

Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 9 Gestão Estratégica

Objetivos

- 9.1 Definir** a gestão estratégica e explicar a sua importância.
- 9.2 Explicar** o que os gestores fazem nos seis passos do processo de gestão estratégica.
- 9.3 Descrever** os três tipos de estratégias organizacionais.
- 9.4 Descrever** a vantagem competitiva e as estratégias competitivas usadas para a atingir.
- 9.5 Discutir** tópicos atuais sobre a gestão estratégica.

O que é a gestão estratégica?

- **Estratégia**

Introdução: <https://www.youtube.com/watch?v=liHavlsy7dl>

“A etimologia de estratégia, que significa genericamente «**ciência das operações militares**»¹, encontra-se consignada, por exemplo, no *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* (2001)”

Fonte: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-etimologia-do-nome-estrategia/35469>, (consultado em 08/nov/2020)

“1810, "**art of a general**," from French stratégie (18c.) and directly from Greek strategia "**office or command of a general**" from strategos "**general, commander of an army**”

Fonte: <https://www.etymonline.com/word/strategy> (consultado em 08/nov/2020)

O que é a gestão estratégica?

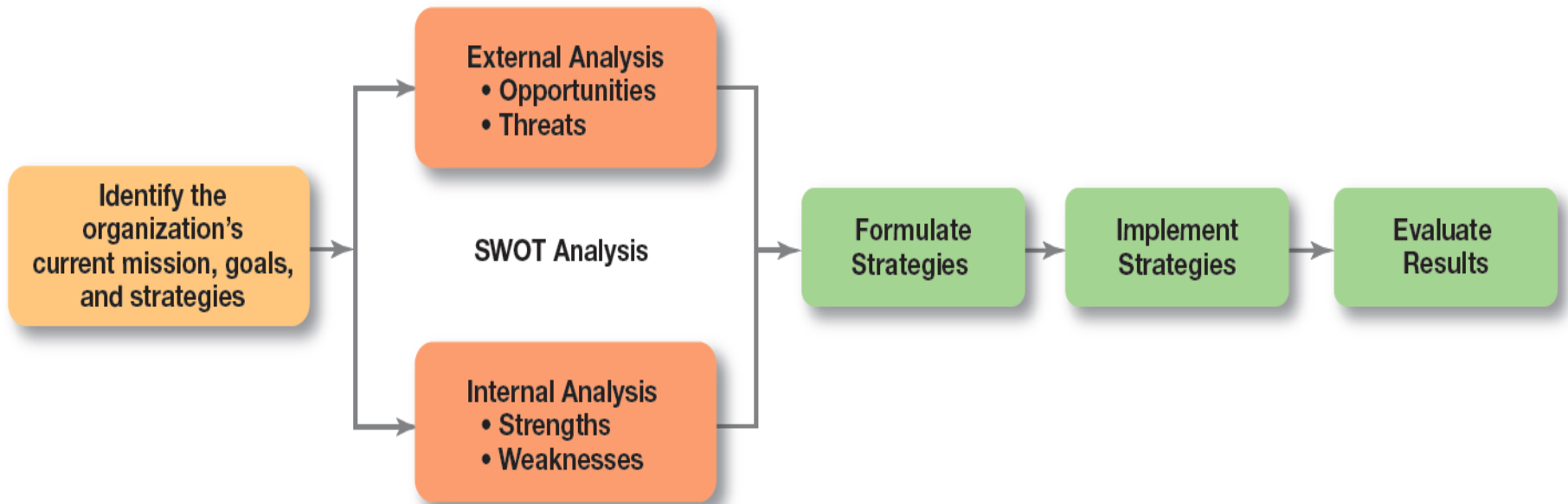
- **Gestão Estratégica** – o que os gestores fazem para desenvolver as estratégias, para as suas organizações.
- **Estratégias** – os planos que a organização tem para prosseguir o seu propósito, definindo como irá competir com os concorrentes e atrair e satisfazer os seus clientes, para atingir os seus objectivos.

