



Evaristo Tone

Bloco 2 – Gestão e Negócios

Módulo 1

Estratégia, Governança e Liderança



Sumário

1.

Resumo Executivo

2.

Aula 1

**Fundamentos da
Análise,
Formulação e
Implementação da
Estratégia**

3.

Aula 2

**Governança:
Estruturas,
Princípios e
Importância**

4.

Aula 3

**Liderança:
Conceito, estilos e
práticas**



Resumo Executivo

O sucesso sustentável das organizações decorre da sinergia entre três pilares indissociáveis:

Estratégia, que define o rumo e as escolhas fundamentais;

Governança, que assegura disciplina, integridade e transparência;

Liderança, que mobiliza pessoas e dá sentido à execução.

Nenhum dos pilares é autossuficiente.

A estratégia sem liderança é fria;

A liderança sem governança é caótica;

E a governança sem estratégia é estéril.

A excelência organizacional nasce da integração harmoniosa destes três eixos, formando um sistema de direção, controlo e inspiração coerente.

“Visão sem ação é sonho; ação sem visão é caos; liderança sem valores é risco.”

A interdependência entre os pilares cria o que chamamos de **“Sistema Integrado de Sustentabilidade e Excelência”**, que combina:

Racionalidade (planeamento e análise);

Ética (governança e valores);

Emoção (liderança e propósito).

“A perenidade organizacional é resultado da coerência entre o que se pensa (estratégia), o que se faz (liderança) e o que se é (governança).”



2.

Aula 1

Fundamentos da Análise, Formulação e Implementação da Estratégia





Objectivos da Aula

Nesta sessão, vamos explorar os fundamentos da gestão estratégica e como uma implementação eficaz da estratégia pode direccionar o sucesso de um negócio.

O objetivo é desenvolver a competência de pensar estrategicamente: **analisar o ambiente, formular estratégias coerentes e implementar planos de ação** que conectem a visão de longo prazo com resultados tangíveis.

Ao final, espera-se que o participante compreenda como conduzir a organização por meio de decisões estratégicas informadas, garantindo vantagem competitiva e crescimento sustentável.

As sub-secções a abordar serão:

1. Análise Estratégica
2. Formulação da Estratégia
3. Implementação da Estratégia
4. Processo de elaboração de Plano Estratégico
5. Estudo de caso: a transformação estratégica da Netflix
6. Conclusões da aula
7. Questões para reflexão
8. Decisões para tomar



Análise da Estratégia



Análise Estratégica

Estratégia, Governança e
Liderança

Estratégia não é gestão operacional

Estratégia ≠ Gestão Operacional

A **Estratégia** define o *caminho* – é a arte da escolha, do foco e da adaptação.

A **Gestão Operacional** executa – traduz planos em rotinas e processos.

Enquanto a gestão operacional foca em **eficiência e controle do presente**, a estratégia orienta **eficácia e posicionamento para o futuro**.

Em termos simples:

Dimensão	Estratégia	Gestão Operacional
Horizonte	Longo prazo	Curto e médio prazo
Ênfase	Direção e escolhas	Execução e rotina
Resultado	Vantagem competitiva	Eficiência e cumprimento de metas
Natureza	Adaptativa	Repetitiva
Papel do líder	Visionário	Executor

“Quem confunde eficiência com estratégia,
corre o risco de vencer batalhas e perder a guerra.”



Análise Estratégica

O que é estratégia?

Estratégia, Governança e
Liderança



Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.

— Michael Porter —

"The essence of strategy is choosing what not to do."

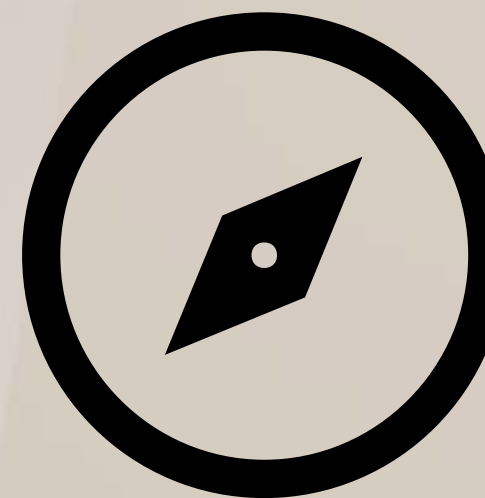
MICHAEL PORTER



Análise Estratégica

O que é estratégia?

Estratégia, Governança e Liderança



- 1** **Estratégia é o conjunto integrado de escolhas e decisões que definem onde e como uma organização pretende competir e prosperar a longo prazo.**
- 2** É a arte e a ciência de formular objetivos, alinhar recursos e definir caminhos que criam vantagem competitiva sustentável num ambiente dinâmico e incerto.
- 3** Em termos práticos, estratégia é escolher conscientemente o que fazer e, sobretudo, o que não fazer.



Henry Mintzberg define estratégia como “um padrão de decisões que integra objetivos, políticas e acções de uma organização num todo coerente.”



O que é estratégia? Voltemos ao Michael Porter...

O guru da estratégia Michael E. Porter, no seu artigo “What Is Strategy?”, enumerou três princípios básicos que norteiam o posicionamento estratégico de qualquer organização:

1 Primeiro Princípio – Criação de uma posição de mercado única e valorosa

- a) Servir poucas necessidades (serviços ou produtos) de um grupo grande de clientes;
- b) Servir muitas necessidades de um grupo pequeno de clientes; e
- c) servir muitas necessidades de muitos clientes em mercados dirigidos.

2 Segundo Princípio – “DIZER NÃO”

Estratégia exige “trade-off”, há que deixar para trás certas coisas para conseguir as que queremos.

3 Criar laços fortes entre o aglomerado de actividades que a organização desenvolve



Análise Estratégica

Para que serve a estratégia?

A estratégia serve para **dar direção, foco e coerência** à ação organizacional. Ela orienta as **decisões diárias**, conecta **visão e execução** e evita que a organização se torne reativa ou dispersa.

Principais funções

- Definir um rumo claro**
- Priorizar recursos**
- Antecipar o futuro**
- Unificar decisões**
- Gerar vantagem competitiva**





Análise Estratégica

Estratégia, Governança e
Liderança

Definição de Objetivos e Gestão por Objetivos (GPO)

A Gestão por Objetivos (GPO) – também conhecida como **Management by Objectives (MBO)** é o processo sistemático que traduz a estratégia em metas concretas, mensuráveis e alinhadas em todos os níveis da organização.

Peter Drucker, em *The Practice of Management* (1954), foi o primeiro a formalizar este conceito:

“O que se mede, melhora. O que não se mede, deteriora-se.”

A GPO cria um **fio condutor entre a visão estratégica e as ações diárias**, assegurando coerência entre propósito, prioridades e desempenho.



Análise Estratégica

Estratégia, Governança e
Liderança

Definir objetivos: Transformar a visão e a estratégia em resultados esperados.

Responde a 3 perguntas:

Pergunta	Finalidade	Exemplo
O quê?	Identificar o resultado desejado	“Aumentar quota de mercado em 10%”
Como?	Determinar os meios e ações	“Expandir presença digital em novos canais”
Quando?	Fixar prazos realistas	“Até final do 2.º trimestre”



Análise Estratégica

Estratégia, Governança e Liderança

Objectivos Estratégicos devem ser SMART!

Um objetivo bem formulado é **específico, mensurável, alcançável, relevante e temporal** – daí o acrónimo **SMART**.



Específico (Specific)

Defina o que a organização pretende alcançar de forma clara e inequívoca. Evite generalizações e seja preciso sobre o resultado estratégico desejado.



Mensurável (Measurable)

Estabeleça métricas e indicadores concretos para acompanhar o progresso e avaliar o sucesso. Números e dados são cruciais para a monitorização.



Alcançável (Achievable)

Certifique-se de que o objetivo é realista e pode ser atingido com os recursos, capacidades e prazos disponíveis da organização.



