

Strategic





LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

Andreia Mendes 44454
Carla St. Aubyn 44322
Cátia Carreiro 44449
Daniela Ferreira 44311
Susana Nápoles 44338

Liderança e Empreendedorismo Estratégico

Casos de Gestão Estratégica
Docente: Carla Curado



Liderança Estratégica

"Habilidade para gerir as operações da empresa de forma eficaz e manter um bom desempenho ao longo do tempo"

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Razões do Fracasso

Controlo Exagerado;

Incapacidade de Resposta;

Incapacidade de Reconhecer Mudanças no Ambiente Competitivo;

Incapacidade de Estabelecer um Contexto;

Erros na Avaliação do Ambiente Externo;

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Transformational Leadership

"This style entails motivating followers to exceed the expectations others have of them, to continuously enrich their capabilities, and to place the interests of the organization above their own"

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Gestão de Topo

**Latitude
de
Acção**



Factores

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Características
do Gestor

Factores
de
Latitude
de Acção

Características
da
Organização

Ambiente
Externo

Equipas de Gestão de Topo

"The top management team is composed of the key individuals who are responsible for selecting and implementing the firm's strategies."

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Managerial Succession

Internal Managerial
Labor Market

External Managerial
Labor Market

Managerial Labor Market: CEO Succession

		Internal CEO Succession	External CEO Succession
Top Management Team Composition	Homogeneous	Stable Strategy	Ambiguous: Possible change in top management team and strategy
	Heterogeneous	Stable Strategy with innovation	Strategic Change

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)



Acções de Liderança Estratégica

Liderança Estratégica Efectiva

Decisão da Direcção Estratégica

Estabelecimento de controlos de Equilíbrio Organizacional

Gestão efectiva dos Recursos da Organização

Sustentabilidade da Cultura Organizacional

Práticas Éticas

Direcção Estratégica

Direcção
estratégica

Estratégia a longo prazo com influência da cultura organizacional e da visão futura

Mudanças na estratégia são difíceis de implementar

Papel de um CEO carismático

Gestão do portfolio de recursos da organização

Gestão Efectiva dos Recursos

Competências centrais são fonte de vantagem competitiva

Identificação das competências internas para potenciá-las

Desenvolvimento e aplicação em várias unidades organizacionais

Modificação das competências para manter vantagem competitiva

Capital humano e social como elementos críticos para o sucesso

Capital Humano

“(...) as the dynamics of competition accelerate, people are perhaps the only truly sustainable source of competitive advantage.”

M. A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu,
R. Kochhar (2011)

Conhecimentos e
competências dos
funcionários da
organização

Necessita de
investimento
contínuo

Aumento da
importância do
capital humano

Programas de formação e desenvolvimento (F&D) para a formação de competências centrais