Porque é que a gestão estratégica é importante?

1. Porque resulta num melhor desempenho organizacional.
2. Porque força os gestores a examinarem e a adaptarem-se às mudanças no meio-ambiente da organização.
3. Porque implica a coordenação das diversas unidades organizacionais, que assim são orientadas para se adaptarem aos objetivos organizacionais.

Figura 9-1

Processo de gestão estratégica



Processo de gestão estratégica

- Etapa 1: Identificar a missão, os objetivos e as estratégias presentes, da organização.
 - **Missão**: uma declaração do propósito da organização.
 - Que tipo de produtos e serviços.
 - **Objetivos**: a fundação do planeamento.
 - Objetivos de desempenho mensuráveis.

Exhibit 9.2 Components of a Mission Statement

Customers:

Who are the firm's customers?

Markets:

Where does the firm compete geographically?

Concern for survival, growth, and profitability:

Is the firm committed to growth and financial stability?

Philosophy:

What are the firm's basic beliefs, values, and ethical priorities?

Concern for public image:

How responsive is the firm to societal and environmental concerns?

Products or services:

What are the firm's major products or services?

Technology:

Is the firm technologically current?

Self-concept

What are the firm's major competitive advantage and core competencies?

Concern for employees:

Are employees a valuable asset of the firm?

Processo de gestão estratégica

- Etapa 2: Elaborar uma **análise externa**.
 - **Análise do meio-ambiente** específico e geral da organização.
 - A identificação das **oportunidades** e **ameaças**.

Processo de gestão estratégica

➤ Etapa 3: Elaborar uma **análise interna**

– Avaliar os recursos, capacidades e as competências da organização:

- **Forças** – actividades que a organização faz bem, ou recurso/competência/capacidade único(a) que detém.

Competências fundamentais (Core) – competências mais criadoras de valor e que determinam a sua capacidade competitiva.

- **Fraquezas** - actividades que a organização não faz bem, ou recurso/competência/capacidade necessários(as) que não detém.

Análise SWOT

Etapa 2: Elaborar uma **análise externa**.

Etapa 3: Elaborar uma **análise interna**

As etapas 2 e 3, combinadas, são designadas por análise SWOT. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Processo de gestão estratégica

➤ Etapa 4: Formulação de estratégias

- Três tipos de estratégias:
 - Nível organizacional – estratégias corporativas
 - Nível dos negócios – estratégias competitivas
 - Nível das funções – estratégias funcionais

Processo de gestão estratégica

➤ Etapa 5: Implementar as estratégias

- **Implementação** – adaptar, de forma eficaz, a estrutura e actividades da organização ao meio-ambiente.
- O meio-ambiente “define” a estratégia a escolher; Uma implementação eficaz da estratégia requer uma estrutura organizacional apropriada.

