

Estratégia em Tempos de Incerteza



Adriano Freire

 **STRAT&EGOS** INSTITUTE

20.10.2020



Clientes-Alvo

- O livro «Estratégia – Criação de Valor Sustentável em Negócios Tradicionais e Digitais» serve dois segmentos de clientes:

Segmento Académico

- ✓ Tópicos estruturais e modernos de Estratégia
- ✓ Mais de 1.500 exemplos práticos, figuras, tabelas e mapas
- ✓ Gestão da incerteza
- ✓ 12 casos internacionais (1 sobre coronavírus)
- ✓ Anexos comportamentais (Mapa EGOS)

Segmento Executivo





Ciclo Estratégico

- Para criar valor sustentável ao longo do tempo, as organizações têm de integrar bem ambas as fases do ciclo estratégico: a formulação e a execução da estratégia.
- Porém, muitas organizações não tiram pleno partido do seu próprio potencial devido a lacunas na gestão técnica e/ou humana de vários elementos do ciclo estratégico.



AMORIM CORK





Negócios Tradicionais e Digitais



- A gestão do ciclo estratégico tende a diferir entre os negócios tradicionais e digitais.

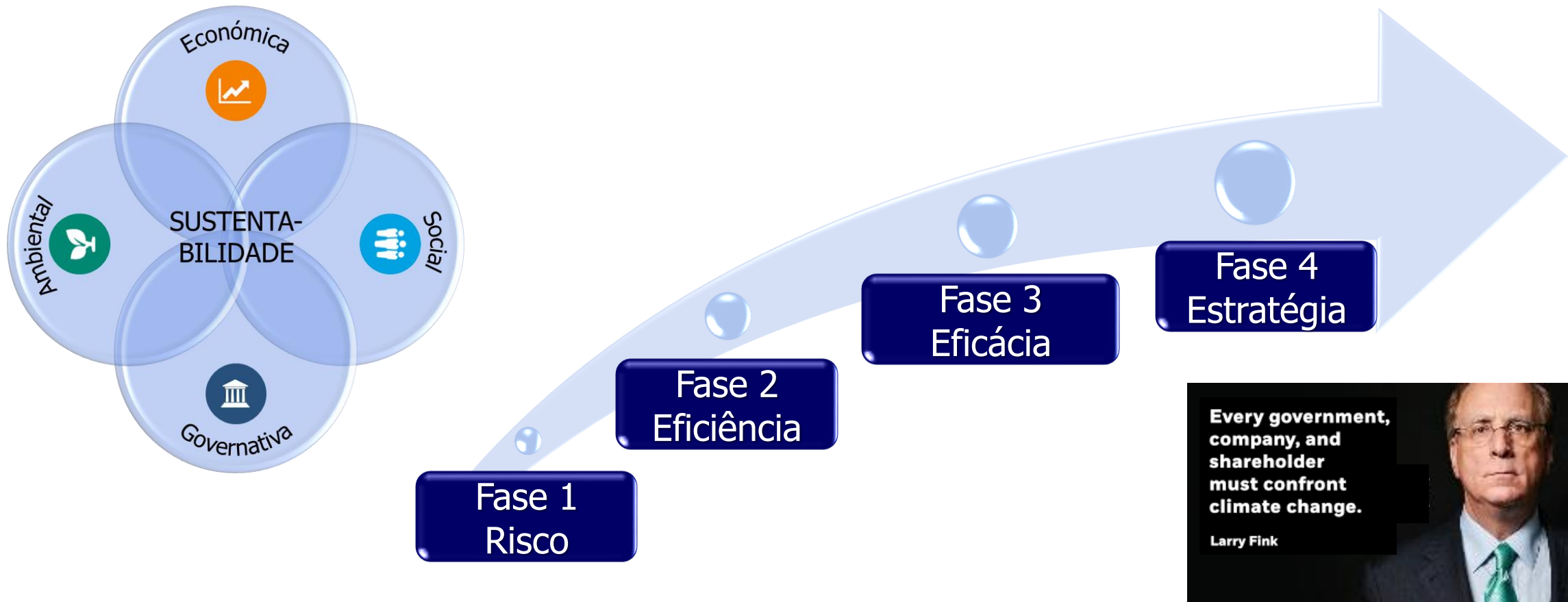
	Negócios Tradicionais	Negócios Digitais
Ciclo Estratégico		
Formulação	Conservadora Análise pouco criativa do mercado e da indústria, objetivos e estratégias incrementais ao longo do tempo	Disruptiva Pensamento estratégico original sobre o mercado e a indústria, objetivos e estratégias diferentes
Atuação Comercial		
Execução	Rígida Separação e conflitos ocasionais entre o planeamento e a implementação, bloqueios devido à burocracia e interesses instalados	Flexível Integração e colaboração entre o planeamento e a implementação
Adequação	Estabilidade Mercados e indústrias estáveis e/ou pouco competitivos, com empresas estabelecidas e uma evolução previsível	Instabilidade Mercados e indústrias em rápida evolução, com empresas em constante mudança
Atuação Operacional		
Cientes	Seniores Nacionais Clientes de diversos países, com maior peso das gerações mais velhas (Geração X sénior, Baby Boomers e Geração Silenciosa)	Jovens Internacionais Clientes de todo o mundo, com maior peso das gerações mais jovens (Geração Z, Millennials/Gen Y)
Comunicação	Multicanal Utilização geralmente separada de meios físicos (atendimento pessoal, call center e correio) e digitais (email, SMS e internet)	Unicanal Utilização integrada de meios físicos e digitais
Ativos	Alta Necessidade de adquirir ou alugar edifícios, máquinas, lojas, veículos, etc. de acordo com a atividade e a dimensão da empresa	Reduzidos Contratação de servidores, armazenamento e software na cloud e externalização de outros serviços (plataformas, segurança, etc.)
Escalabilidade	Média Localização e horário de funcionamento limitados, mas facilidade de interação com pessoas e de avaliação dos produtos	Elevada Contratação externa de mais capacidade de processamento, armazenamento e de outros serviços à medida das necessidades
Dados	Dispersos Disponibilidade de dados internos e externos em diferentes suportes físicos (papel, etc.) e digitais (PCs, sistemas de informação, etc.)	Integrados Agregação e análise de muitos dados internos e externos em sistemas de informação integrados

