

Estratégia Empresarial

**COMISSÃO DE
FINALISTAS 2018/19**

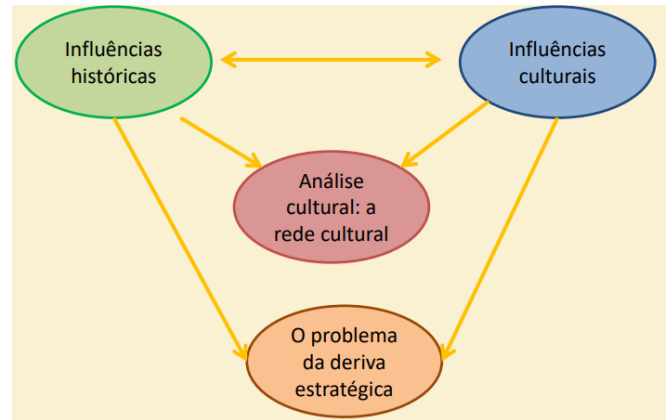


Este é um trabalho realizado por alunos, pelo que não está livre de conter gralhas ou falta de informação. Baseia-se em apontamentos de alunos, documentos disponibilizados pelos professores e por sebentas de anos anteriores.

Se detetares algum erro, envia-nos a tua sugestão via Facebook ou via e-mail.

CAP 5. Cultura e Estratégia

“Culture is the thing that make us do things and stops us doing things” - George Davis



1. Influências históricas

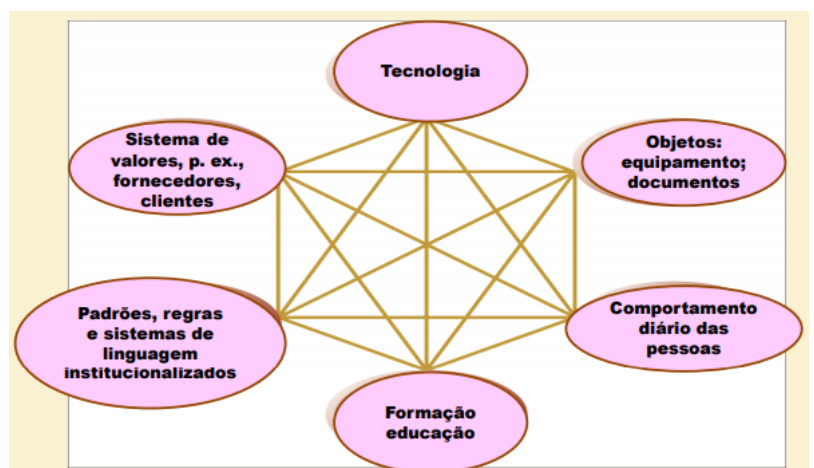
Por que é a história importante?

- Os gestores devem procurar compreender de que modo a história da organização e a sua própria experiência pessoal influenciam os comportamentos e decisões.
- Aprender com o passado e colocar questões do tipo “e se...” procurando compreender a posição estratégica como resultado de circunstâncias. Será que há tendências que se irão repetir? Como se lidou com certos problemas no passado?
- Inovar baseando-se em competências históricas que podem ser adaptadas. – Construir capacidades - As lições do passado podem dar origem a novas ideias e inovações. As capacidades construídas no passado podem ser adaptadas ou transferidas para a situação atual?
- Usar a história como legitimação - o sucesso do passado pode ser usado como evidência para apoiar estratégias específicas.
- 2 erros: Pensar que algo que resulta uma vez vai resultar sempre; Repetir a mesma ação e achar que terá resultados diferentes

Dependência do percurso

Ocorre dependência do percurso quando os eventos e decisões iniciais estabelecem “percursos estratégicos” que têm efeitos duradouros nos eventos e decisões subsequentes.

Lock-in: Quando se fica preso a algo que nos impede de inovar Ex: “Faço assim porque sempre se fez assim”



Impacto da dependência do percurso

- A história da empresa é inevitável (ex: a reputação envolve a história)
- Construção de estratégias que se apoiam em competências dependentes do percurso que foram desenvolvidas no interior da organização.
- Criação de um percurso – usar seletivamente o que é relevante do passado para construir estratégias futuras.
- O estilo de gestão pode ter raízes históricas (por exemplo, os valores do fundador).