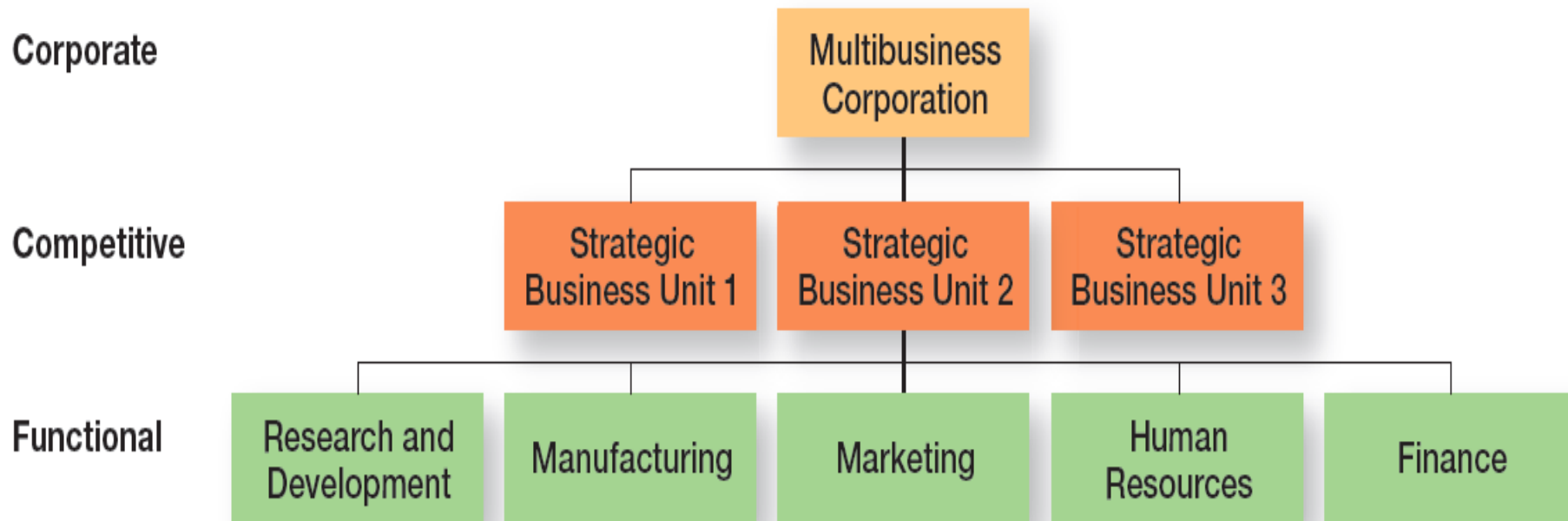
Processo de gestão estratégica

➤ Etapa 6: Avaliar os resultados

- Quão eficazes foram as estratégias?
- Que ajustamentos são, eventualmente, necessários?

Figura 9-3

Tipos de estratégias corporativas



Estratégia corporativa – nível organizacional

- **Estratégia Corporativa** – um tipo de estratégia organizacional que determina em que negócios a organização está, ou pretende estar, e o que pretende fazer com esses negócios.

Estratégia corporativa – nível organizacional

- **Crescimento** - expansão para novos produtos/serviços e/ou mercados através dos seus atuais negócios ou através de novos negócios (e.g., concentração, integração vertical, integração horizontal ou diversificação).
- **Estabilidade** – manutenção do *status quo*.
- **Renovação** – avaliar e atuar sobre as fraquezas da organização, quando estas estão a condicionar negativamente o seu desempenho.

Tipos de estratégias de crescimento

- **Estratégia de Concentração**

Focalização na principal linha de negócio da organização, aumentando o número de produtos oferecidos e/ou mercados, mas tudo isto dentro dessa principal linha de negócio.

Tipos de estratégias de crescimento

- **Estratégia de Integração vertical**

- Integração vertical **a montante** - a organização torna-se no seu próprio fornecedor.
- Integração vertical **a jusante** - a organização torna-se no seu próprio distribuidor.

- **Estratégia de Integração horizontal**

A organização estabelece parceria, adquire, ou funde-se com um, ou mais, concorrentes.

Tipos de estratégias de crescimento

- **Estratégia de Diversificação**

- Diversificação **relacionada** - crescimento para novas, mas relacionadas, indústrias.
- Diversificação **não relacionada** - crescimento para novas indústrias, as quais não estão relacionadas com os seus actuais negócios.

Estratégia de estabilidade

- **Estratégia de Estabilidade**

A estratégia corporativa através da qual a organização pretende continuar a fazer o que actualmente faz.

Tipos de estratégia de renovação

- **Estratégia de Renovação**

Estratégica corporativa concebida para actuar sobre um problema de performance decrescente.

- Estratégia **de restrição** (melhoria da eficiência / redução de custos) - estratégia de curto-prazo para resolver pequenas questões de performance.
- Estratégia **de recuperação** (*Turnaround*) – quando os problemas da organização são mais sérios e são necessárias acções mais drásticas.

Como são geridas as estratégias corporativas

- **Unidade estratégica de negócio (UEN)**

Uma unidade de negócio independente, com estratégias competitivas próprias.

