

Administração Estratégica

 Cursos Livres



Formulação da Estratégia:

Estratégias Genéricas de Porter

e Estratégias de Crescimento

A formulação da estratégia é uma etapa crucial no processo de planejamento estratégico. É aqui que as organizações definem o caminho a seguir para alcançar seus objetivos. Dois conjuntos de estratégias que guiam a tomada de decisão estratégica nas organizações são as Estratégias Genéricas de Porter e as Estratégias de Crescimento.

1. Estratégias Genéricas de Porter

Michael Porter, em seu trabalho seminal, propôs três estratégias genéricas que as empresas poderiam adotar para alcançar vantagem competitiva:

Liderança de Custo: Esta estratégia envolve tornar-se o produtor de menor custo em sua indústria. A ideia é maximizar a eficiência, reduzir os custos de produção e operação e oferecer produtos ou serviços a preços mais baixos que os concorrentes, ou com margens de lucro mais elevadas a preços comparáveis. Exemplos notáveis incluem empresas como Walmart e Ryanair.

Diferenciação: Aqui, a empresa procura ser única em sua indústria em aspectos que são amplamente valorizados pelos compradores. Isso pode ser alcançado através da qualidade superior, características inovadoras, branding, serviço ao cliente ou outros atributos que diferenciam a empresa de seus concorrentes. Apple e Tesla são exemplos de empresas que adotam uma estratégia de diferenciação.

Enfoque (Foco): Esta estratégia envolve concentrar-se em um nicho de mercado específico e atender às necessidades desse segmento melhor do que os concorrentes. As empresas podem adotar um foco de liderança de custo ou diferenciação dentro desse nicho. Por exemplo, uma marca de moda de luxo pode focar em consumidores de alta renda, oferecendo designs exclusivos.

2. Estratégias de Crescimento

Essas estratégias estão centradas em como as empresas podem expandir seus negócios. As quatro principais estratégias de crescimento são:

Penetração de Mercado: Trata-se de vender mais produtos ou serviços existentes em mercados já atendidos. Isso pode ser alcançado atraindo clientes dos concorrentes, incentivando os clientes atuais a comprar mais ou reintroduzindo o produto no mercado.

Desenvolvimento de Produto: Esta estratégia envolve criar novos produtos ou serviços para mercados existentes. A Apple, por exemplo, fez isso quando introduziu o iPad, expandindo sua linha de produtos para clientes existentes.

Desenvolvimento de Mercado: Aqui, as empresas buscam vender seus produtos ou serviços existentes em novos mercados ou segmentos. Isso pode ser feito por expansão geográfica, atingindo novos segmentos de clientes ou explorando novos canais de distribuição.

Diversificação: A diversificação envolve entrar em novos mercados com novos produtos. Pode ser relacionada, quando a empresa se diversifica em um negócio relacionado ao seu negócio atual, ou não relacionada, quando entra em um mercado completamente novo. Por exemplo, a Disney diversificou-se de desenhos animados para parques temáticos e cruzeiros.

Ao formularem suas estratégias, as empresas devem considerar cuidadosamente seus pontos fortes, capacidades, o ambiente competitivo e as mudanças no mercado. As Estratégias Genéricas de Porter e as Estratégias de Crescimento fornecem frameworks valiosos que ajudam as organizações a definir um caminho claro e direcionado para alcançar o sucesso a longo prazo.



Implementação da Estratégia:

Estrutura, Cultura e Liderança

Formular uma estratégia é apenas metade da batalha; implementá-la com sucesso é o desafio real. A implementação da estratégia é o processo de traduzir intenções estratégicas em ações concretas para alcançar objetivos organizacionais. Três componentes chave que desempenham um papel vital na implementação bem-sucedida de estratégias são a estrutura organizacional, a cultura organizacional e a liderança.

1. Estrutura Organizacional

A estrutura de uma organização define como as tarefas são alocadas, quem reporta a quem e como as responsabilidades são definidas. Uma estrutura adequada é fundamental para:

Alocação de Recursos: Direcionar recursos (humanos, financeiros e materiais) para áreas estratégicas.

Facilitar a Comunicação: Uma estrutura clara permite uma comunicação eficiente entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

Definir Responsabilidades: Assegurar que cada equipe e indivíduo compreenda seu papel na implementação da estratégia.