- Mas dada a transformação digital em curso, a maioria das empresas precisa de combinar boas práticas dos negócios tradicionais e digitais na gestão do seu ciclo estratégico.



Estratégia Sustentável

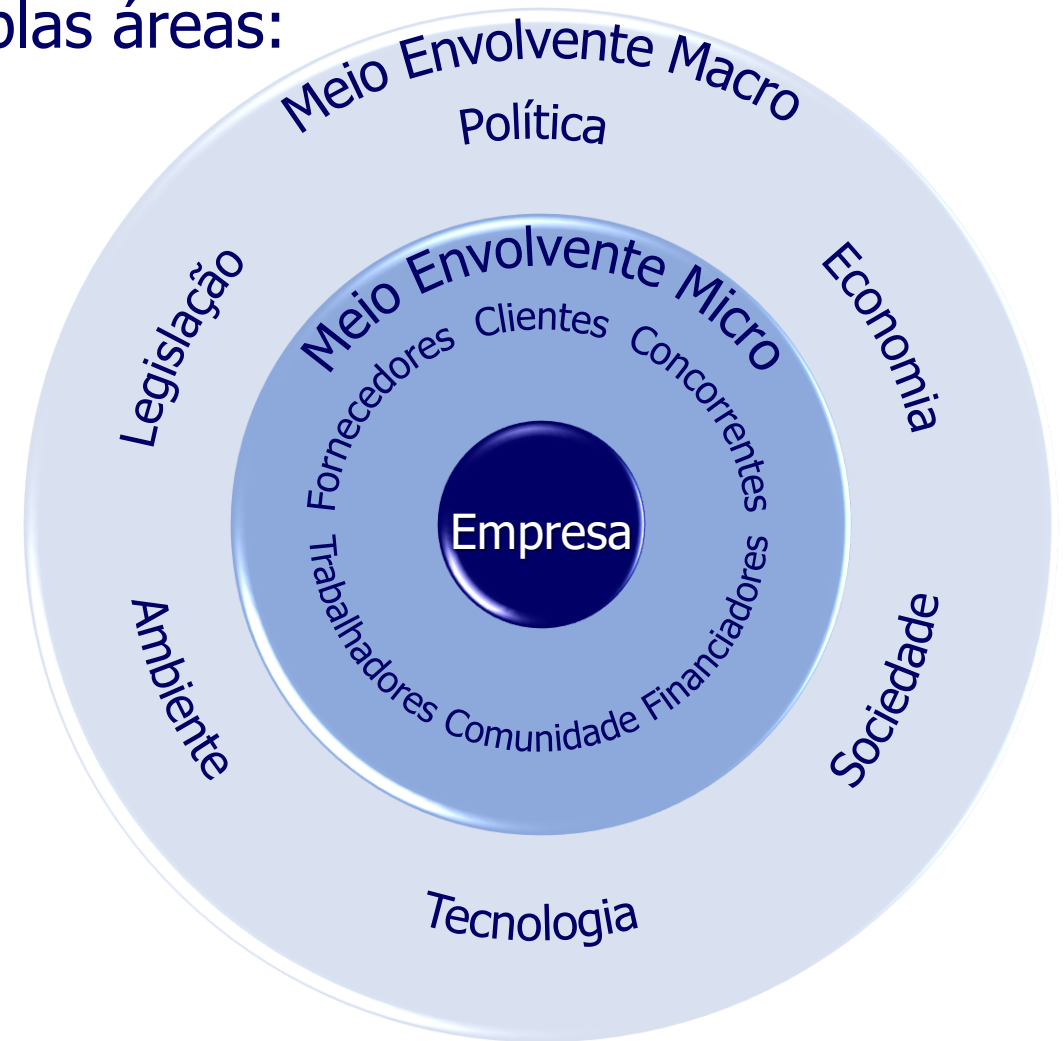
- As empresas têm vindo a integrar a sustentabilidade económica com a ambiental, social e governativa na gestão do ciclo estratégico.