- **Modelo de negócio (*Business Model*)**

O modelo de negócio é a explicação dos principais processos que fazem a organização criar valor (*i.e.*, lucro ou valor social, consoante tenha ou não fins lucrativos).

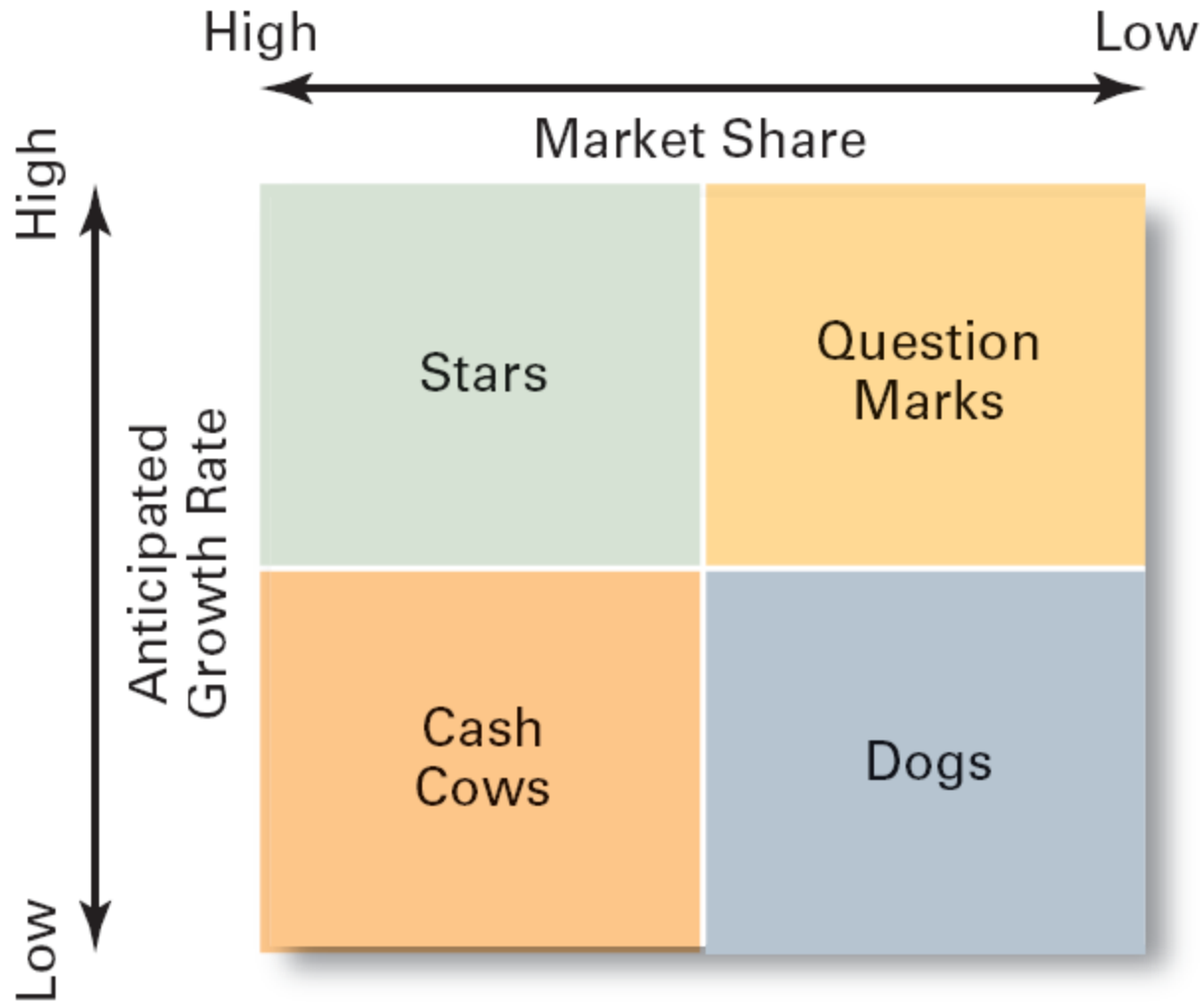
Como são geridas as estratégias corporativas

- **Matriz BCG** — uma ferramenta estratégica que auxilia os gestores a decidir sobre a alocação de recursos, com base na quota de mercado e na taxa de crescimento prevista das **UEN**.