Relevante (Relevant)

Alinhe o objetivo com a missão, visão e estratégia global da empresa. Ele deve contribuir diretamente para os resultados de negócio mais amplos.



Temporal (Time-bound)

Defina um prazo claro e realista para a conclusão do objetivo. Um cronograma estabelece urgência e responsabilidade.

Exemplo Vago

"Aumentar a quota de mercado."

Problema: Demasiado genérico, não indica qual mercado, em quanto tempo ou como será medido o sucesso.

Exemplo SMART

"Aumentar a quota de mercado em 15% no segmento de SaaS B2B na Europa Ocidental até ao final do Q4 2025, através do lançamento de 3 novos módulos de IA e da contratação de 5 novos representantes de vendas para cada país-chave."

Vantagem: Específico, mensurável, relevante, alcançável (com a estratégia delineada) e temporal.

Dica de Gestão Estratégica: Reveja os seus objetivos SMART regularmente em reuniões de planeamento estratégico. A flexibilidade para ajustar e realinhar objetivos é crucial para manter a organização ágil e adaptada às mudanças do mercado e do ambiente competitivo. Garanta sempre o alinhamento dos objetivos individuais e departamentais com a estratégia global da empresa.



Análise Estratégica

Ferramentas Analíticas para Estratégia Organizacional



A análise estratégica é fundamental para o sucesso organizacional no ambiente competitivo actual.

Compreender tanto o ambiente interno quanto externo permite que as organizações identifiquem oportunidades, antecipem ameaças e desenvolvam estratégias robustas para alcançar os seus objetivos.

As ferramentas analíticas como **SWOT** e **PESTLE** são reconhecidas internacionalmente como métodos estruturados para avaliar sistematicamente os fatores que influenciam o desempenho organizacional.

Estas metodologias permitem uma visão holística que integra análise interna (recursos, capacidades, processos) com análise externa (mercado, concorrência, tendências macro-ambientais).

Ao implementar estas ferramentas, as organizações tomam decisões mais informadas e desenvolvem maior vantagem competitiva e de forma sustentável.



Análise Estratégica

Estratégia, Governança e Liderança

Análise SWOT: Mapeamento estratégico completo

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta fundamental que integra a avaliação interna e externa da organização num único framework visual. Esta metodologia permite identificar a posição estratégica actual e desenhar caminhos para o futuro.

Forças (Strengths)

Ambiente Interno – Factores Positivos

- Recursos e capacidades distintivas
- Vantagens competitivas estabelecidas
- Competências organizacionais únicas
- Ativos tangíveis e intangíveis valiosos

Fraquezas (Weaknesses)

Ambiente Interno – Factores Negativos

- Limitações de recursos ou capacidades
- Desvantagens face à concorrência
- Processos ineficientes ou desatualizados
- Áreas que necessitam melhoria urgente

Oportunidades (Opportunities)

Ambiente Externo – Factores Positivos

- Tendências de mercado favoráveis
- Novos segmentos ou nichos emergentes
- Mudanças regulatórias benéficas
- Tecnologias disruptivas acessíveis

Ameaças (Threats)

Ambiente Externo – Factores Negativos

- Concorrência intensificada no mercado
- Mudanças tecnológicas disruptivas
- Alterações regulatórias desfavoráveis
- Riscos económicos ou geopolíticos

A matriz SWOT não é apenas um exercício de listagem, mas uma ferramenta de análise cruzada que permite desenvolver estratégias específicas: usar forças para aproveitar oportunidades, corrigir fraquezas para evitar ameaças, e transformar desafios em vantagens competitivas.

Análise SWOT – EXERCÍCIO

Elabore uma análise SWOT do seu negócio ou de uma ideia que pretendes implementar nos próximos 6 meses a 1 ano.

Forças (Strengths)

Ambiente Interno – Factores Positivos

Fraquezas (Weaknesses)

Ambiente Interno – Factores Negativos

Oportunidades (Opportunities)

Ambiente Externo – Factores Positivos

Ameaças (Threats)

Ambiente Externo – Factores Negativos



Análise Estratégica

Análise PESTLE: Compreensão do Macro-ambiente

A análise PESTLE examina os fatores macro-ambientais que influenciam todas as organizações num determinado mercado ou sector. Esta ferramenta estruturada avalia seis dimensões críticas do ambiente externo, permitindo antecipar mudanças e adaptar estratégias proativamente.



Político (Political)

Estabilidade governamental, políticas fiscais, legislação laboral, acordos comerciais internacionais, regulamentação sectorial e políticas de incentivo ao investimento.



Económico (Economic)

Crescimento do PIB, taxas de juro, inflação, taxas de câmbio, poder de compra dos consumidores, níveis de emprego e ciclos económicos.



Social (Social)

Demografia, tendências culturais, valores sociais, níveis de educação, estilos de vida, mobilidade social e atitudes perante o trabalho e consumo.



Tecnológico (Technological)

Inovações disruptivas, automação, digitalização, investimento em I&D, velocidade de obsolescência tecnológica e adoção de novas tecnologias.



Ambiental (Environmental)

Alterações climáticas, sustentabilidade, gestão de recursos naturais, regulamentação ambiental, economia circular e pressão para práticas ESG.



Legal (Legal)

Legislação sectorial, direitos de propriedade intelectual, leis de proteção de dados, regulamentação de concorrência, normas de saúde e segurança.

A análise PESTLE é particularmente valiosa para identificar riscos emergentes e oportunidades estratégicas resultantes de mudanças no macro-ambiente, permitindo um planeamento estratégico mais robusto e resiliente.



Análise Estratégica

Ferramentas Complementares

Para além do SWOT e PESTLE, existe um ecossistema rico de ferramentas analíticas que complementam a formulação estratégica. Cada ferramenta oferece uma perspetiva única sobre diferentes dimensões da estratégia organizacional.

Análise de Ambiente Externo

Cinco Forças de Porter

Análise da atratividade da indústria através de cinco forças competitivas: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder negocial de fornecedores e clientes, e ameaça de produtos substitutos.

Análise de Cenários

Desenvolvimento de múltiplos cenários futuros plausíveis para testar a robustez das estratégias e preparar a organização para diferentes possibilidades.

Benchmarking Competitivo

Comparação sistemática de processos, práticas e desempenho com concorrentes diretos e empresas de referência em outras indústrias.

Análise de Ambiente Interno

Cadeia de Valor

Mapeamento das atividades primárias e de suporte que criam valor para o cliente, identificando fontes de vantagem competitiva e áreas de optimização.

Análise VRIO

Avaliação dos recursos organizacionais segundo quatro critérios: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, para determinar potencial de vantagem competitiva sustentável.

Matriz BCG

Análise de portfólio de produtos ou unidades de negócio com base em quota de mercado relativa e taxa de crescimento do mercado.

A seleção das ferramentas apropriadas deve considerar o contexto específico, os objetivos estratégicos e a complexidade do ambiente competitivo. A maestria estratégica reside na capacidade de integrar insights de múltiplas análises num plano de ação coerente e executável.



Formulação da Estratégia



Formulação da Estratégica

Tópicos a abordar

Os tópicos chave que exploraremos para dominar a formulação de estratégias.



Estratégia do Negócio

Iremos definir o caminho para o sucesso e a vantagem competitiva no mercado.



Estratégia da Organização (Corporate)

Como alinhar as unidades de negócio para alcançar objetivos globais da empresa.



Estratégias de Internacionalização e Cooperação

Como expandir fronteiras e construir alianças estratégicas para crescimento global.



Tópico 1

Estratégia do Negócio

Definir o Caminho para o Sucesso e a Vantagem Competitiva Duradoura.



Formulação da Estratégica

Estratégias de Negócio

Estratégia, Governança e Liderança

O que é uma Estratégia de Negócio?

Uma estratégia de negócio é um **plano abrangente e coordenado de ações** que delineia como uma organização pretende alcançar seus objetivos, construir uma vantagem competitiva sustentável e garantir o crescimento a longo prazo no mercado.