Origem da Incerteza

- A incerteza pode ter origem em múltiplas áreas:
 - A própria empresa.
 - O meio envolvente micro, específico a cada negócio.
 - O meio envolvente macro, comum a todos os setores.





Impacto Estratégico da Incerteza

- A incerteza aumenta o risco e diminui assim a criação de valor sustentável.

$$\text{Valor Sustentável} = V \times (1 + C)^t \times \frac{M}{R} \times S = \frac{V \times (1 + C)^t \times M \times S}{R}$$

onde: V = Vendas

C = Crescimento

M = Margem

R = Risco

S = Sustentabilidade

t = tempo



- Por isso, a estratégia tem de estar preparada para lidar com a incerteza!




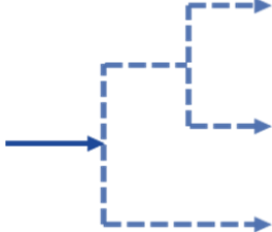
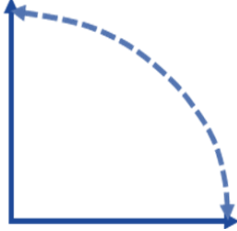

Padrões de Incerteza



- Convém começar por identificar o padrão de incerteza que a firma enfrenta.

Presente

Futuro

	Elevada Incerteza	Reduzida Incerteza
Reduzido Controlo	<p>Padrão Imprevisível O futuro é desconhecido e bastante imprevisível</p> 	<p>Padrão Restrito O futuro é um conjunto restrito de direções alternativas</p> 
Elevado Controlo	<p>Padrão Abrangente O futuro é um conjunto abrangente de direções alternativas</p> 	<p>Padrão Previsível O futuro é uma extensão previsível das tendências do passado</p> 




Gestão Estratégica da Incerteza



- A gestão estratégica deve ser alinhada com o padrão de incerteza.

Presente

Futuro

	Elevada Incerteza	Reduzida Incerteza
Reduzido Controlo	<p>Padrão Imprevisível O futuro é desconhecido e bastante imprevisível</p> 	<p><u>Medidas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Redução dos custos• Revisão frequente do plano• Tomada de decisão sequencial• Diversificação das iniciativas• Reforço da liquidez
Elevado Controlo		



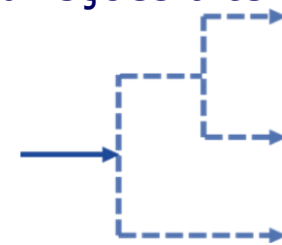
Gestão Estratégica da Incerteza



- A gestão estratégica deve ser alinhada com o padrão de incerteza.

Presente

 Futuro

	Elevada Incerteza	Reduzida Incerteza
Reduzido Controlo	<p><u>Medidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolha de informação • Análises de sensibilidade • Planos de contingência • Sistema de aviso atempado • Cenários estratégicos 	<p>Padrão Restrito</p> <p>O futuro é um conjunto restrito de direções alternativas</p> 
Elevado Controlo		




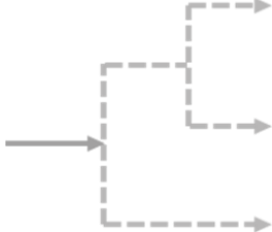
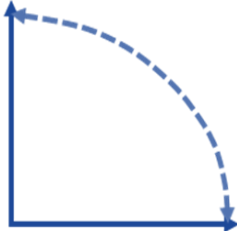
Gestão Estratégica da Incerteza



- A gestão estratégica deve ser alinhada com o padrão de incerteza.