Organizações podem optar por estruturas tradicionais (como funcional ou divisional) ou mais flexíveis e adaptáveis (como matricial ou baseada em equipes), dependendo de suas necessidades estratégicas.

2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de crenças, valores, normas e atitudes compartilhadas que moldam o comportamento dos membros da organização. Uma cultura alinhada com a estratégia pode:

Incentivar Comportamentos Desejados: Uma cultura focada na inovação, por exemplo, pode incentivar os funcionários a assumir riscos calculados e a pensar fora da caixa.

Fomentar Comprometimento: Quando os funcionários acreditam na missão e valores da organização, é mais provável que se comprometam com sua estratégia.

Facilitar a Mudança: Culturas adaptativas podem ser mais receptivas a novas estratégias ou mudanças estratégicas.

3. Liderança e Comprometimento

Liderança vai além da alta gerência; refere-se a qualquer pessoa que possa influenciar outros. Líderes eficazes são cruciais para:

Articular a Visão: Eles comunicam a estratégia de forma clara, inspirando os outros a se alinharem a ela.

Motivar: Líderes podem impulsionar o engajamento e a moral, incentivando equipes a superar desafios na implementação.

Tomar Decisões: Na implementação, os líderes devem tomar decisões rápidas e informadas para manter o progresso e ajustar a rota quando necessário.

Demonstrar Comprometimento: A dedicação e o compromisso dos líderes com a estratégia incentivam outros a seguir o mesmo caminho.

Enquanto a formulação da estratégia é focada em "o que" e "por que", a implementação é sobre "como". A estrutura, cultura e liderança de uma organização são os pilares que sustentam a implementação da estratégia, garantindo que a visão estratégica seja realizada no dia a dia operacional da organização.



Avaliação e Controle:

Medindo e Refinando o Sucesso Estratégico

A fase de avaliação e controle no processo de gestão estratégica é onde as organizações monitoram o progresso em relação aos objetivos estratégicos, garantindo que as ações tomadas estão alinhadas com a visão estabelecida. Este estágio é fundamental para verificar se a estratégia é eficaz e, se não for, fazer os ajustes necessários. Entre as ferramentas e práticas mais usadas para avaliação e controle estão os Indicadores de Desempenho (KPIs), o Balanced Scorecard e a revisão contínua da estratégia.

1. Indicadores de Desempenho (KPIs)

Os KPIs são métricas quantificáveis usadas para avaliar o sucesso de uma organização em alcançar seus objetivos estratégicos. Eles oferecem:

Clareza: Ao transformar objetivos abstratos em métricas mensuráveis.

Monitoramento Contínuo: Facilitando a identificação de tendências ao longo do tempo.

Ação Direcionada: Ao identificar áreas de desempenho fraco que precisam de atenção.

Por exemplo, para uma estratégia focada em melhorar a satisfação do cliente, um KPI relevante pode ser a taxa de retenção de clientes.

2. Balanced Scorecard

Introduzido por Robert Kaplan e David Norton, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que vai além das métricas financeiras tradicionais, proporcionando uma visão mais holística do desempenho organizacional. Ele se concentra em quatro perspectivas:

Perspectiva Financeira: Mede a lucratividade e a criação de valor.

Perspectiva do Cliente: Foca na satisfação, retenção e aquisição de clientes.

Perspectiva dos Processos Internos: Analisa a eficiência dos processos internos da organização.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Mede a capacidade da empresa de inovar, melhorar e aprender.

O Balanced Scorecard ajuda as empresas a ligar visão e ação, garantindo que todos os aspectos da organização estejam alinhados com a estratégia.

3. Revisão e Ajuste da Estratégia

Mesmo as estratégias mais bem formuladas podem necessitar de revisão e ajuste devido a mudanças no ambiente interno ou externo. **Esta fase envolve:**

Avaliação Regular: O monitoramento constante para identificar desvios ou alterações no cenário de negócios.

Feedback Construtivo: Encorajando todos os níveis da organização a comunicar suas observações e preocupações.

Flexibilidade: Adaptando-se às mudanças, reavaliando e ajustando a estratégia conforme necessário.

Avaliação e controle não são apenas sobre correção de rumo, mas sobre garantir que a organização continue avançando na direção desejada. Ao utilizar KPIs, Balanced Scorecard e revisões estratégicas, as empresas podem garantir que sua estratégia não apenas permaneça relevante, mas também seja executada de maneira eficaz para alcançar o sucesso desejado.