Importância Estratégica

As estratégias são cruciais porque orientam decisões críticas, asseguram a alocação eficiente de recursos e capacitam a empresa a adaptar-se proativamente às dinâmicas e desafios do ambiente competitivo, posicionando-a para o sucesso.

Características Fundamentais

- **Orientação a Longo Prazo:** Foco no futuro e na sustentabilidade do negócio.
- **Vantagem Competitiva:** Busca por um posicionamento único e superior no mercado.
- **Integração e Coerência:** Alinhamento de todas as funções e recursos da empresa.
- **Adaptabilidade:** Capacidade de ajustar-se a mudanças no ambiente externo.

Caso de Sucesso: Zara

A Zara revolucionou o *fast fashion* global com uma estratégia ágil de resposta rápida ao mercado, reduzindo o ciclo de produção para apenas duas semanas e dominando o retalho mundial com sua capacidade de adaptação às tendências.





Formulação da Estratégica

As 5 Forças de Porter, análise da estrutura da indústria

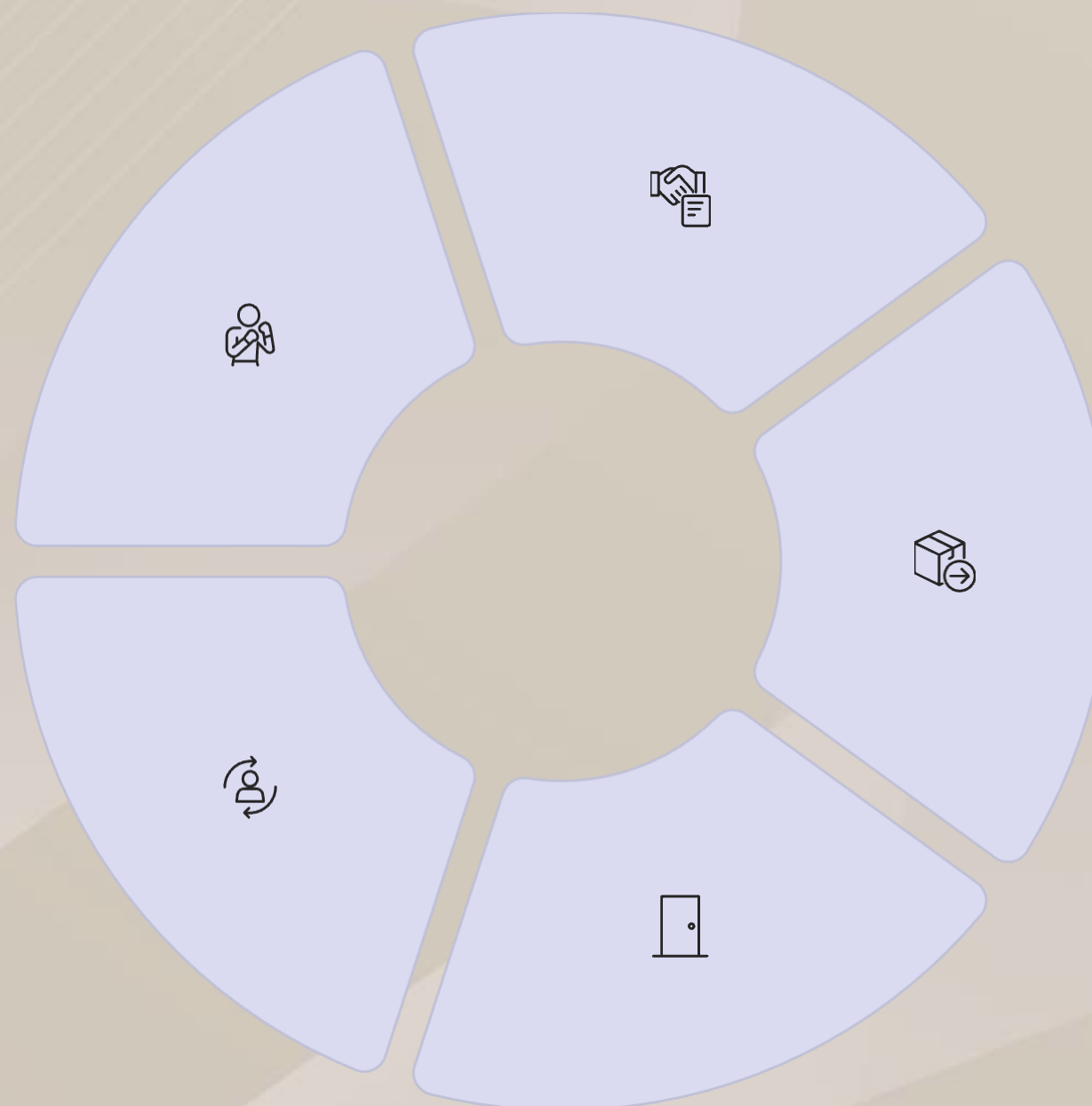
As 5 Forças Competitivas de Porter são uma ferramenta fundamental para analisar a estrutura de uma indústria, compreender a dinâmica competitiva e a atratividade do sector para a formulação de estratégias eficazes.

Rivalidade entre Concorrentes

Avalia a intensidade da competição existente entre as empresas do sector, influenciando a lucratividade.

Ameaça de Produtos Substitutos

Considera a existência de produtos ou serviços alternativos que podem satisfazer a mesma necessidade do cliente, limitando os preços.



Poder de Barganha dos Clientes

Mede a capacidade dos compradores de forçar a redução de preços ou exigir mais qualidade, impactando as margens.

Poder de Barganha dos Fornecedores

Determina a influência dos fornecedores em aumentar preços ou reduzir a qualidade dos insumos, afetando os custos.

Ameaça de Novos Entrantes

Analisa a facilidade ou dificuldade para novas empresas entrarem no mercado, o que pode reduzir a rentabilidade dos atuais participantes.



Formulação da Estratégica

Estratégias genéricas e híbridas de Porter

1

Liderança em Custo

Oferecer produtos ou serviços ao menor custo possível, mantendo qualidade aceitável. Requer economia de escala e eficiência operacional extrema.



Exemplo: A Ryanair revolucionou o sector aéreo europeu eliminando custos supérfluos e oferecendo tarifas ultra-competitivas.

3

Enfoque ou Nicho

Concentrar recursos num segmento específico do mercado, seja por custo ou diferenciação, atendendo necessidades particulares com excelência.

2

Diferenciação

Criar produtos únicos e valorizados pelo mercado, permitindo preços premium. Foco em inovação, design, marca ou serviço superior.

4

Estratégias Híbridas

Combinam elementos de liderança em custo e diferenciação, buscando oferecer valor superior a um preço relativamente baixo. Exigem flexibilidade e inovação para balancear custos e benefícios percebidos pelo cliente.



Exemplo: A IKEA oferece móveis com design atraente e funcionalidade, mas a preços acessíveis, através de processos de produção e distribuição inovadores.



Formulação da Estratégica

Ciclo de Vida do Produto

Introdução

Lançamento no mercado com investimento elevado em marketing e desenvolvimento

1

Crescimento

Rápida aceitação, aumento de vendas e entrada de concorrentes

2

Maturidade

Estabilização das vendas, mercado saturado, foco em diferenciação

3

Declínio

Queda das vendas, necessidade de renovação ou desinvestimento

4



Caso iPhone

A Apple mantém o iPhone na fase de maturidade através de inovação constante, novos modelos anuais e expansão do ecossistema, evitando o declínio há mais de 15 anos.



Tópico 2

Estratégia da Organização

Alinhar Visão, Governança e Estrutura para o Sucesso Corporativo.



Formulação da Estratégica

Desenvolvimento Estratégico Corporativo

O desenvolvimento estratégico corporativo é um processo contínuo que guia a empresa no seu caminho de crescimento e sustentabilidade, integrando diversas dimensões para maximizar o valor global.



Formulação da Estratégia

Define a visão, missão e objetivos de longo prazo da corporação, avaliando oportunidades e ameaças do mercado, e os pontos fortes e fracos internos para estabelecer um curso claro.