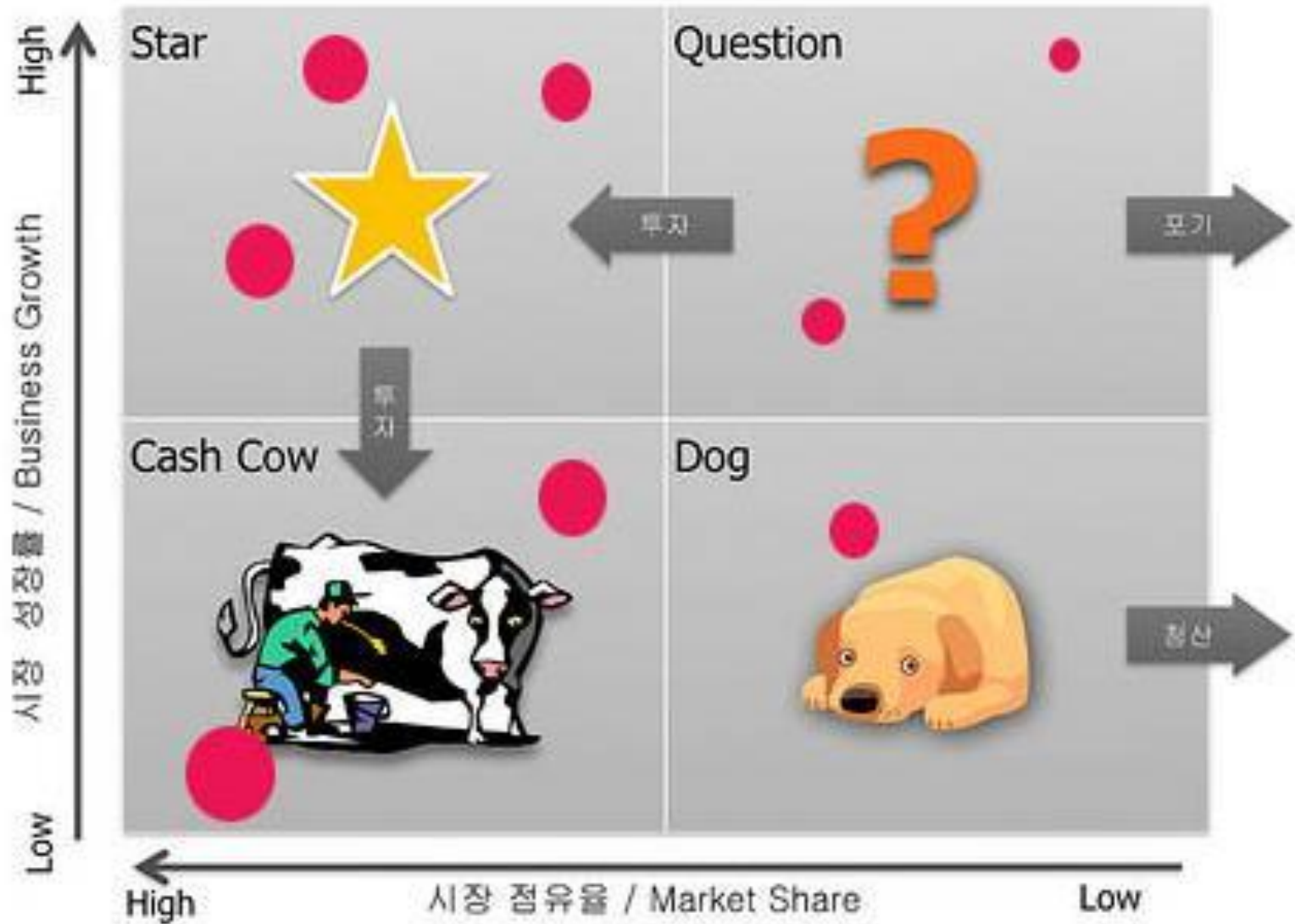
Quatro Categorias

- **Estrelas** (*Stars*)
- **Vacas Leiteiras** (*Cash-cows*)
- **Pontos de Interrogação** (*Question Marks*)
- **Cães Rafeiros** (*Dogs*)

Matriz BCG



BCG Matrix



Estratégias Competitivas – nível dos negócios

- **Estratégias Competitivas** – estratégias organizacionais que definem como a organização irá competir no(s) seu(s) negócio(s).

Vantagem Competitiva – o que diferencia a organização e a coloca à frente dos seus concorrentes.

- A qualidade como vantagem competitiva
- Design Thinking como vantagem competitiva
- Social media como vantagem competitiva

Estratégias competitivas

- **Liderança pelos custos** – quando a organização decide competir com base nos mais baixos custos da sua indústria (maior eficiência possível).
- **Diferenciação** - quando a organização decide competir com base na oferta de produtos/serviços exclusivos e especialmente valorizados pelos clientes.
- **Nicho** — Focada num segmento específico/limitado do mercado (poderá ser conseguida por uma liderança pelos custos, ou por diferenciação).
- **Imobilizadas no meio** (*Stuck in the middle*) - Quando os custos são demasiado altos, para competir numa liderança pelos custos, e os produtos/serviços não são suficientemente diferentes, para competir pela diferenciação.

Como manter a vantagem competitiva

- **Modelo das cinco forças de Michael Porter**

As 5 forças que determinam a atratividade e rentabilidade de uma indústria;

- 1. Ameaça de novas entradas** – quão provável é que novos concorrentes entrem na indústria?
- 2. Ameaça de produtos substitutos** - quão provável é que produtos de outras indústrias possam substituir os produtos da indústria?