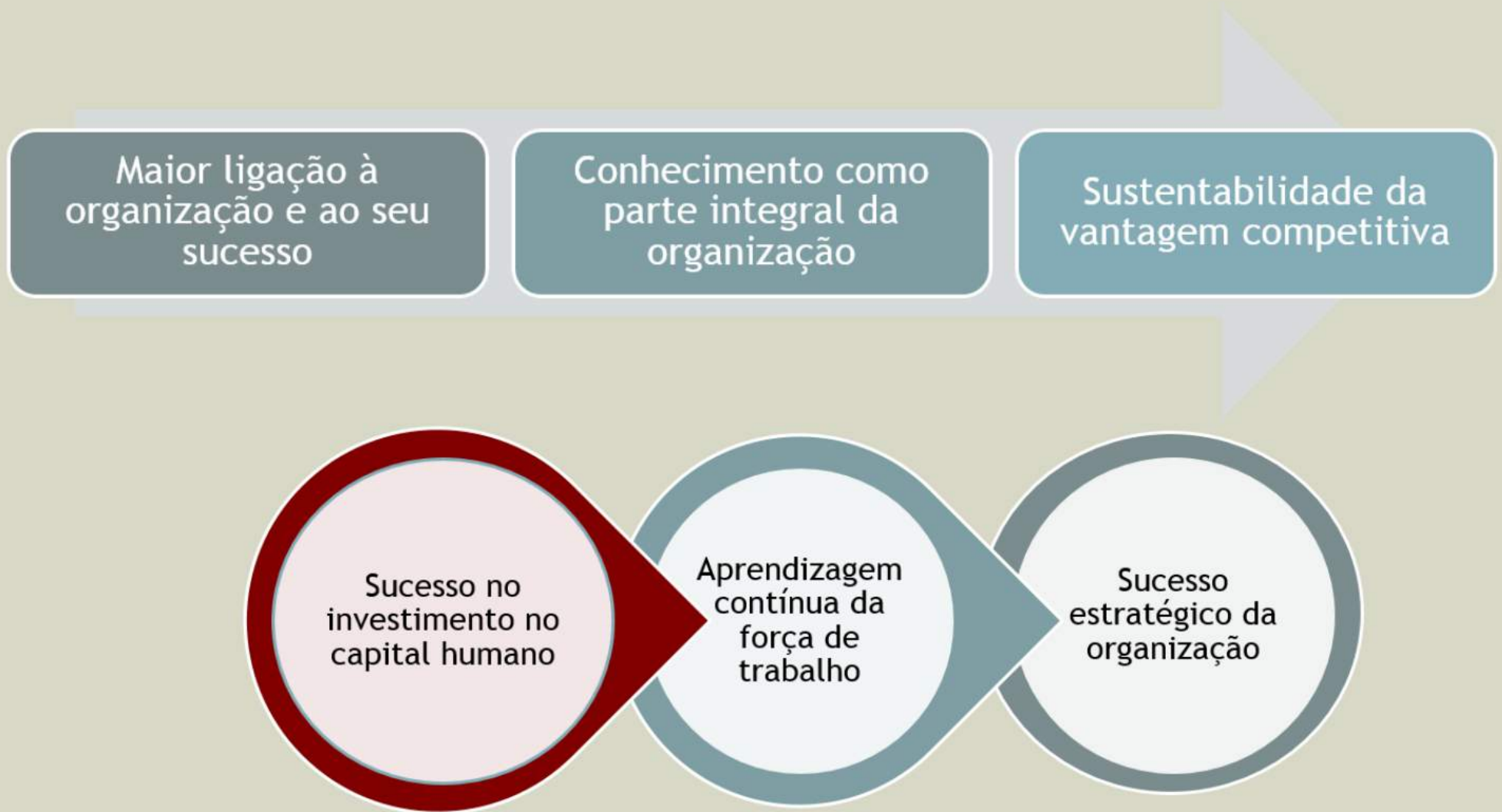


Potencia a melhoria das competências críticas identificadas para as tarefas foco



Capital humano visto como recurso fulcral para a liderança estratégica

Os programas de F&D favorecem o desenvolvimento de Líderes Estratégicos. Porquê?



Formação e Desenvolvimento



Grande especialização numa determinada área poderá levar a uma miopia e desvalorização do alcance do conhecimento sobre outros departamentos

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Capital Social

Relações internas e externas que auxiliam a organização a criar uma proposta de valor para os clientes e stakeholders

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Relações Internas

Cooperação entre as unidades organizacionais e funcionários

Relações Externas

Alianças estratégicas para desenvolver o capital social e para poderem enfrentar a competição com maior sucesso

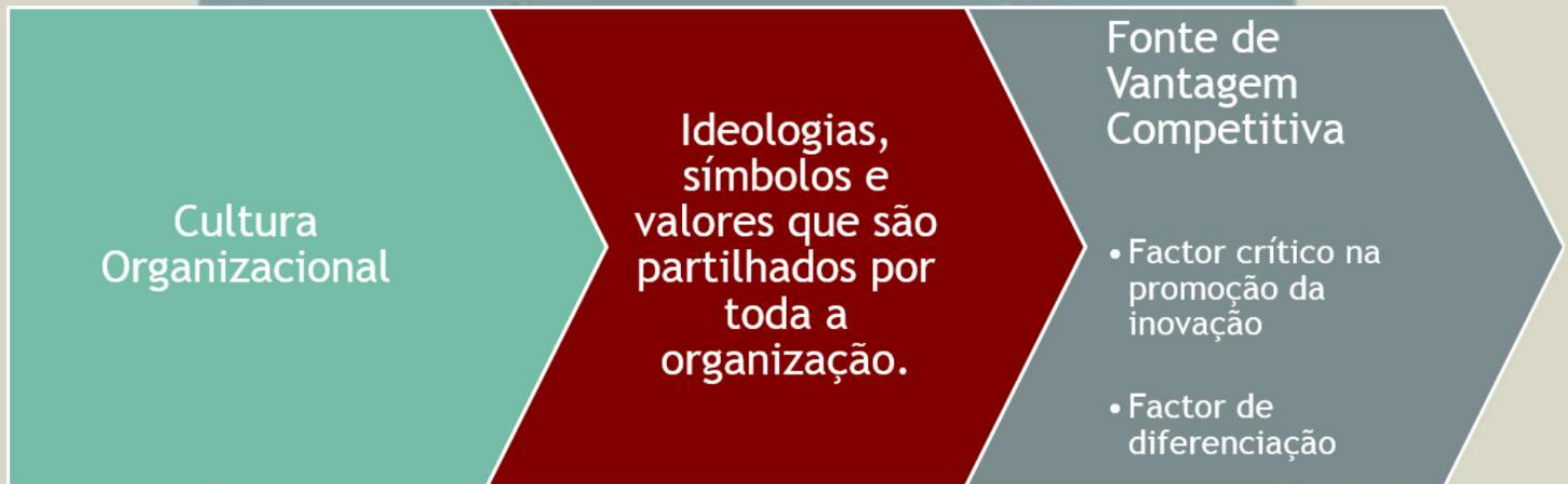
Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Relações Externas