Análise de Portfólio de Negócios

Gerencia e otimiza o conjunto de unidades de negócio da empresa. Envolve a alocação de recursos, decisões de investimento ou desinvestimento, e a busca por sinergias entre as diferentes áreas para equilibrar riscos e retornos.



Alinhamento Estratégico

Garante que todas as unidades de negócio e funções operem em consonância com a estratégia corporativa. Foca na comunicação clara dos objetivos, na cultura organizacional e nos sistemas de incentivo para promover a coerência e a execução eficaz.



Formulação da Estratégica

Diversificação Corporativa: Crescimento Estratégico

A diversificação é uma estratégia de crescimento na qual uma empresa expande suas operações para novos mercados ou produtos, indo além do seu negócio principal para otimizar riscos e retornos.

Diversificação Relacionada

Expansão para áreas com sinergias tecnológicas, de marketing ou produção. Aproveita competências essenciais, fortalecendo a posição competitiva.

- ❏ **Exemplo:** A Apple, que começou com computadores, diversificou para música (iPod/iTunes), telemóveis (iPhone) e wearables (Apple Watch), todos com sinergias de tecnologia e marca.

Diversificação Não Relacionada

Entrada em indústrias completamente novas, sem sinergias óbvias com as operações atuais. Visa a redução de risco através da dispersão e a busca por oportunidades financeiras atrativas.

- ❏ **Exemplo:** O Grupo Virgin (Virgin Atlantic, Virgin Mobile, Virgin Galactic) opera em sectores muito distintos, buscando oportunidades de mercado e alavancando o poder da sua marca.



Formulação da Estratégica

Estratégias de Crescimento e Optimização Corporativa

1

Integração Vertical

A empresa assume o controle de etapas da sua cadeia de valor, seja para trás (fornecedores) ou para frente (distribuição).

- **Backward:** Controle sobre insumos e matérias-primas.
- **Forward:** Controle sobre a distribuição e o acesso ao cliente final.

▢ **Exemplo:** A Tesla, que projeta, fabrica e vende seus próprios veículos e infraestrutura de carregamento.

2

Fusões e Aquisições (M&A)

Combinação de empresas para expandir operações, ganhar mercado ou adquirir novas competências e tecnologias.

- **Horizontal:** Com concorrentes para aumentar quota de mercado.
- **Vertical:** Com empresas na cadeia de valor.
- **Conglomerado:** Com empresas de sectores não relacionados.

▢ **Exemplo:** A aquisição do Instagram pelo Facebook para expandir seu portfólio de redes sociais.

3

Reestruturações Corporativas

Alterações significativas na estrutura ou operação de uma empresa para melhorar a eficiência, o foco estratégico ou a saúde financeira.

- **Downsizing:** Redução de tamanho para cortar custos.
- **Divestimento:** Venda de unidades de negócios não essenciais.
- **Spin-off:** Criação de uma nova empresa independente a partir de uma divisão existente.

▢ **Exemplo:** A General Electric vendendo grande parte de seus negócios financeiros e de eletrodomésticos para focar em energia e aviação.



Formulação da Estratégica

Técnicas Auxiliares na Formulação da Estratégia

Estratégia, Governança e Liderança



Apoio na Tomada de Decisão

Ferramentas analíticas e frameworks auxiliam na compreensão do ambiente competitivo e na definição de prioridades estratégicas.



Análise de Portfólio Corporativo

As próximas seções explorarão as matrizes BCG, GE/McKinsey e ADL como instrumentos essenciais para gerenciar e otimizar o portfólio de negócios da organização.





Formulação da Estratégica

Matriz BCG: Gestão de portfolio de produtos

Estrela

Alto crescimento, alta quota. Produtos líderes em mercados em expansão. Requerem investimento para manter posição.

Vaca Leiteira

Baixo crescimento, alta quota. Geram fluxo de caixa estável. Mantém-se com investimento mínimo.

Interrogação

Alto crescimento, baixa quota. Produtos com potencial incerto. Decidir investir ou abandonar.

Abacaxi

Baixo crescimento, baixa quota. Produtos não rentáveis. Considerar descontinuação.

❏ **Exemplo Coca-Cola:** Coca-Cola Classic = Vaca Leiteira | Coca-Cola Zero = Estrela | Bebidas Energéticas = Interrogação

Formulação da Estratégica

Matriz – EXERCÍCIO

Estratégia, Governança e Liderança

Tema: Classificação do portefólio de negócios de uma empresa fictícia

Objectivo: ajudar a decidir onde investir, manter, colher ou descontinuar.

Enunciado

A empresa fictícia **Nova Visão Business** actua em quatro frentes de negócio:

- 1.Aplicativo de entregas urbanas
- 2.Loja física de material de escritório
- 3.Plataforma de cursos online para líderes
- 4.Serviço de impressão e fotocópias

Com base nos dados a direita, classifique cada unidade na matriz BCG.

Unidade de negócio	Crescimento do mercado	Participação relativa de mercado
Aplicativo de entregas urbanas	18%	1,7
Loja física de material de escritório	2%	1,9
Plataforma de cursos online para líderes	20%	0,6
Serviço de impressão e fotocópias	1%	0,4

- Identifique em que quadrante cada negócio se encontra.
- Justifique a classificação.
- Diga qual decisão estratégica tomaria para cada unidade:
 - 1. investir,
 - 2. manter,
 - 3. colher resultados,
 - 4. descontinuar/reposicionar.
- Apresente uma conclusão geral sobre o portefólio da empresa.

Formulação da Estratégica

Matriz – EXERCÍCIO (Cont.)

Ficha para preencher pela turma
Nome do grupo: _____

Perguntas de reflexão

- 1.Qual unidade deveria receber mais investimento imediato?
- 2.Qual unidade sustenta financeiramente as outras?
- 3.Existe algum negócio com potencial de crescimento que ainda não atingiu liderança?
- 4.Que riscos existem em manter negócios com baixa atratividade?

Unidade de negócio	Quadrante BCG	Justificação	Decisão estratégica
Aplicativo de entregas urbanas			
Loja física de material de escritório			
Plataforma de cursos online para líderes			
Serviço de impressão e fotocópias			



