

Conceitos Básicos de Estratégia

Do Posicionamento ao Movimento

Agenda -2^a aula

Conceito de Estratégia

- O papel da Estratégia no sucesso da empresa
- Análise Estratégica
- A evolução da gestão estratégica
- Estratégia: conceitos e sentidos para a palavra
- Estratégia corporativa e Estratégia de negócio
- Elaboração da Estratégia: Desenho ou processo?
- Reflexão

O Conceito de Estratégia

- **Drucker (1950):** tentativa de organizar informação qualitativa e quantitativa de tal forma que permita a tomada de decisões efectivas em circunstâncias de incerteza, visto que as estratégias devem basear-se mais em critérios e análise dos objectivos do que nas experiências ou intuições.

Foco: Relação entre estratégia e meio envolvente - Fins e Objectivos

O Conceito de Estratégia

- **Ansoff (1965):** laço comum entre as actividades da empresa e as relações produto-mercado de forma a que definam a natureza essencial dos negócios nos quais está a empresa e os negócios que a empresa planeia para o futuro.
- **Andrews (1971):** padrão dos princípios objectivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir tais metas, estabelecidos de tal forma que definam em que classe de negócio a empresa está ou pretende estar, e qual o tipo de empresa que pretende ser.

O Conceito de Estratégia

- **Porter (1980):** são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter maior retorno

Relação Comum:

Processo organizacional sub-dividido em três diferentes fases: formulação, implantação e controlo da estratégia

A estratégia surge, como consequência dos meios (recursos e competências), procurando gerar capacidades para cumprir objectivos”

O Conceito de Estratégia

- **Mintzberg (1987):**

- força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer frente ao meio envolvente.
- consonância com os paradigmas concorrencial e do capital
- Assenta: Plan, Pattern, Position, Perspective, Ploy

O que é Estratégia

- Distinguir “Estratégia” de “Tática”:
 - Estratégia é o plano geral para alocar recursos para estabelecer uma posição favorável no mercado.
 - Tática é o esquema de uma manobra específica.
- Características das Decisões Estratégicas:
 - Importante
 - Envolve o comprometimento de um conjunto significativo de recursos.
 - Não é facilmente reversível.

As Convergências sobre o Conceito

- Inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente
- Importância das decisões para o futuro da organização
- Estratégias são desenvolvidas ao nível da organização e do negócio
- Estratégias implícitas e explícitas

As Divergências sobre o Conceito

- Em relação à ênfase:
- Ramanantsoa (1984): afectação dos recursos
- Porter (1985): análise da indústria
- Ansoff (1965): regras de decisão

VALOR

A Evolução da Gestão Estratégica

	1950s	1960s-early 70s	Mid-70s-mid-80s	Late 80s - 1990s	2000s
Tema Dominante	Planeamento e controlo orçamentário	Planeamento corporativo	Positioning	Vantagem competitiva	Inovação estratégica
Questões Centrais	Controlo financeiro	Planeamento de crescimento e diversificação	Seleccção de mercados. Posicionamento para liderança.	Focalizando em fontes de vantagem competitiva	Harmonizar tamanho com flexibilidade e agilidade.
Conceitos-chave e Ferramentas	Capital budgeting. Planeamento financeiro	Previsão. Planeamento corporativo. Sinergia.	Análise da indústria. Segmentação. Curva de experiência. Análise de portfólio.	Recursos e capacidades. Valor para o <i>shareholder</i> . E-commerce <i>knowledge</i> .	Estratégia corporativa. Complexidade.
Implicações gerenciais	Coordenação e controlo por meio de sistemas de orçamento	Departamentos de Planeamento corporativo. Crescida do planeamento corporativo.	Diversificação. Estratégias globais.	Reestruturação. Reengenharia. Outsourcing.	Alianças, <i>networks</i> , <i>virtual organization</i> .

Componentes do Sucesso

	MADONNA
<i>Objectivos</i>	Busca pelo estrelato
<i>Perceber o meio envolvente</i>	Identificar tendências emergentes na cultura popular. Perceber quais são os <i>key success factors</i> no “showbiz“
<i>Avaliação dos recursos</i>	Reconhecer talentos limitados. Explorar forças em “self-promotion”, desenvolvimento de produto & gestão de relacionamentos
<i>Implementação</i>	Comprometimento e disciplina. Liderança carismática. Desenvolvimento de equipas. Atenção ao detalhe

O que compõe uma Estratégia de Sucesso?

