

AULAS 5 e 6

Tema

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Visão / missão e valores

O processo de gestão estratégica

O Caso Bank of China

O Caso Honda

Elementos de estudo:

- THOMPSON, STRICKLAND and GAMBLE, 2007, *Crafting and Executing strategy - The Quest for Competitive advantage*, McGraw-Hill, cap. 2.

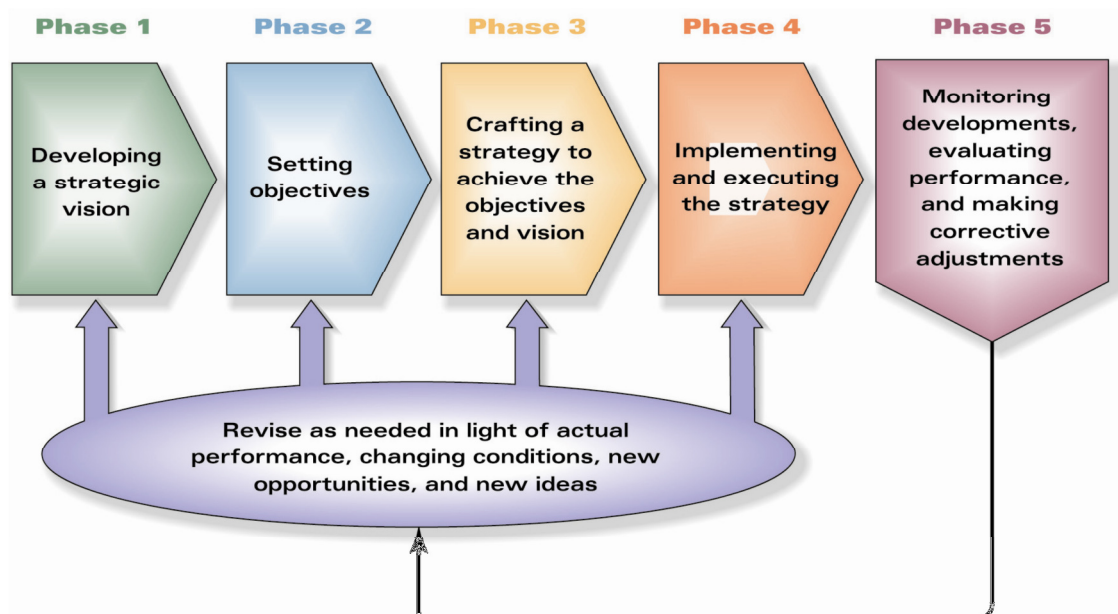
Tópicos

Importância da estratégia

- “*Strategy means clear-cut choices about how to compete*” (Jack Welsh)
- Exemplos:
 - Ser o fornecedor de custo mais baixo da indústria
 - Diferenciar-se dos concorrentes por ...
 - Focar-se num nicho de mercado
 - Desenvolver competências que os concorrentes não podem imitar facilmente.
- Uma boa estratégia + uma boa execução da estratégia = boa gestão

Um processo contínuo

- Atitude pró-activa e reactiva
- Coordenação de esforços
- Orientação para um compromisso equilibrado entre os interesses de todos os stakeholders
- Valores, ética e responsabilidade social
- Quem define / executa / avalia
- 5 Fases



1. Desenvolver uma VISÃO e explicitar a MISSÃO

VISÃO

Focada no futuro

Sonho / utopia

Transmitir os valores da empresa

Ser um elemento aglutinador da actividade

Fornecer a envolvente da gestão estratégica

Motivar e condicionar os comportamentos

Conseguir o commitment (e não o enrolment)

Exemplos:

- Ford – "Ford will democratize the automobile" (1909)
- eBay – Provide a global trading platform where practically anyone can trade practically anything".
- 3M – "To solve unsolved problems innovatively"
- Mary Kay Cosmetics – "To give unlimited opportunity to women."

MISSÃO

Pela resposta às questões: (A. Freire)

- Qual é a razão de ser da empresa?
- Qual é o negócio?
- Que competências serão requeridas no futuro?
- Quais são os principais segmentos de mercado?
- Quais são os principais produtos?
- Quais são os VALORES e princípios a que a empresa subordina a sua actividade?

Exemplo:

Boeing (1950) – "Become the dominant player in commercial aircraft and bring the world into the jet age"

Discussão: O Caso Bank of China

2. Estabelecer Objectivos de longo prazo e abrangentes (Goals)

A necessidade dos objectivos: Alice and the Cat

Distinção entre **Goals** (longo prazo e abrangentes) & **Objectives** (mais específicos)

SMART

Financeiros / Marketing e Vendas / Operacionais / Inovação / Sociais e de Recursos Humanos

3. Formulação da estratégia

Um processo em que todos devem participar

- Visão / Missão / Valores
- Fixar Goals
- Definir a estratégia (= caminho para atingir os *goals*, criando valor), tendo em atenção os diversos níveis:
 - Estratégia da Empresa (ou Corporativa)
 - Estratégia do Negócio (ou Competitiva) – a Strategic Business Unit – SBU
An SBU is an operating unit or planning focus that groups a distinct set of products or services, which are sold to a uniform set of customers, facing a well-defined set of competitors. The external (market) dimension of a business is the relevant perspective for the proper identification of an SBU. Therefore, an SBU should have a set of external customers and not just an internal supplier. (Arnoldo C. Hax and Nicholas Majluff).
 - Estratégias Funcionais (mais correctamente Políticas Funcionais).

- Estratégias Operacionais (mais correctamente táticas)
 - Estabelecer objectivos
4. Implementação e Execução da estratégia
 - Recursos humanos, competências, organização do trabalho
 - Afectação de recursos
 - Políticas e procedimentos – processos de negócio
 - Best practices
 - Sistemas de informação e operacionais
 - Motivar as pessoas
 - Prémios, incentivos associados às métricas e objectivos
 - Cultura de empresa
 - Liderança estratégica
 5. Avaliação de desempenho, controlo e ajustamento
 - Importância do Balanced Scorecard

Discussão: O Caso Honda