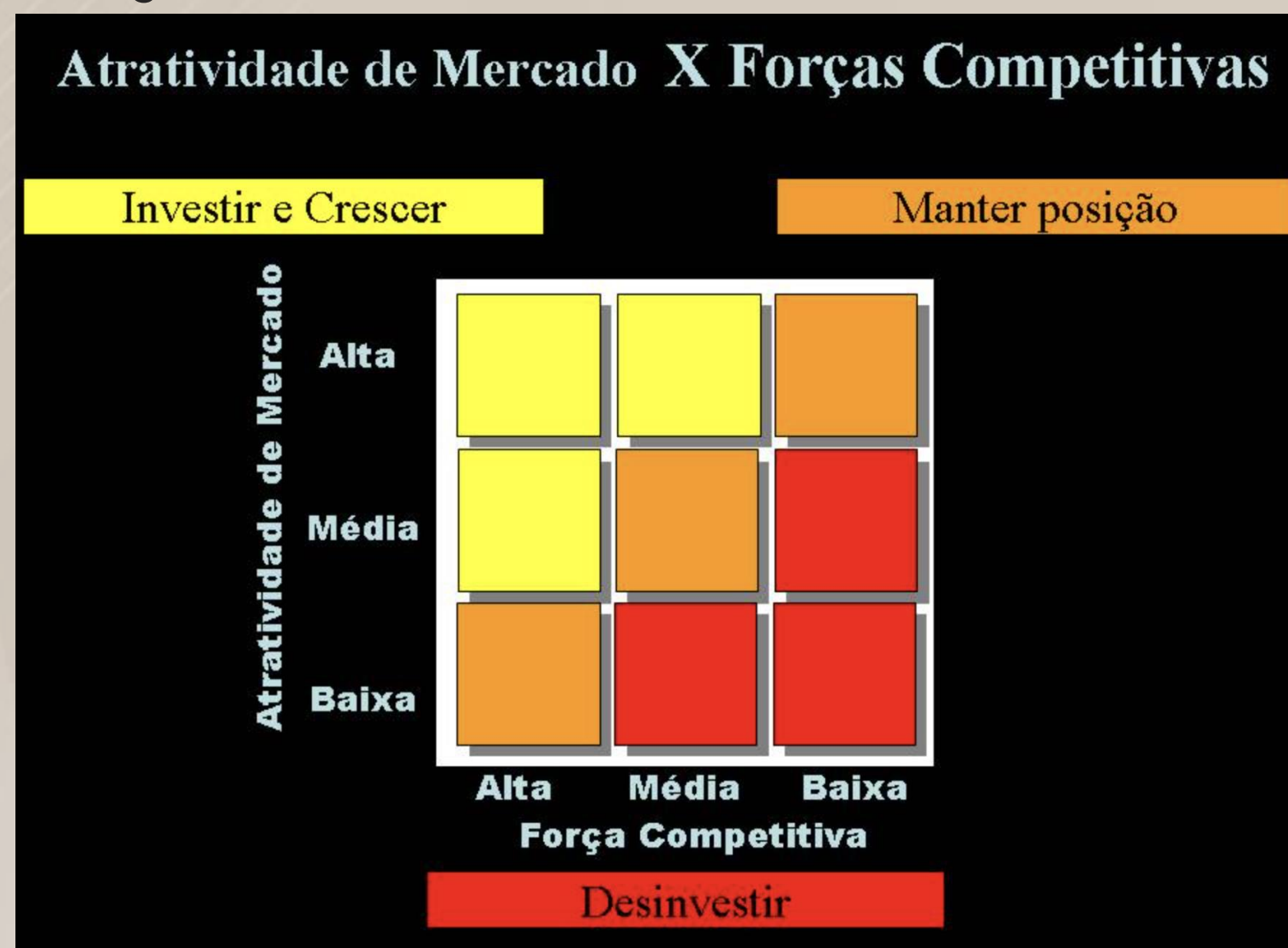
Formulação da Estratégica

Matriz GE/McKinsey: Avaliação Multidimensional

Análise Sofisticada de Portfólio

Desenvolvida pela **General Electric e McKinsey**, esta matriz supera a **BCG** ao avaliar múltiplos fatores simultaneamente.

Cruza **atratividade do mercado** (tamanho, crescimento, rentabilidade) com **força competitiva** (quota, capacidades, recursos) em nove células estratégicas. Permite decisões mais refinadas sobre investir, manter ou desinvestir em cada unidade de negócio.





Formulação da Estratégica

Matriz ADL: Ciclo de Vida e Posicionamento Competitivo

A matriz **Arthur D. Little** combina o **estágio do ciclo de vida da indústria** (embrionário, crescimento, maturidade, declínio) com a **posição competitiva** (dominante, forte, favorável, defensável, fraca).



Embrionário

Mercado nascente, alta incerteza, investimento em inovação



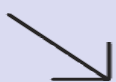
Crescimento

Expansão rápida, conquista de quota, construção de capacidades



Maturidade

Estabilização, foco em eficiência e diferenciação



Declínio

Contração do mercado, colheita ou desinvestimento estratégico

Caso Indústria Automóvel: Fabricantes tradicionais ajustam portfólio: veículos elétricos (crescimento) recebem investimento massivo, enquanto motores a combustão (maturidade/declínio) são gradualmente descontinuados.



Tópico 3

Estratégias de Internacionalização e Cooperação



Formulação da Estratégica

Internacionalização: Oportunidades e Desafios

Benefícios Estratégicos

- **Acesso a Novos Mercados:** Expansão da base de clientes e aumento de receitas.
- **Economias de Escala:** Otimização da produção e redução de custos unitários.
- **Acesso a Recursos:** Obtenção de mão de obra, matérias-primas ou tecnologia mais vantajosas.
- **Diversificação de Risco:** Redução da dependência de um único mercado.
- **Inovação e Aprendizado:** Exposição a novas ideias e práticas competitivas.

Exemplo: Uma startup de tecnologia portuguesa que expande seu software para mercados europeus, alcançando milhões de novos usuários e otimizando custos de desenvolvimento.

Riscos e Desafios

- **Barreiras Culturais/Linguísticas:** Dificuldade na adaptação de produtos e marketing.
- **Riscos Políticos/Econômicos:** Instabilidade governamental, flutuações cambiais e crises.
- **Complexidade Legal e Regulatória:** Conflitos com leis locais e normas de conformidade.
- **Gestão da Cadeia de Suprimentos:** Desafios logísticos e custos de transporte.
- **Adaptação do Produto/Serviço:** Necessidade de modificações para atender às preferências locais.

Exemplo: Uma grande cadeia de retalho que falhou em um mercado asiático devido à falta de adaptação aos hábitos de consumo e à concorrência local intensa.



Formulação da Estratégica

Vantagem Competitiva Internacional



Estratégia e Rivalidade

Competição, estrutura e modelos

Indústrias Relacionadas

Fornecedores e sectores complementares

Condições da Demanda

Exigências e sofisticação do mercado

Factores de Produção

Recursos, mão de obra e infra

O "**Diamante de Porter**" ilustra como a interação desses fatores cria um ambiente propício para a geração e sustentação da vantagem competitiva nacional, que se reflete nas empresas.



Formulação da Estratégica

Fases da Internacionalização: O Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala descreve a internacionalização como um processo sequencial e incremental, onde as empresas aumentam gradualmente o seu compromisso e conhecimento em mercados estrangeiros.



Exportação Esporádica

Início com poucas ou nenhuma exportação regular, geralmente através de intermediários, com baixo compromisso de recursos.



Exportação Regular

A empresa começa a exportar de forma mais consistente, estabelecendo uma rede de agentes e distribuidores no exterior.



Filiais de Venda

Criação de escritórios de vendas ou subsidiárias próprias no mercado-alvo para maior controle e proximidade com o cliente.



Unidades de Produção

Estabelecimento de fábricas ou unidades de montagem no exterior, representando o mais alto nível de comprometimento e investimento direto.



Formulação da Estratégica

Formas de Entrada em Mercados Internacionais

A escolha da modalidade de entrada em mercados estrangeiros depende do nível de risco, controlo e investimento que uma empresa está disposta a assumir.



Exportação

Venda direta ou indireta de produtos fabricados no país de origem para mercados estrangeiros.



Licenciamento

Cessão de direitos de propriedade intelectual (patentes, marcas) a uma empresa estrangeira em troca de royalties.



Franchising

Concessão do direito de usar um modelo de negócio completo, marca e sistema operacional a um parceiro local.



Joint Venture

Criação de uma nova entidade por duas ou mais empresas, partilhando riscos, custos e lucros.



Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

Aquisição de participação significativa ou estabelecimento de operações próprias (subsidiárias) no exterior.



Formulação da Estratégica

Cooperação e Alianças Internacionais

Tipos Comuns de Alianças

- **Joint Ventures:** Criação de nova entidade.
- **Acordos de Licenciamento/Franchising:** Partilha de propriedade intelectual/modelo de negócio.
- **Alianças de P&D:** Colaboração em inovação tecnológica.
- **Alianças de Produção/Distribuição:** Otimização da cadeia de valor.

Motivações Estratégicas

- **Acesso a Mercados/Tecnologias:** Penetrar em novas geografias ou adquirir expertise.
- **Partilha de Riscos e Custos:** Diluir o investimento em projetos de alto custo.
- **Ganho de Escala e Eficiência:** Reduzir custos unitários através de maior volume.
- **Complementaridade de Recursos:** Unir forças para preencher lacunas de competências.

Benefícios e Desafios

- **Benefícios:** Maior agilidade, inovação acelerada, alcance global e aprendizado mútuo.
- **Desafios:** Conflitos de interesses, perda de controlo, gestão complexa e diferenças culturais.

Exemplo: A Star Alliance, uma rede global de companhias aéreas, permite que os passageiros acumulem milhas e tenham acesso a uma vasta rede de destinos com uma única reserva, enquanto as companhias partilham recursos e rotas.