A dependência do caminho tende a reforçar a importância de três aspetos da estratégia:

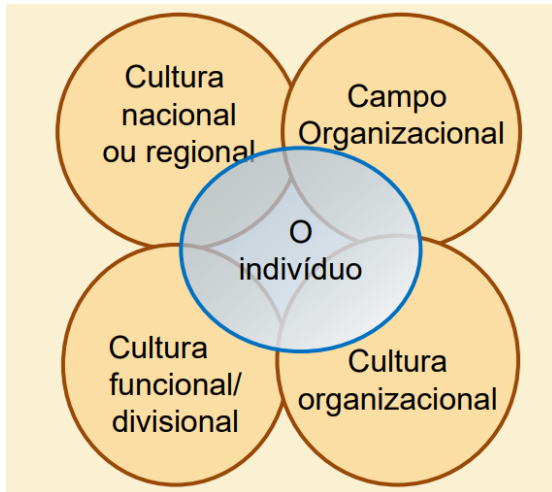
- Mudança Abrangente - por causa do sistema de elementos de reforço, tentar mudar um aspeto sem mudar os outros provavelmente falhará.
- Conservadorismo - muitas vezes não vale a pena os custos de mudar tudo para obter uma pequena melhoria no desempenho de um elemento em particular.
- Criação de Caminho - o que os administradores escolhem fazer no início de uma iniciativa ou empresa pode prendê-los no caminho de longo prazo.



2. Influências Culturais

Cultura organizacional: pressupostos e comportamentos inquestionados no contexto da organização. - É a força poderosa e de certa forma invisível que nos faz atuar de determinada forma (the way we do things around here)

Padrões culturais de referência

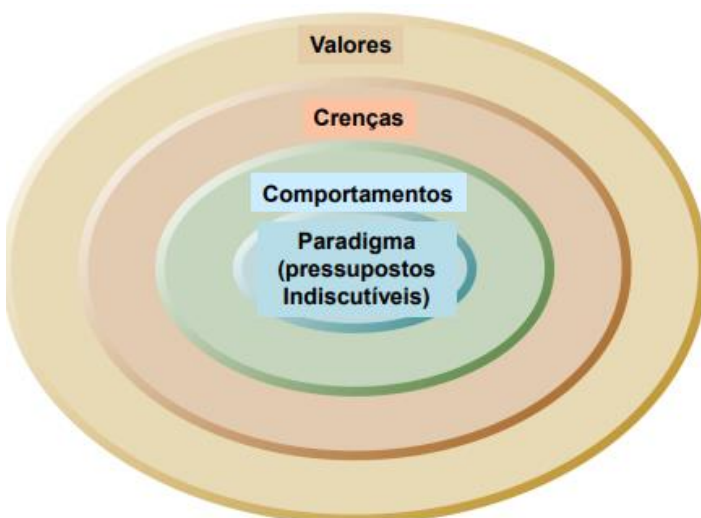


Cultura baseada na Geografia: Diferentes países têm culturas diferentes; Cada cultura dá um significado diferente à autoridade, à igualdade, à ética, levando a diferentes atitudes perante o trabalho; Em alguns países é necessário ter em atenção as subnacionalidades (ex: Brasil)

- 4 dimensões que diferem de país para país segundo Hofstede: Distância ao Poder; Individualismo-coletivismo; Grau de masculinidade; Aversão à incerteza.

O “campo” organizacional - É uma comunidade de organizações que interagem mais entre si do que com as organizações de fora (do “campo”) e que desenvolveram (entre si) um sistema partilhado de significados.

Cultura em 4 camadas



O paradigma

O paradigma é o conjunto de pressupostos mantido em comum e tomado como indiscutível numa organização. O paradigma influencia o modo como as pessoas encaram e respondem às diferentes circunstâncias que enfrentam.