- ▶ Gestão efectiva da partilha de recursos para manter a relação de confiança entre as organizações parceiras
- ▶ Organizações empreendedoras poderão estabelecer este tipo de alianças para ter acesso a novos recursos.

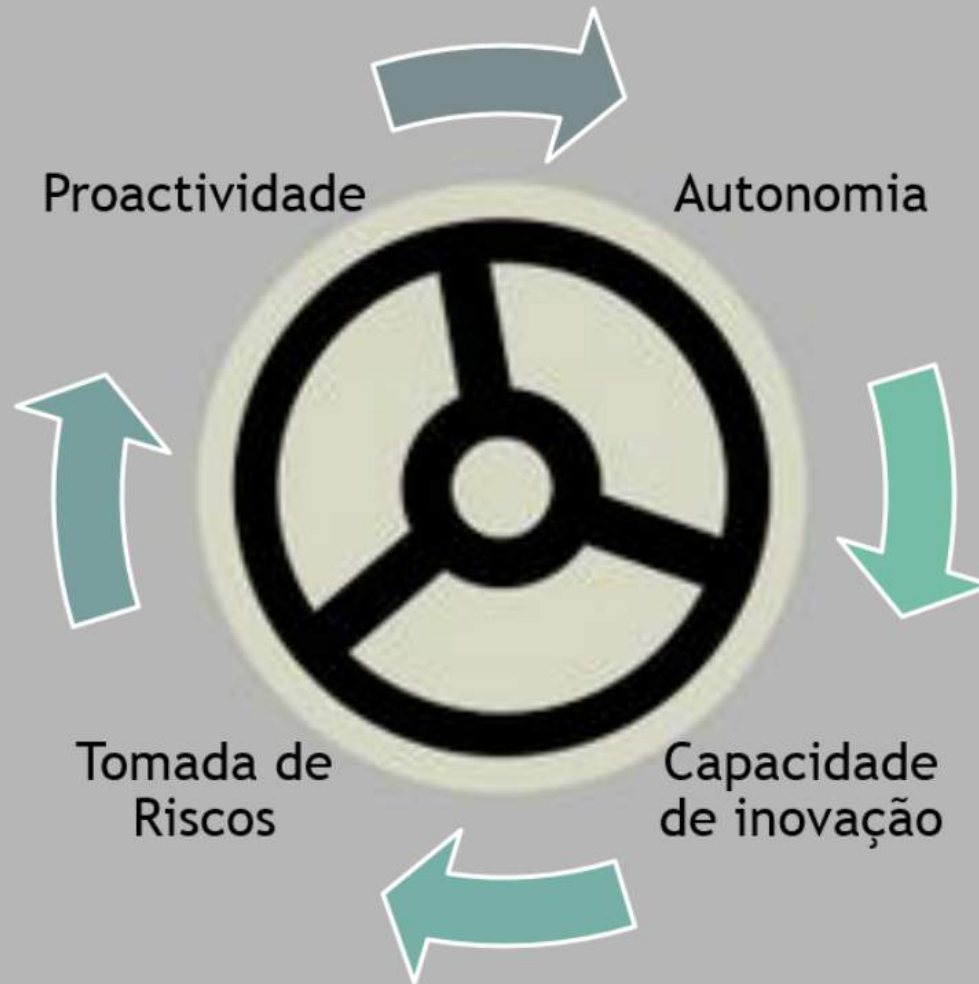
Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Sustentabilidade da Cultura Organizacional



Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Mentalidade Empreendedora



Oportunidades Empreendedoras
como Fonte de Crescimento e
Inovação

Ética



Estabelecer e comunicar objetivos para descrever os parâmetros da conduta ética da organização

Rever e atualizar continuamente o código de conduta

Disseminação do código de conduta ética

Desenvolver e implementar métodos e procedimentos

Criar e usar sistemas de recompensas que reconhecem atos de coragem

Criar um ambiente de trabalho onde as pessoas são tratadas com dignidade

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Empreendedorismo Estratégico

“Consiste em implementar acções usando uma perspectiva estratégica.”

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Dimensões

- ▶ Empreendedorismo - Identifica as oportunidades para se expandir através das inovações
- ▶ Estratégia - Determina a melhor maneira de gerir os esforços inovadores da firma.

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Empreendedorismo e Oportunidades Empreendedoras

O empreendedorismo resulta numa “destruição criativa” de produtos existentes ou métodos que os produzem e a substituição deles através de novos produtos e métodos de produção.

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

00

Factores

Inovação

- ▶ Função específica do empreendedorismo
- ▶ Parte intrínseca de todas as actividades de uma firma
- ▶ Fonte de sucesso competitivo acima de tudo nas alturas turbulentas.

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Actividades Inovadoras



Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Inovação Interna

- ▶ Provém de esforços realizados através pesquisa e desenvolvimento executadas dentro da empresa.
- ▶ Um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento eficaz de uma empresa leva com que as firmas consigam proteger as suas patentes do seu trabalho inovador.

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)



Inovação
Radical

Inovação
Interna

Inovação
Incremental

Direcção Estratégica

Direcção estratégica Estratègia a longo prazo com influència da cultura organizacional e da visào futura

Mudanças na estratègia sào difíceis de implementar

Papel de um CEO carismático

Gestào do portefólio de recursos da organizaçào

Ireland, Hoskisson and Hill (2009)

Inovação Incremental

- ▶ Construído com base em conhecimentos existentes da empresa

Características:

- ▶ Mercados bem definidos
- ▶ As características do produto são bem compreendidas
- ▶ Margens de rentabilidade baixas
- ▶ Produção de tecnologia eficiente
- ▶ A competição baseada no preço

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Inovação Radical

- ▶ Mudanças significativas nas tecnologias
- ▶ Cria novos conhecimentos
- ▶ Inovação revolucionária
- ▶ Natureza não linear
- ▶ Novas tecnologias para servir novos mercados.

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Internal Corporate Venturing

Conjunto de actividades utilizadas pelas empresas para desenvolverem invenções internas, e especialmente inovações

Comportamento Estratégico Autónomo

- Processo bottom-up
- Produtos campeões
- Novos mercados
- Fonte de conhecimentos e recursos

Comportamento Estratégico Induzido

- Processo de bottom-down
- Inovações de estratégia e estrutura
- Hierarquia estrutural
- Inovações internas consistentes com a estratégia actual da empresa

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Implementação da Inovação Interna

Mentalidade inovadora

Ser inovador

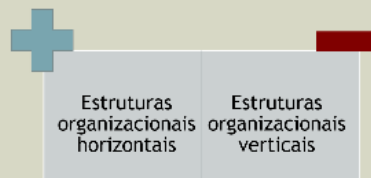
Empreendimentos corporativos de sucesso

Assumir riscos

Selecionar as melhores oportunidades

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Equipas Multifuncionais no Desenvolvimento do Produto