Como manter a vantagem competitiva

- 3. Poder negocial dos clientes** - Quanto poder têm?
- 4. Poder negocial dos fornecedores** - Quanto poder têm?
- 5. Nível de concorrência** - Quão intensa é a rivalidade entre os concorrentes da indústria?

Estratégias funcionais

- **Estratégias Funcionais**

Estratégias usadas pelos vários departamentos para implementar a estratégia competitiva (Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Produção, etc.)

Tópicos atuais sobre a estratégia

- **Liderança Estratégica**

A capacidade de antecipar, prever, manter flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outros na organização, para provocar mudanças que irão criar valor para a organização.

...Para estar sempre um passo à frente.

Figura 9-4

Liderança estratégica eficaz



Tópicos atuais sobre a estratégia

- **Flexibilidade Estratégica**

A capacidade para reconhecer as grandes mudanças externas, para rapidamente alocar e realocar recursos e para adaptar ou reformular as decisões estratégicas (quando estas não forem as mais apropriadas).

Figura 9-5

Desenvolver a flexibilidade estratégica

Technique

Encourage leadership unity by making sure everyone is on the same page.

Keep resources fluid and move them as circumstances warrant.

Have the right mindset to explore and understand issues and challenges.

Know what's happening with strategies currently being used by monitoring and measuring results.

Encourage employees to be open about disclosing and sharing negative information.

Get new ideas and perspectives from outside the organization.

Have multiple alternatives when making strategic decisions.