Formulação da Estratégica

Conclusão

Estratégia, Governança e Liderança

A formulação estratégica exige uma visão holística e adaptativa, considerando as dinâmicas de inovação, expansão internacional e sustentação da vantagem competitiva.

Adaptação e Inovação Contínua

A capacidade de se reinventar, como na transição para veículos elétricos, é crucial para a sobrevivência e crescimento em mercados em constante mudança.

Internacionalização Estratégica

Expandir para mercados externos, compreendendo modelos como Uppsala e diversas formas de entrada, abre portas para novas oportunidades e diversificação.

Vantagem Competitiva Duradoura

Analisar fatores de produção, demanda, indústrias de apoio e rivalidade (Diamante de Porter) é essencial para construir uma posição de destaque global.



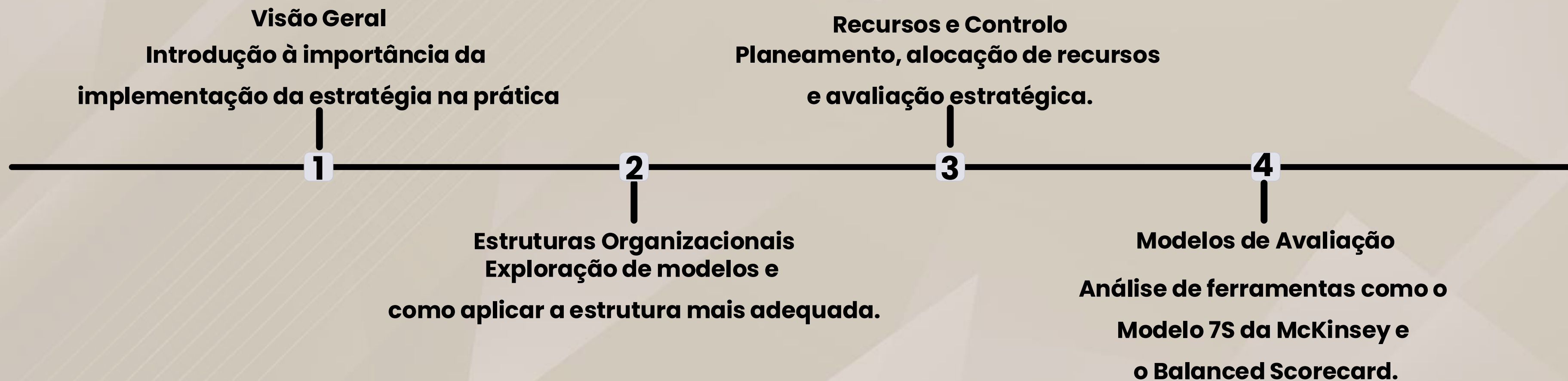
Implementação da Estratégia



Implementação da Estratégica

Tópicos a abordar

Estratégia, Governança e Liderança

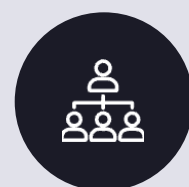




Implementação da Estratégica Estruturas Organizacionais

Estratégia, Governança e
Liderança

A estrutura define como as atividades são coordenadas, quem reporta a quem e como a informação flui na organização



Hierarquia

Cadeia de comando e níveis de autoridade



Comunicação

Fluxos formais e informais de informação



Coordenação

Mecanismos de integração entre áreas



Responsabilidades

Definição clara de papéis e funções



Implementação da Estratégica

Modelos de Estruturas Organizacionais

(1) Estrutura Funcional

Características:

- Agrupamento de tarefas por especialização (ex: Marketing, Finanças, Produção).
- Clara hierarquia e cadeia de comando.
- Cada departamento possui expertise específica.

Vantagens:

- Alta eficiência operacional e economias de escala.
- Desenvolvimento profundo de expertise técnica.
- Caminhos de carreira bem definidos dentro das funções.

Desvantagens:

- Pode gerar "silos" e dificuldade de comunicação interdepartamental.
- Tomada de decisão centralizada e mais lenta.
- Menor adaptabilidade a mudanças rápidas do mercado.

Quando usar:

- Organizações menores e centralizadas.
- Empresas com linha de produto única ou serviços padronizados.
- Ambientes estáveis e previsíveis.

Exemplo prático:

Uma pequena empresa de manufatura com departamentos dedicados à Produção, Vendas e Contabilidade, cada um reportando diretamente ao diretor geral.



Implementação da Estratégica

Modelos de Estruturas Organizacionais

(2) Estrutura Divisional

Características:

- Organização por produtos, serviços, regiões geográficas ou segmentos de clientes.
- Cada divisão opera como uma unidade de negócio autônoma.
- Decisão descentralizada dentro de cada divisão.

Vantagens:

- Maior foco no cliente e resposta rápida às necessidades do mercado.
- Clara responsabilidade por resultados de produtos/mercados específicos.
- Facilita a expansão para novos mercados ou linhas de produtos.

Desvantagens:

- Duplicação de recursos e funções entre as divisões.
- Potencial falta de coordenação entre as divisões.
- Custos operacionais mais altos devido à redundância.

Quando usar:

- Empresas grandes e diversificadas.
- Organizações com múltiplas linhas de produtos ou que operam em diferentes mercados.
- Quando a capacidade de resposta a mercados específicos é crucial.

Exemplo prático:

Uma grande empresa de eletrônicos com divisões separadas para "Smartphones", "Televisores" e "Eletrodomésticos", cada uma com suas próprias equipes de P&D, manufatura e marketing.



Implementação da Estratégica

Estruturas avançadas: matricial e em rede

Estrutura Matricial

Definição: Combinação de estrutura funcional com divisional

Características:

- Dupla linha de reporte, gestão por projetos

Vantagens:

- Flexibilidade, partilha de recursos, comunicação melhorada

Desvantagens:

- Conflitos de autoridade, complexidade de gestão

Quando usar:

- Projetos complexos, organizações inovadoras

Estrutura em Rede

Definição: Organização baseada em parcerias e colaborações

Características:

- Fronteiras organizacionais flexíveis, foco no core business

Vantagens:

- Agilidade, acesso a competências externas, custos reduzidos

Desvantagens:

- Perda de controlo, dependência de parceiros

Quando usar:

- Ambientes dinâmicos, startups, indústrias tecnológicas



Implementação da Estratégica

Como aplicar a estrutura certa?



Analisar a Estratégia

Alinhar estrutura com objetivos estratégicos e modelo de negócio



Escolher o Modelo

Selecionar estrutura adequada às necessidades identificadas



Avaliar o Contexto

Considerar dimensão, mercados, produtos e cultura organizacional



Implementar Gradualmente

Transição planeada com comunicação clara e gestão da mudança



Implementação da Estratégica

Planeamento e afectação de recursos

Estratégia, Governança e Liderança

Recursos Financeiros

- Orçamentos departamentais
- Investimentos estratégicos
- Capital de crescimento

Recursos Humanos

- Competências necessárias
- Recrutamento e formação
- Retenção de talento

Recursos Tecnológicos

- Infraestruturas IT
- Sistemas de informação
- Ferramentas digitais

Princípio fundamental: Afectar recursos às iniciativas de maior impacto estratégico e retorno esperado





Implementação da Estratégica

Processo de avaliação estratégica



Definir Objetivos

Estabelecer metas quantificáveis e prazos claros



Medir Desempenho



Comparar Resultados

Confrontar real vs. planejado e identificar desvios



Ações Corretivas

Implementar melhorias e ajustar estratégia

A avaliação contínua permite detetar problemas precocemente e adaptar a estratégia às mudanças do mercado