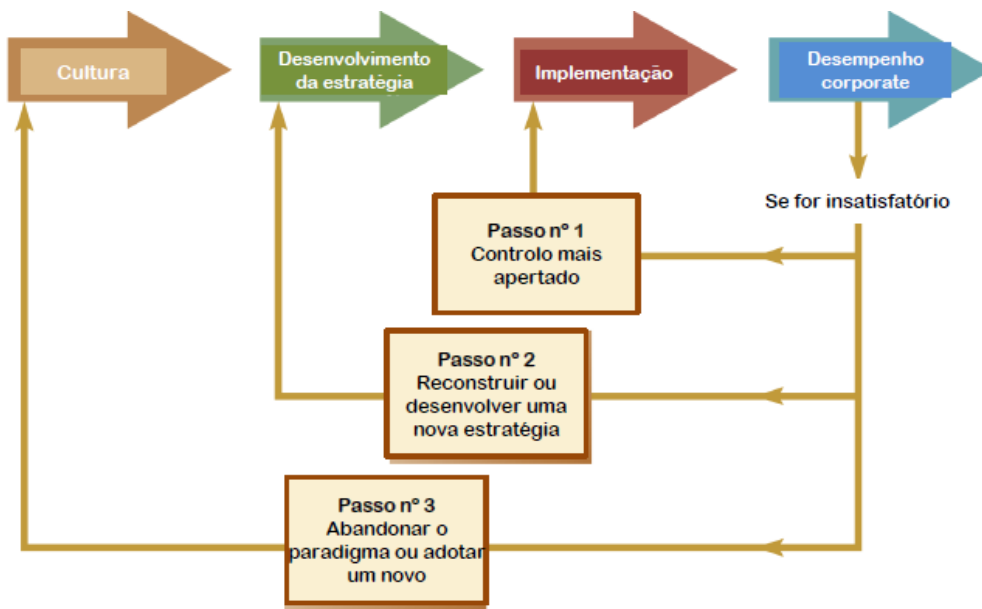
Sub-Culturas Organizacionais: diferenças a nível geográfico dentro da mesma organização, a nível departamental (ex: finanças vs marketing), ou ao nível de diferentes Unidades de Negócio.

Identidade Organizacional: quem são como organização; (ex: Carlsberg, de cervejeira para consumer goods)

Influência da cultura no desenvolvimento da estratégia

Importância da cultura (e dos aspetos inquestionados da cultura) para a estratégia:

- “cola” cultural: como todos sabem a forma de trabalhar da empresa, diminui a necessidade de controlo e supervisão constantes e, se um dos aspetos da cultura é o permanente questionar do status quo, isso “alimenta” (fuels) a inovação (ex: IKEA)
- Riscos de as organizações estarem capturadas pela cultura. Gestores receiam o desconhecido e preferem o que conhecem (a cultura atual).
- Dificuldade em gerir, porque é difícil observar, identificar e controlar aquilo que não se questiona.



3. Análise e caracterização da cultura

A rede cultural representa as manifestações comportamentais, físicas e simbólicas de uma cultura que informam e são informadas pelos pressupostos indiscutíveis (paradigma) de uma organização.

Rede cultural de uma organização



Histórias – caráter formativo - Muitas vezes as pessoas são formadas através de histórias, de forma a saberem o que já se passou para perceber se essas dadas culturas foram certas ou errada

- Que histórias são frequentemente contadas, por exemplo, aos mais novos (normalmente em torno de heróis, vilões, sucessos e desastres)?
- Que crenças fundamentais é que essas histórias refletem?
- Como é que estas histórias refletem pressupostos e crenças essenciais?
- De que normas é que os rebeldes nessas histórias se desviam?

Símbolos - Os símbolos são objetos, acontecimentos, atos ou pessoas que transmitem, mantêm ou criam sentidos para além do seu propósito funcional. – caráter identitário

- Com que objetos, pessoas ou eventos é que as pessoas na organização se identificam mais?
- De que modo se relacionam com a história da organização?

Estruturas de poder

- Onde reside o poder da organização?
- Quem faz as coisas acontecerem?
- Quem impede certas coisas?
- Os indicadores incluem: – o estatuto (status); o domínio de recursos; os símbolos de poder

Estrutura organizacional – organograma (+vertical=+poder; +horizontal=+coordenação)

- Quais são as estruturas formais e informais?
- As estruturas encorajam a colaboração ou a concorrência?
- Que tipos de estruturas de poder é que apoiam?