Presente

 Futuro
 - - - - -

	Elevada Incerteza	Reduzida Incerteza
Reduzido Controlo	<p>Padrão Imprevisível O futuro é desconhecido e bastante imprevisível</p> 	<p>Padrão Restrito O futuro é um conjunto restrito de direções alternativas</p> 
Elevado Controlo	<p>Padrão Abrangente O futuro é um conjunto abrangente de direções alternativas</p> 	<p><u>Medidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas institucionais • <i>Lobbying</i> e ações legais • Envolvimento de parceiros • Colaboração com rivais • Partilha dos resultados




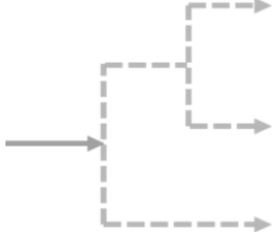

Gestão Estratégica da Incerteza



- A gestão estratégica deve ser alinhada com o padrão de incerteza.

Presente

 Futuro

	Elevada Incerteza	Reduzida Incerteza
Reduzido Controlo	<p>Padrão Imprevisível O futuro é desconhecido e bastante imprevisível</p> 	<p>Padrão Restrito O futuro é um conjunto restrito de direções alternativas</p> 
Elevado Controlo	<p><u>Medidas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleção de indicadores-chave • Recolha de dados • Modelação do plano • Projeção estatística temporal • Planeamento a médio prazo 	<p>Padrão Previsível O futuro é uma extensão previsível das tendências do passado</p> 



Incerteza do Novo Coronavírus



- A incerteza gerada pelo novo coronavírus está a variar.


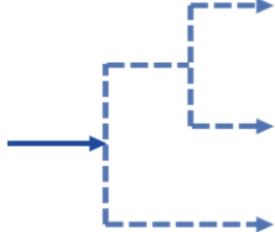
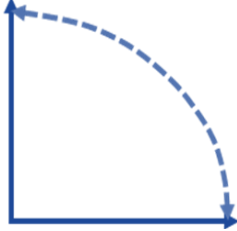
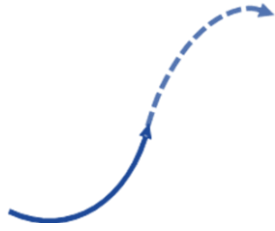
Presente