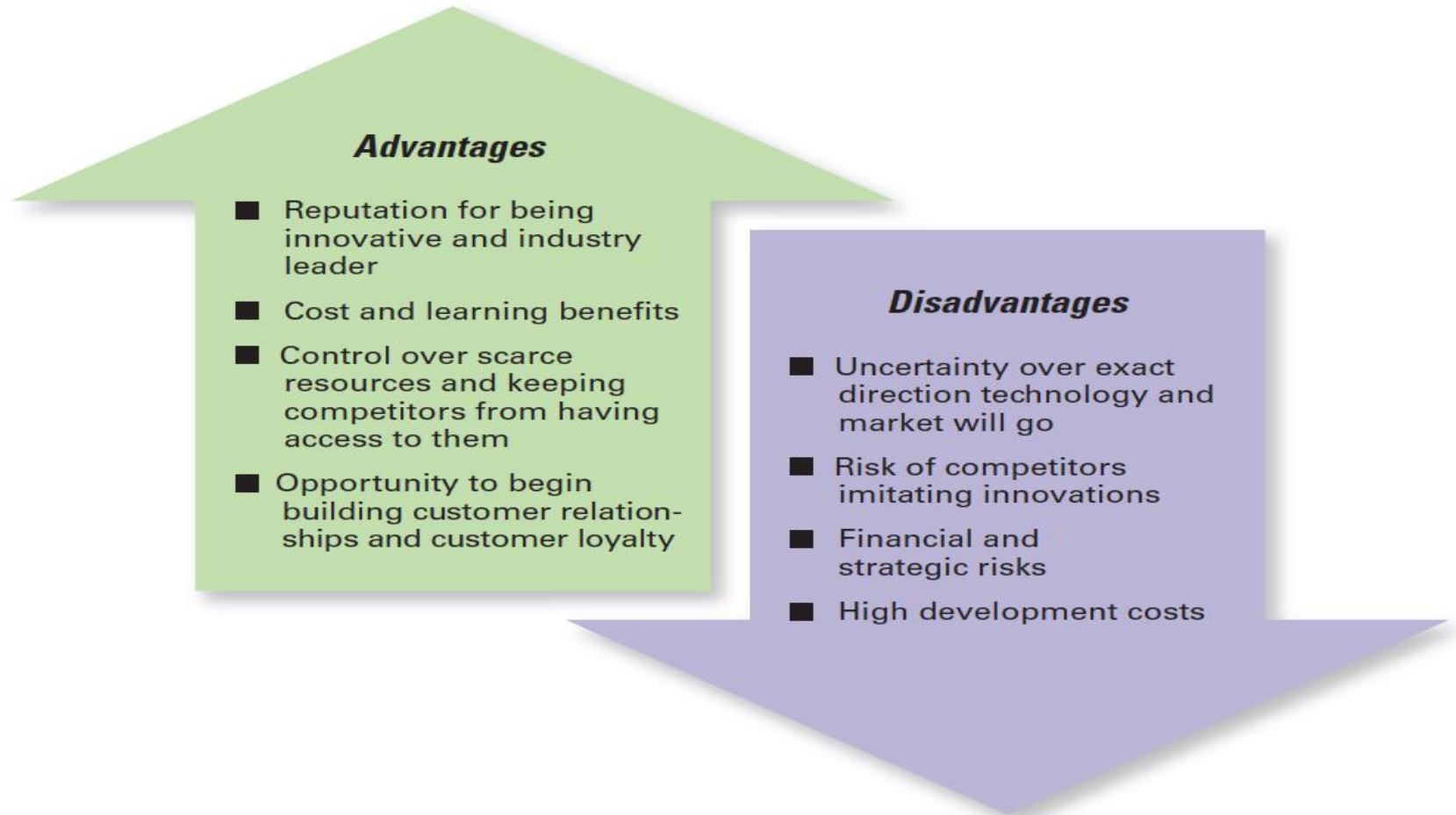
Learn from mistakes.

Estratégias organizacionais importantes no ambiente atual

- **Estratégias de serviço ao cliente**
- **Redes Sociais (*Social media*)**
- **Customização em massa (*Mass Customization*)**
- **Estratégias de inovação**
 - **Ser o primeiro (*First Mover*)** – organizações que lideram a introdução dos novos produtos, serviços ou processos no mercado.

Figura 9-6

Vantagens e desvantagens de ser o primeiro (*first mover*)



The End