Estratégia de Sucesso

```
graph BT; A[Objectivos de longo prazo, simples e acordados por todos] --> B[IMPLEMENTAÇÃO EFECTIVA]; C[Profunda compreensão do ambiente competitivo] --> B; D[Reconhecimento dos recursos da organização] --> B; B --> E(Estratégia de Sucesso)
```

IMPLEMENTAÇÃO EFECTIVA

Objectivos de longo prazo, simples e acordados por todos

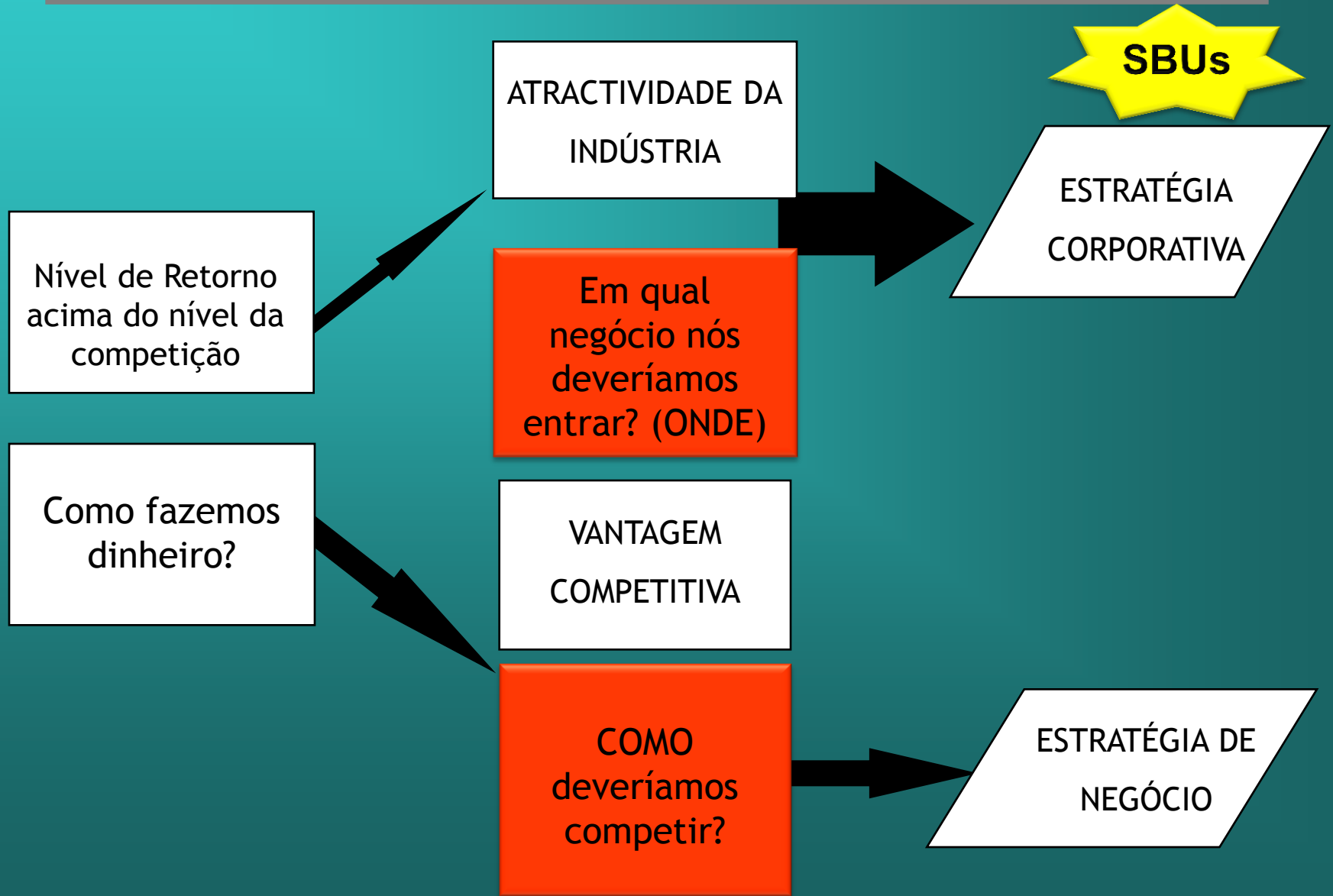
Profunda compreensão do ambiente competitivo