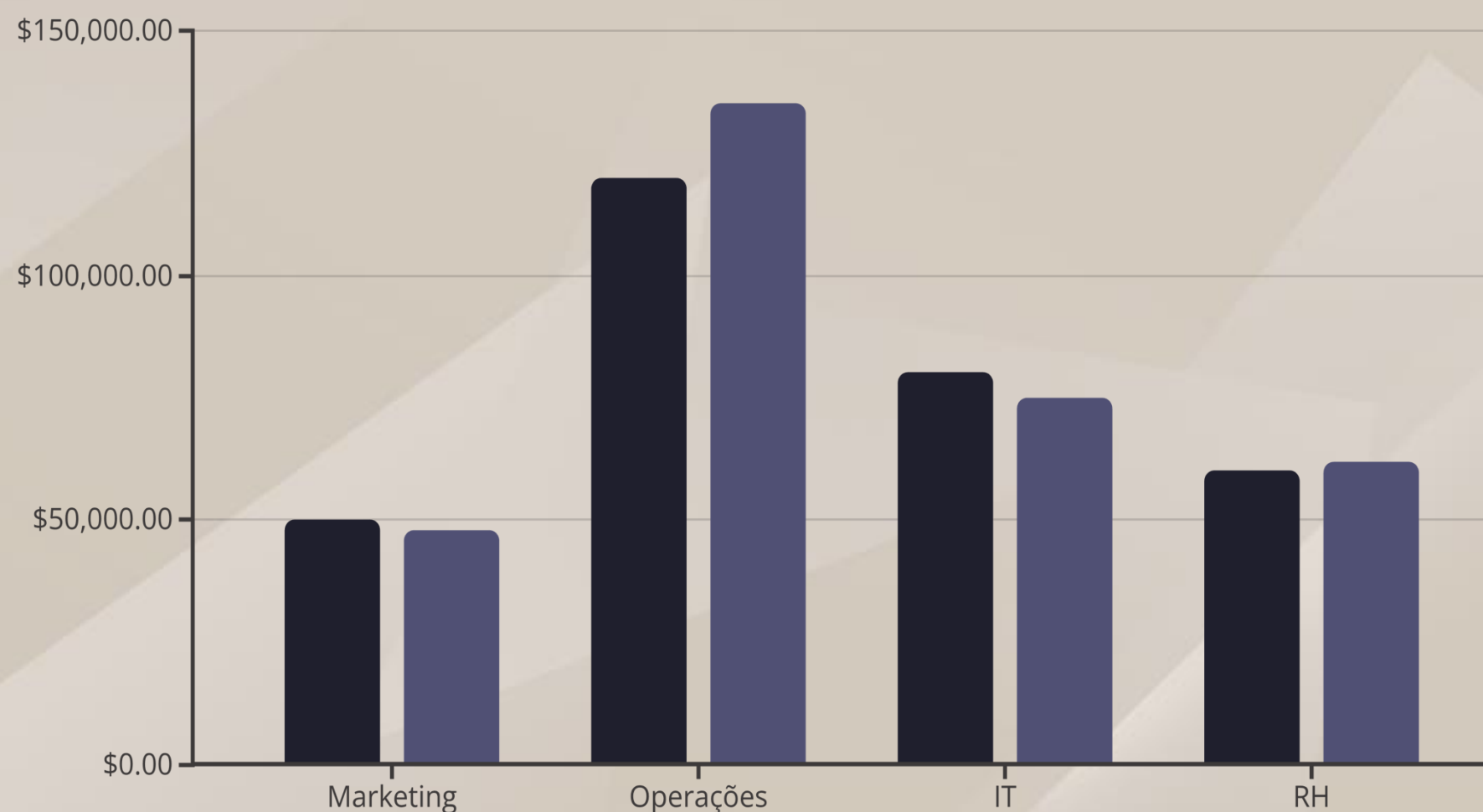
Implementação da Estratégica

Controle Orçamental

Sistema de monitorização financeira que compara receitas e despesas reais com os valores orçamentados

Análise de Desvios

- **Desvios favoráveis:** resultados superiores ao planeado
- **Desvios desfavoráveis:** necessitam ação corretiva imediata
- **Análise de variância:** identificar causas raiz





Implementação da Estratégica

Rácios Financeiros de Avaliação



Rendibilidade

ROE = Resultado Líquido / Capitais Próprios

ROA = Resultado Líquido / Ativo Total

Medem a capacidade de gerar lucro



Liquidez

Rácio Corrente = Ativo Corrente / Passivo Corrente

Liquidez Geral = (AC - Inventários) / PC

Avaliam capacidade de cumprir obrigações



Eficiência

Rotação Ativos = Vendas / Ativo Total

Prazo Médio Recebimento = (Clientes / Vendas) × 365

Medem gestão operacional dos recursos



Estrutura (financeira)

Autonomia Financeira = CP / Ativo Total

Solvabilidade = Ativo Total / Passivo Total

Analizam estrutura de capital e endividamento



Implementação da Estratégica

Modelo 7S da McKinsey

Estratégia, Governança e Liderança

Framework que identifica sete elementos interdependentes essenciais para o sucesso organizacional

Strategy

Plano para vantagem competitiva

Style

Estilo de liderança e gestão

Staff

Pessoas e suas capacidades



Structure

Forma de organização hierárquica

Systems

Processos e procedimentos diários

Shared Values

Valores e cultura centrais

Skills

Competências distintivas da organização



Implementação da Estratégica Balanced Scorecard (BSC)

Sistema de gestão estratégica que traduz a visão em objetivos mensuráveis através de quatro perspectivas interligadas

Perspetiva Financeira

Como nos veem os acionistas?

- Crescimento de receitas
- Rentabilidade
- Retorno do investimento

Perspetiva do Cliente

Como nos veem os clientes?

- Satisfação do cliente
- Quota de mercado
- Retenção e lealdade

Processos Internos

Em que devemos ser excelentes?

- Qualidade operacional
- Inovação de produtos
- Eficiência de processos

Aprendizagem e Crescimento

Como melhorar continuamente?

- Competências dos colaboradores
- Sistemas de informação
- Cultura organizacional

Vantagem do BSC: Equilibra indicadores financeiros de curto prazo com drivers de desempenho futuro



Passos para a Elaboração do Planeamento Estratégico



Finalidade do Planeamento Estratégico



O plano estratégico

Qual a sua finalidade?

O **Plano Estratégico** enquanto **instrumento essencial ao desenvolvimento das organizações** e ao respectivo posicionamento no sector de actividade atende aos principais desafios de médio e longo prazo, os quais são espelhados na **Missão, Visão e Valores**.

Enquanto processo que visa projetar o futuro, o Planeamento Estratégico permite **decidir como agir** com base no que está ocorrendo no **ambiente imediato e no futuro próximo**.

Neste sentido planear é a **tradução da decisão em ações gerenciáveis**.



O plano estratégico

Qual a sua finalidade?

O **Plano Estratégico** tem um papel de coordenador da acção da instituição, definindo objectivos estratégicos, medidas e programas.

É um instrumento de comunicação transversal a toda a instituição e desta para os demais players do sector e da sociedade.

Fornece informação de **suporte às decisões estratégicas**.

É o referencial fundamental à definição dos demais instrumentos de suporte à gestão de nível estratégico, tático e operacional, entre os quais o **Plano Estratégico de Tecnologias de Informação**.



O plano estratégico

Qual a sua finalidade?

O **Plano Estratégico** tem um papel de coordenador da acção da instituição, definindo objectivos estratégicos, medidas e programas.

É um instrumento de comunicação transversal a toda a instituição e desta para os demais players do sector e da sociedade.

Fornece informação de **suporte às decisões estratégicas**.

É o referencial fundamental à definição dos demais instrumentos de suporte à gestão de nível estratégico, tático e operacional.