Futuro

Sem Vacinas

Normas e Protocolos

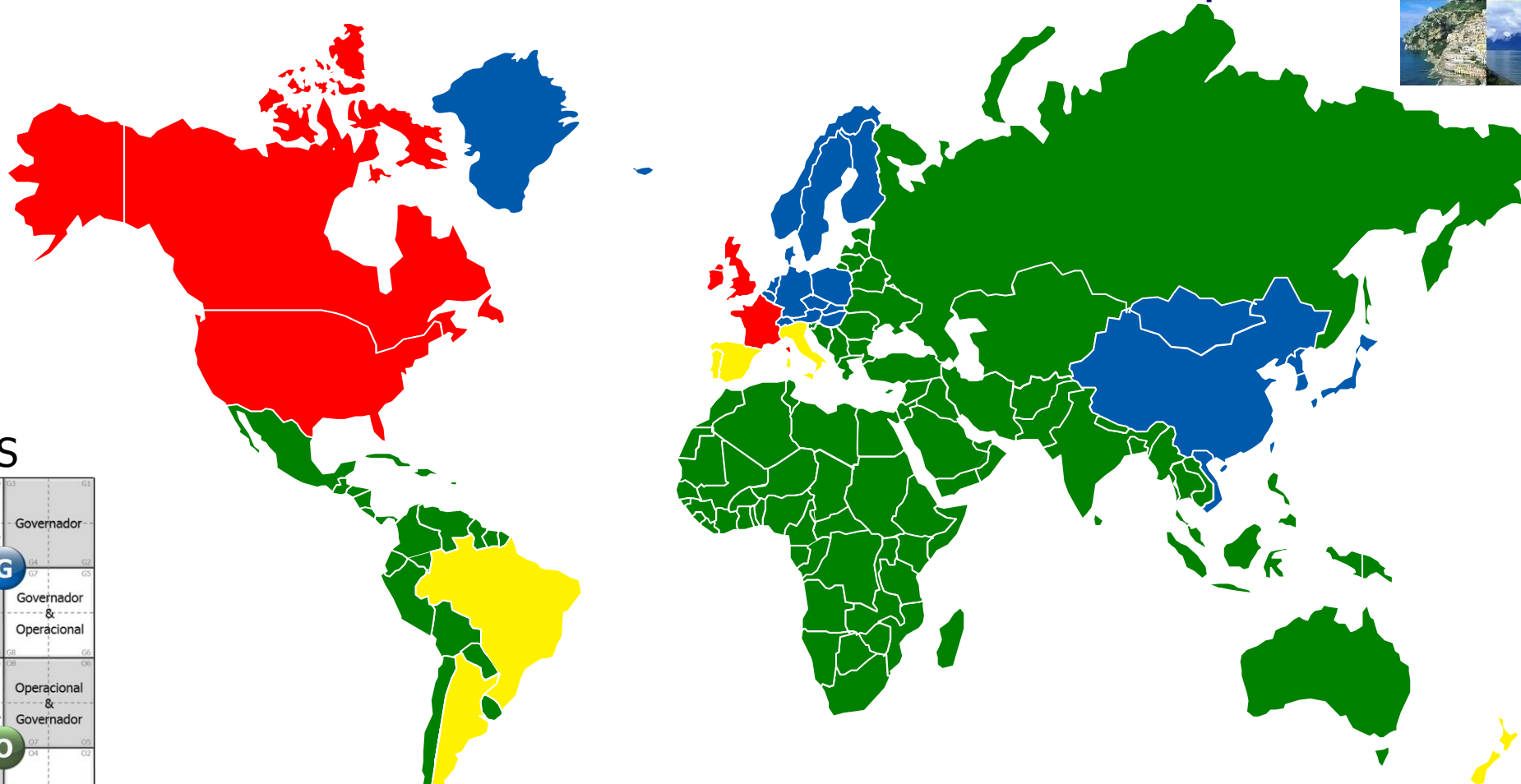
Com Vacinas

	Elevada Incerteza	Reduzida Incerteza
Reduzido Controlo	<p>Padrão Imprevisível O futuro é desconhecido e bastante imprevisível</p> 	<p>Padrão Restrito O futuro é um conjunto restrito de direções alternativas</p> 
Elevado Controlo	<p>Padrão Abrangente O futuro é um conjunto abrangente de direções alternativas</p> 	<p>Padrão Previsível O futuro é uma extensão previsível das tendências do passado</p> 



2ª Vaga do Novo Coronavírus e Culturas Nacionais

- A segunda vaga do novo coronavírus está sobretudo relacionada com as culturas nacionais dos diferentes países.



Mapa EGOS

E1	E3	E11	G1	G3	G1
Empreendedor	Empreendedor & Governador	Governador & Empreendedor	Governador	Governador	
E2	E4	E10	G12	G10	G4
Empreendedor & Social	Empreendedor & Operacional	Governador & Social	Governador & Operacional		
E6	E8	E14	G16	G14	G8
Social & Empreendedor	Social & Governador	Operacional & Empreendedor	Operacional & Governador		
S5	S7	S13	O15	O11	O7
S2	S4	S10	O12	O18	O4
Social	Social & Operacional	Operacional & Social	Operacional		
S1	S3	S9	S11	O9	O1



Oportunidades

- Atrás de aparentes ameaças estão sempre oportunidades.

危機

Crise = Perigo + Oportunidade

- As empresas devem encarar a incerteza como um período de mudança gerador de novas oportunidades... se tiverem estratégias flexíveis!





Adriano Freire

- O Prof. Adriano Freire é:
 - Ph.D. em Gestão de Empresas (Tóquio, Japão).
 - Presidente do STRAT&EGOS Institute (www.strategosinstitute.com), especializado em consultoria e formação de gestão.
 - Líder de projetos de consultoria e formação em estratégia, inovação e desenvolvimento organizacional para multinacionais e grandes e médias empresas de muitos países.
 - Professor da Universidade Católica Portuguesa e do The Lisbon MBA, onde recebeu múltiplas vezes o prémio de Best Professor.
 - Orador convidado em conferências nacionais e internacionais.
 - Autor de vários bestsellers sobre Estratégia, Inovação e Desenvolvimento Organizacional.
 - No contexto profissional, Adriano Freire posiciona-se nos quadrantes ES e EG do Mapa EGOS.