Reconhecimento dos recursos da organização

A Estrutura Básica da Estratégia: Associação Empresa - Ambiente



Fontes de Lucro Superior



Processos de Formação da Estratégia

Processo Racional e Formal

Importância do Planeamento estratégico

Processo Negociado

A importância da dimensão social e política
Procura de aceitação pela estrutura organizacional

Processo em Construção Permanente

A importância da flexibilidade
A importância da **aprendizagem**

Os 3 processos não se excluem

Elaboração da Estratégia: Desenho ou Processo?



A Crítica de Mintzberg ao Processo Formal de Planeamento:

- *A falácia da previsão* - o futuro é incerto
- *A falácia do “detachment”* - impossível de se separar formulação da implementação
- *A falácia da formalização* - inibe flexibilidade, espontaneidade, intuição e aprendizado.

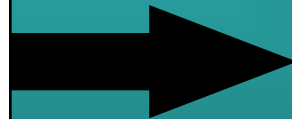
Processos de Elaboração Estratégica: Múltiplos Papéis da Estratégia

Estratégia como
Suporte à Decisão



Aumenta a qualidade
da tomada de decisão

Estratégia como Coordenação
e Comunicação



Cria consistência
e Unidade interna

Estratégia como Meta

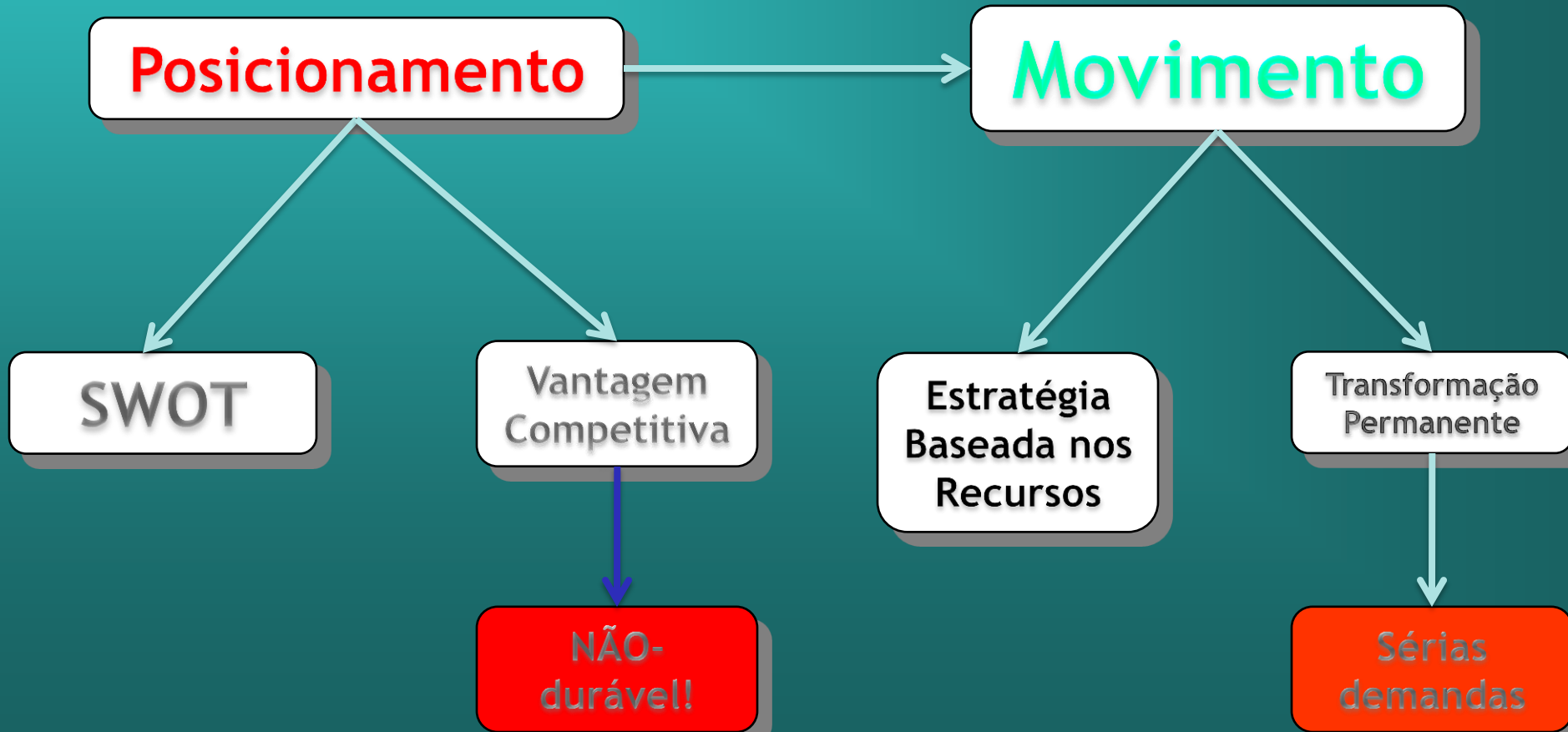


Aumenta o
desempenho
pois define altas
aspirações

O Papel da Análise Estratégica

- Melhora os processos de decisão, mas não fornece respostas
- Auxilia a identificar e compreender as questões centrais
- Ajuda a gerenciar a complexidade
- Pode aumentar a flexibilidade e inovação suportando o aprendizado

Do Posicionamento ao Movimento



Reflexão sobre Estratégia

- Vantagens para a empresa que formula uma estratégia?
- Desvantagens de um planejamento estratégico pouco flexível
- Fontes de informação possíveis para identificar a estratégia organizacional

Estudo de Caso

Blue Ocean Strategy

Kim, W. C.

Mauborgne, R.

California Management Review, 2005.

Blue Ocean: uma Nova Estratégia Organizacional?

Red vs Blue oceans

- Red ocean:

- Competir num mercado existente
- Competição forte
