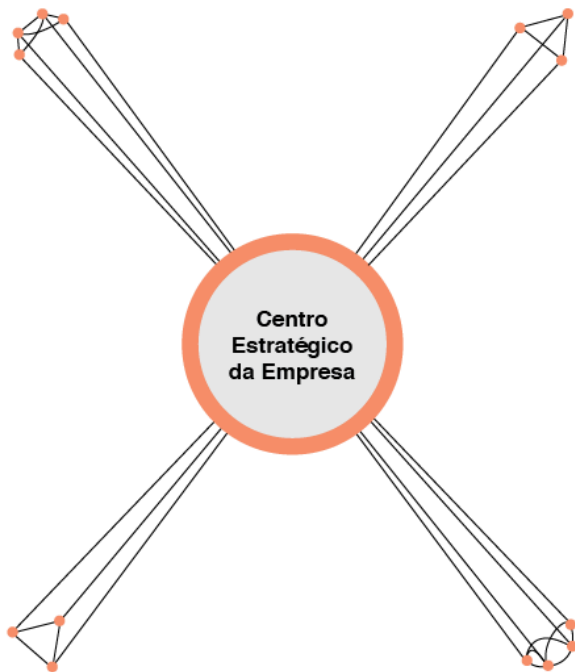
Os gestores das diferentes divisões procuram **sinergias** enquanto trabalham em simultâneo, no sentido de se libertarem das responsabilidades centradas numa determinada área geográfica ou produto.



5. Relação entre Estratégias de Cooperação e Estruturas *Network*

5. Relação entre Estratégias de cooperação e Estruturas *Network*

Uma rede estratégica consiste num grupo de empresas formado para a criação e valor por meio de participação em múltiplos acordos de cooperação, tais como alianças e *joint ventures*.



Organização principal responsável por **quatro tarefas principais:**

- Outsourcing* Estratégico
- Competências
- Tecnologia
- "Race to Learn"



“There is no one right organization ...
Rather, the task ... is to select the organization
for the particular task and mission at hand.”

(Peter Drucker cit. por Ireland et al. 2009)



Bibliografia

- Carpenter, M. and Sanders, W. (2007). *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts and Cases*, Pearson/Practice Hall, 2nd Ed.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT
- Ireland, Hoskinsson and Hitt, (2009). *Management of Strategy: Concepts and cases*, Thompson/Southwestern, 8th Ed.
- Whellen and Hunger, (2012). *Strategic Management and Business Policy: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, Pearson/Prentice Hall, 7th Ed.