Sistemas de controlo

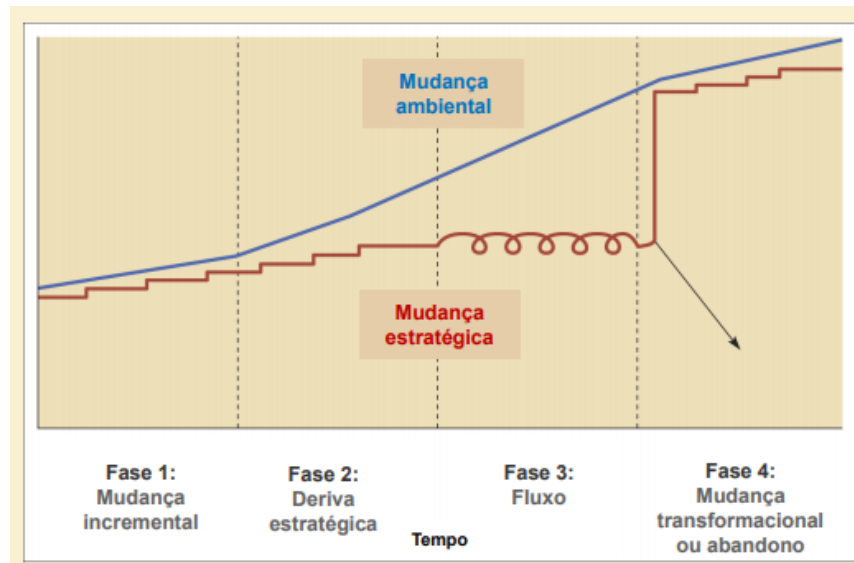
- O que é mais monitorado/controlado formalmente e informalmente?
- É mais enfatizada a recompensa ou a punição?
- Os controlos decorrem da história ou das estratégias atuais?
- Há muitos ou poucos controlos?

Rotinas e rituais - como tudo acontece no dia a dia

- Quais estão radicadas na história?
- Que comportamentos são encorajados pelas rotinas?
- Quais são os rituais chave?
- Que pressupostos e crenças chave é que esses rituais refletem?
- O que enfatizam os programas de formação e treino?
- Qual a facilidade de mudança de rotinas e rituais?

4. Deriva Estratégica

Deriva Estratégica é a tendência para o desenvolvimento incremental das estratégias, com base em influências históricas e culturais, mas sem acompanhar o ritmo das mudanças no ambiente. Isto é, estando muito preso à cultura, por vezes há mudanças no mundo e as pessoas da organização não são capazes de mudar totalmente, então fazem pequenas mudanças incrementais.



Fase1: Mudança incremental - Acompanhamos de perto as mudanças do mundo sem efetivamente mudarem

Fase2: Deriva estratégica - Fazemos muitas mudanças; Não se consegue sair desta fase

Fase3: Fluxo - nesta fase, ou saímos da fase 2 ou temos de sair do mercado

F1) Mudança incremental para evitar a deriva estratégica - Incrementalismo Lógico:

- Mudança gradual alinhada com a mudança ambiental;
- Apoiada nas estratégias de sucesso usadas no passado;
- Em negócios bem sucedidos há usualmente períodos prolongados de continuidade, onde as estratégias não sofrem alterações ou, quando há alterações, estas são pouco profundas (incrementais).

F2) A tendência para a deriva estratégica

As estratégias não conseguem acompanhar a mudança ambiental, porque há:

- Insistência na postura – relutância em aceitar que a mudança possa exigir o afastamento de estratégias que tiveram sucesso.
- Desenvolvimento do que já se conhece – responde-se à incerteza da mudança aderindo ao que se mostra familiar.
- Rigidez nuclear (core rigidities) – Há competências e rotinas que foram úteis à organização no passado, mas que agora são difíceis de mudar, mesmo quando já deixaram de ser adequadas.
- As relações tornam-se “algemas” – as organizações têm relutância em mudar as relações com os clientes, fornecedores ou a força de trabalho, mesmo quando essas mudanças são necessárias.

- Efeitos desfasados no desempenho - o desempenho financeiro da organização pode manter-se durante um certo período (devido, por exemplo, a clientes leais ou a redução de custos), escondendo a necessidade de mudança.

F3) Um período de fluxo

Quando o desempenho piora e a organização “deixa de acompanhar” as transformações do meio ambiente, ocorre então um período de fluxo caracterizado por:

- Estratégias que mudam, mas sem direção clara.
- Conflitos na gestão de topo e mudanças de gestores.
- Desacordo interno sobre as estratégias “certas”.
- Declínio do desempenho e do moral.
- Diminuição da lealdade dos clientes.

F4) Mudança transformacional ou morte

Se o desempenho continua a deteriorar-se, é provável que o resultado seja:

- A morte da organização (por exemplo, falência ou acordo de credores).
- A compra da organização por terceiros (e talvez a sua transformação radical pelos novos donos).
- A implementação de mudanças transformacionais (mudanças múltiplas, rápidas e fundamentais).

Ex: Inicialmente a Beppi comercializava brinquedos infantis, com o começo das importações de brinquedos da China, a Beppi teve que se adaptar à nova realidade e passou a produzir e comercializar calçado, não ficou presa ao passado