

AULAS 3 e 4

Tema

Conceitos Básicos: Do posicionamento ao movimento.

Processos de formação da estratégia; sentidos para a palavra estratégia.

Estratégia Oceano Azul.

Elementos de estudo:

- NICOLAU, I., 2001, "O conceito de estratégia", Working Paper, O1-01, INDEG/ISCTE
- ANTÓNIO, N., 2006, Estratégia Organizacional. Do posicionamento ao movimento, Edições Sílabo, Lisboa. (cap. 1 e 2)

Tópicos

Especificidade das decisões estratégicas

- Foco na organização como um todo
- Foco no longo prazo
 - Janelas de oportunidade
- Grande impacto das decisões
- Nível de risco

Elementos unificadores das definições

Interacção permanente entre a organização e o meio envolvente

Importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações

Estratégias se podem estabelecer ao nível da organização

Estratégias implícitas ou explícitas

Estratégias planeadas e estratégias realizadas

Estratégias deliberadas versus estratégias emergentes

Definições clássicas

- Estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção das acções adequadas e afectação de recursos para atingir esses objectivos. (Chandler, 1962).
- Estratégia é o padrão de objectivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser. (Learned, Christensen, Andrews, Guth, 1965 e Andrews, 1971).
- Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. (Ansoff, 1965)
- Estratégia competitiva é o conjunto de acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. (Porter, 1980).
- Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objectivos de longo prazo, programa de acções e prioridade na afectação de recursos. (Hax & Majluf, 1988).

Dois aspectos são particularmente importantes:

- O primeiro é que a estratégia, conforme já foi referido diz respeito ao **futuro da empresa**;
- O segundo é que na gestão das organizações, os processos de definição dos objectivos, dos meios e das formas de os atingir, bem como a sua concretização na prática, não podem ser desligados, mas devem ser pensados como um **conjunto de processos integrados e coerentes**.

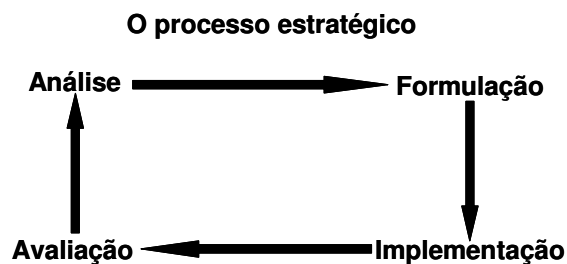
A evolução do pensamento estratégico

Do Planeamento estratégico à gestão estratégica ou do posicionamento ao movimento.

- Planeamento
- Posicionamento
- Vantagens competitivas
- Inovação estratégica e organizacional

Duas linhas principais

- Adequação estratégica (*Strategic Fit*)
 - Igor Ansoff
 - Kenneth Andrews
 - Michael Porter
 - SWOT + Posicionamento
 - Intenção estratégica (*Strategic intent*)
 - Edith Penrose
 - Henry Mintzberg
 - Gary Hamel & Prahalad
 - Recursos e transformação permanente
- A ESTRATÉGIA COMO MOVIMENTO



Questões estratégicas fundamentais

Peter Drucker:

- Qual é o negócio
- Qual poderia ser o negócio

Igor Ansoff

- Binómio produto – mercado
- Mudanças que a empresa pretende fazer nesse binómio
- Vantagens concorrenciais
- Sinergias

Michael Porter

- Posição que assegure vantagens competitivas sustentáveis

Henry Mintzberg

- Consistência no comportamento

Gary Hamel

- A empresa a reinventar-se continuamente: Estratégia como revolução.

O conceito de estratégia

Os 5 Ps de Mintzberg

- Plan / Position / Pattern / Perspective / Ploy

Níveis da estratégia

Corporate – Empresa

Negócio SBU – Strategic Business Unit

Funcional (políticas)

Discussão: THE BLUE OCEAN STRATEGY