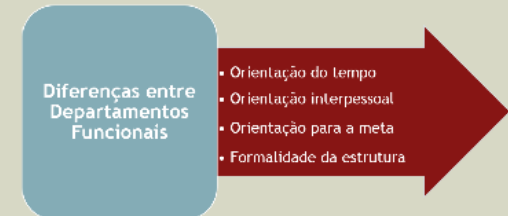


A produção e gestão de produtos inovadores é baseada em núcleos horizontais

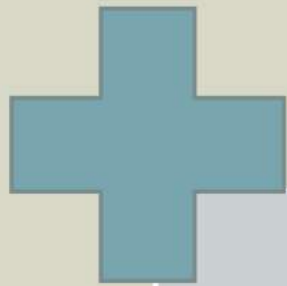
Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Vantagens	Barreiras
<ul style="list-style-type: none">• Associa diferentes funções organizacionais• Permitem que a fase de desenvolvimento seja mais rápida• Produtos mais facilmente comercializados	<ul style="list-style-type: none">• Quadros de referência independentes• Políticas organizacionais

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)



Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)



**Estruturas
organizacionais
horizontais**

**Estruturas
organizacionais
verticais**



A produção e gestão de produtos inovadores é baseada em núcleos horizontais

Vantagens

- Associam diferentes funções organizacionais
- Permitem que a fase de desenvolvimento seja mais rápida
- Produtos mais facilmente comercializados