- Trabalhar com a procura existente
- Regras são conhecidas
- Trade-off (criação de valor a um custo maior OU criação de um valor razoável a um custo menor)
- Diferenciação ou baixo custo
- Baixos retornos

- Blue ocean:

- Criação de um novo mercado
- Competição irrelevante
- Trabalhar para uma nova procura
- Regras não conhecidas
- Trade-off (criar mais valor E menor custo)
“Radical innovation”
- Diferenciação e baixo custo
- Oportunidades de altos retornos

Visão Reconstrucionista da Estratégia

- Competição não é benchmarking
- Limites do mercado e estrutura da indústria não é dada
- Pode-se alterá-las
- Regras existentes são irrelevantes
- Mais que inovação

Reorientar a Estratégia

- Competidores → Alternativas
- Consumidores → Não consumidores
- Resistir à lógica do benchmarking
- Velha estratégia: oferecer mais por menos
- Nova: novas alternativas

As Acções

- Factores de enorme competição;
- Novas perspectivas e soluções ao invés de benchmarking;
- Eliminar produtos/serviços desvalorizados face a alguma mudança

Eliminar
Quais factores da indústria devem ser eliminados?

- Produtos/serviços cujo comprometimento dos consumidores é elevado

Reduzir
Quais factores da indústria devem ser reduzidos?

- Produtos/serviços menores margens
- Produtos/serviços supervalorizados

Criar
Quais factores devem ser criados e que **NUNCA** foram oferecidos?

- Produtos/serviços ainda não oferecidos
- Criar valor pela diferenciação e custo

Aumentar
Quais factores devem ser aumentados acima da média?

Nova curva de valor



As Acções - *yellow tail*

Eliminou

Termos
enológicos
Idade do vinho
Marketing
elevado

Reduziu

Complexidade do
vinho
Variedade
Prestígio da
vinícola

Criou

Fácil de beber
Fácil de
escolher
Diversão e
aventura

**Nova
curva
de valor**

Aumentou

Preço
Envolvimento do
pessoal
retalhista

3 Características da BOA Estratégia

1) Foco

2) Divergência dos demais concorrentes
(non-benchmarking)

3) *Tagline* é claro (lema atractivo)