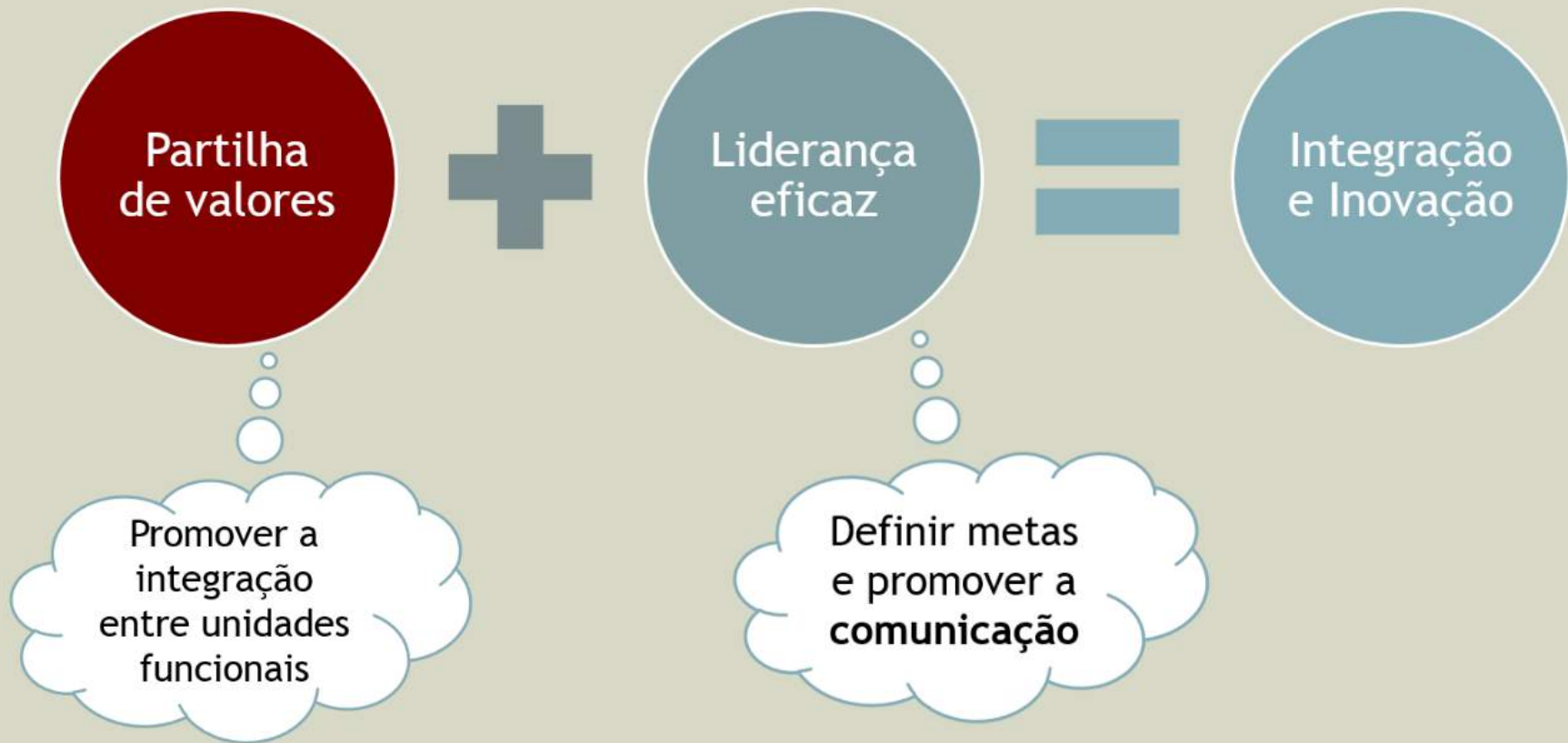
Barreiras

- Quadros de referência independentes
- Políticas organizacionais

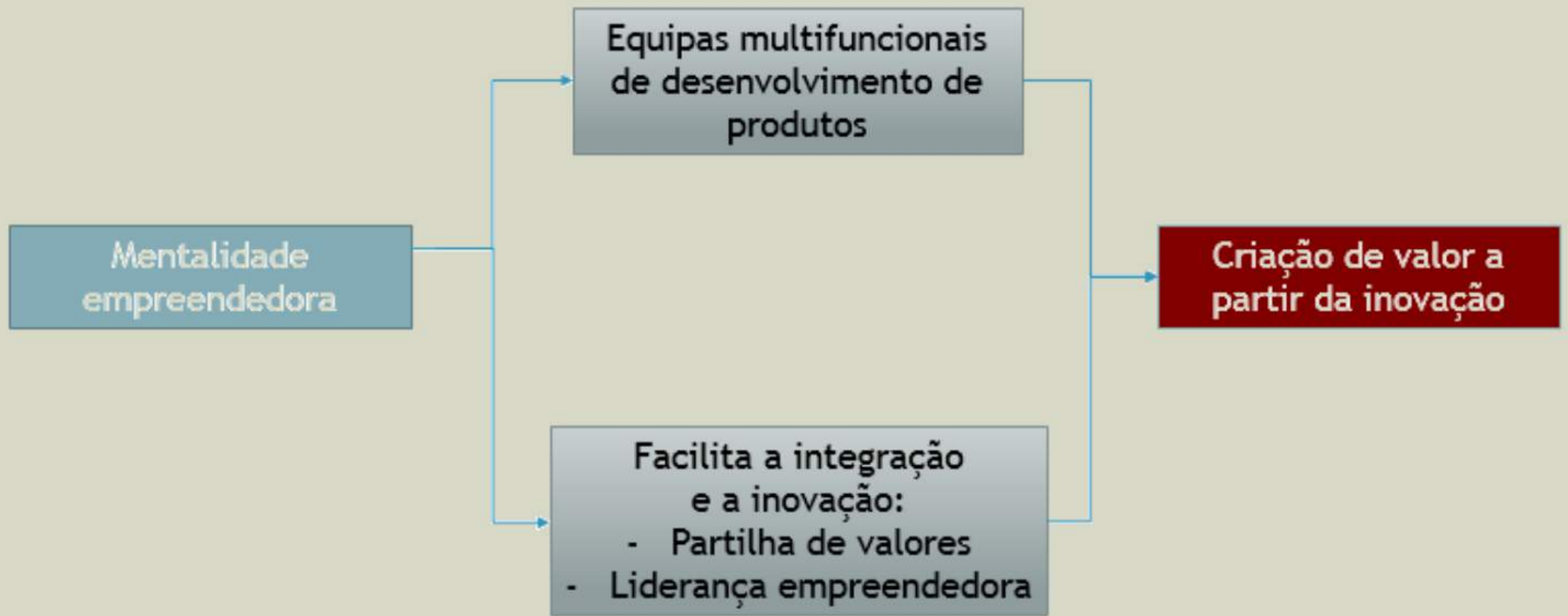
Diferenças entre Departamentos Funcionais

- Orientação do tempo
- Orientação interpessoal
- Orientação para a meta
- Formalidade da estrutura

Facilitar a Integração e Inovação



Criar valor a partir da Inovação Interna

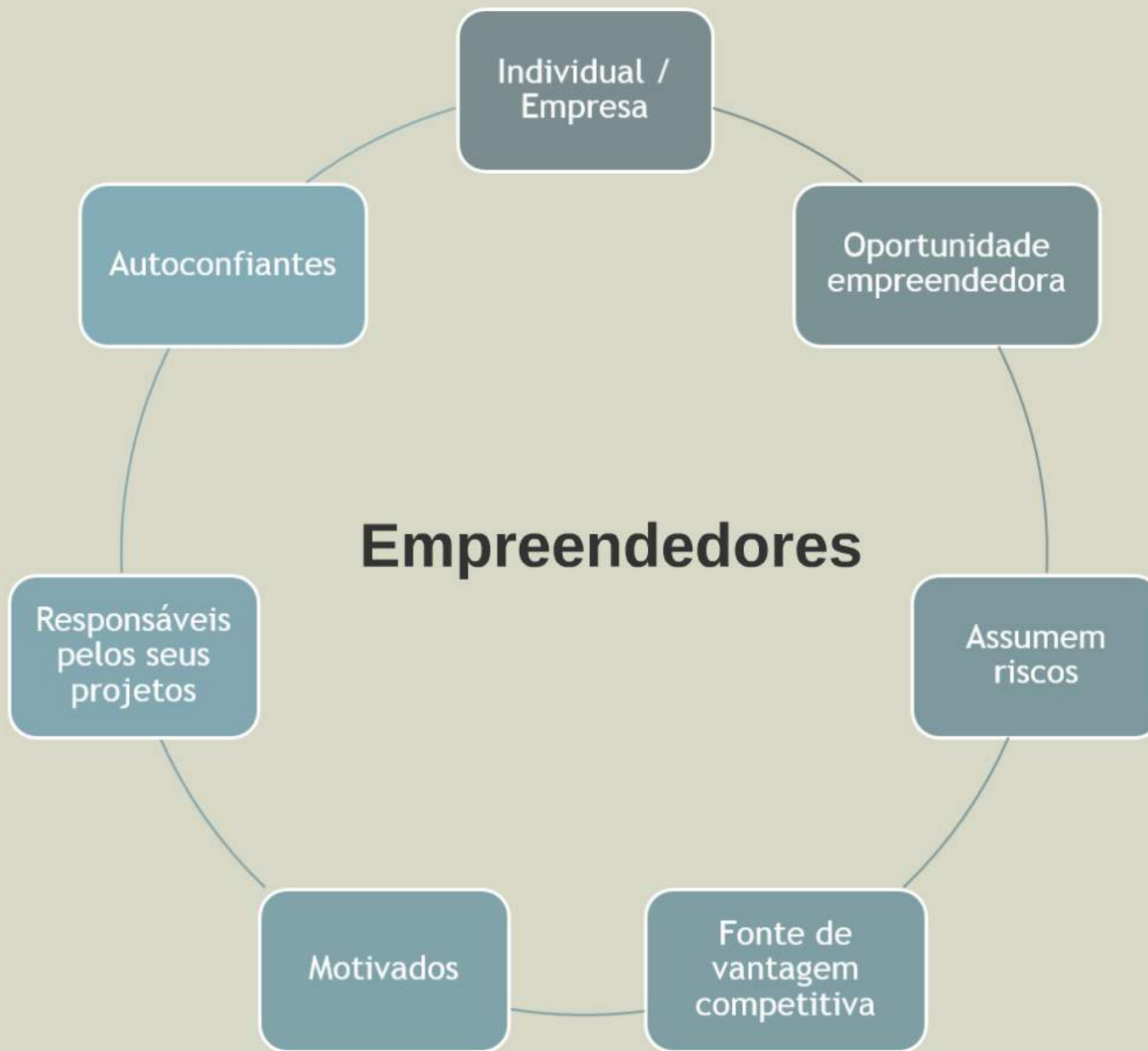


Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Empreendedores

Programas de formação e
envolvimento (F&D) para a
aquisição de competências centrais

Potencia a melhoria das
competências críticas identificadas
para as tarefas foco



Unidades mais inovadoras são as que têm acesso a novos conhecimentos

Destinatário deve ter a capacidade de absorção

Requer que o novo conhecimento seja ligado ao existente

Empreendedorismo Internacional

Comportamento de descobrir e explorar novas oportunidades

1/3 dos novos empreendimentos entram em mercados internacionais no início de seu ciclo de vida

Surge para melhorar o desempenho da empresa

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)

Exposição da empresa a vários riscos

Instabilidade da moeda estrangeira

Problemas com a eficiência do mercado

Infraestruturas insuficientes

Limitações no tamanho do mercado

Ireland,
Hoskisson
and Hitt
(2009)

Cultura

- Uma das razões de diferenças de taxas de empreendedorismo entre países

Ireland, Hoskisson and Hitt (2009)