O plano estratégico

E os níveis de planeamento na organização

Níveis de Planeamento



- Visão da organização
- Forte orientação para os resultados
- Foco no longo prazo
- Objectivos globais
- Planos abrangentes

- Visão por unidade de negócio/direcção/gabinete
- Foco no médio prazo
- Objectivos específicos por unidade de negócio /direcção/ gabinete
- Planos focados em acções específicas para a unidade de negócio /direcção/ gabinete

- Visão na execução regular de nível departamental
- Foco no curto prazo
- Objectivos específicos e resultados mensuráveis no curto prazo



Roadmap de Elaboração do Planeamento Estratégico



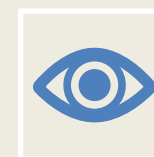
O plano estratégico

Processos e entregáveis

ETAPAS

- 1** **Preparação** (análise do quadro de referência e identificação de stakeholders)
- 2** Compreensão da **visão da organização e do papel das áreas internas;**
- 3** Análise das áreas internas: ambiente externo & ambiente interno
- 4** Definição **directrizes e orientações de estratégia** para cada área interna
- 5** Definição de **prioridades dos investimentos** estratégicos

ENTREGÁVEIS



Propósito da organização

Missão
Visão
Valores



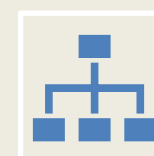
Diagnóstico prospectivo das áreas

Orientação estratégica,
Objectivos Estratégicos



Matriz Estratégica global

Metas



Quadro estratégico das áreas

Core business
Tecnologias
Capital Humano
Investimentos em TI

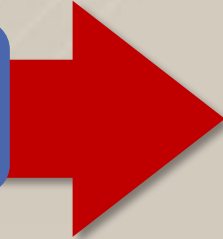


O plano estratégico

Metodologias e Ferramentas de suporte

ETAPAS

1 **Preparação** (análise do quadro de referência e identificação de stakeholders)



2 Compreensão da **visão da organização** e do **papel das áreas internas**;

3 Análise das áreas internas: ambiente externo & ambiente interno

4 Definição **directrizes e orientações de estratégia** para cada área interna

5 Definição de **prioridades dos investimentos estratégicos**

METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS



- Que medidas de politica/orientações/metastão definidas o sector/organização?
- Qual papel atribuído a cada uma das áreas (core, TI, comercial, etc)? O que é esperado de cada uma das áreas ou direcções?
- Quais as entidades (indicativas ou coletivas) relevantes para o Plano Estratégico?



- Consultar quadro referencial
- Consultar legislação, normativos sobre o sector
- Listar todas as partes interessadas, incluindo *clientes (internos e externos)*, membros da equipa, fornecedores e outros, para entender suas influências, expectativas e impacto do PE (Plano Estratégico)



O plano estratégico

Metodologias e Ferramentas de suporte

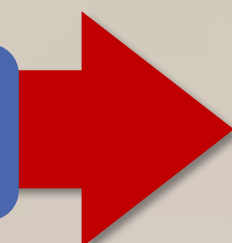
ETAPAS

1

Preparação (análise do quadro de referência e identificação de stakeholders)

2

Compreensão da **visão da organização e do papel das áreas internas;**



3

Análise das áreas internas:
ambiente externo & ambiente interno

4

Definição **directrizes e orientações de estratégia** para cada área interna

5

Definição de **prioridades dos investimentos** estratégicos

METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS



- Que objectivos/orientações/metast estão definidas no intento estratégico do PE, para todas as áreas?
- Qual papel atribuído a cada uma das áreas, direcções, divisões, etc?
- Onde queremos estar no longo prazo?



- Analisar instrumentos normativos do funcionamento e estrutura de cada uma das áreas/direcções
- Incorporar os valores da organização
- Definir o propósito de cada uma das direcções
- Definir a visão para cada uma das direcções



O plano estratégico

Metodologias e Ferramentas de suporte

ETAPAS

1 Preparação (análise do quadro de referência e identificação de stakeholders)

2 Compreensão da **visão da organização** e do **papel das áreas internas**;

3 **Análise das áreas internas:**
ambiente externo & ambiente interno

4 Definição **directrizes e orientações de estratégia** para cada área interna

5 Definição de **prioridades dos investimentos** estratégicos

METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS

- Que tendências
- Quais as nossas forças e quais as nossas fraquezas
- Que oportunidades podemos potenciar
- Que ameaças devemos mitigar

- Análise PESTEL
- Análise SWOT

ANÁLISE SWOT

forças

fraquezas

oportunidades

ameaças

ANÁLISE PEST

política

economia

social

tecnologia



O plano estratégico

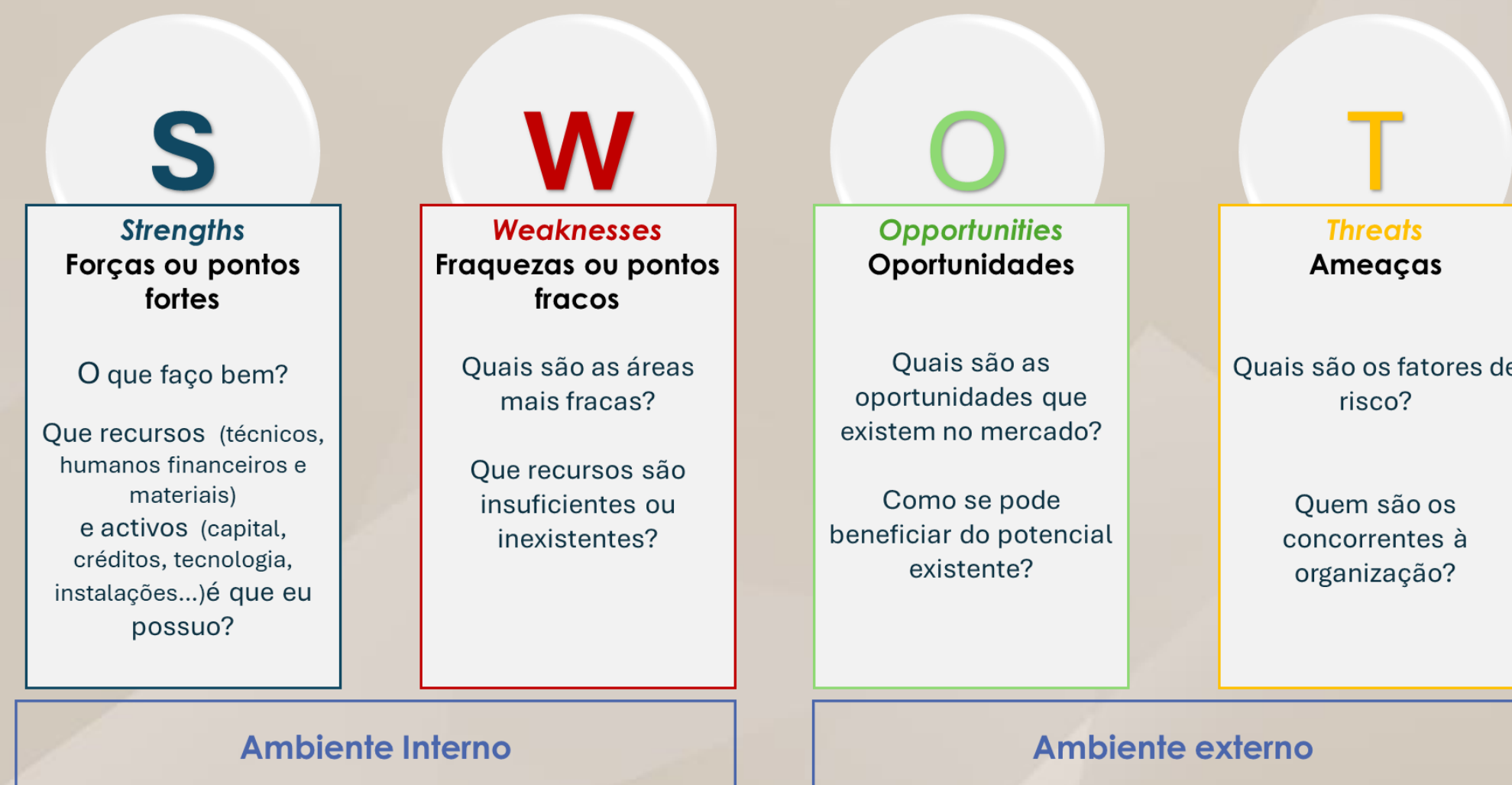
Metodologias e Ferramentas de suporte

ETAPAS

- 1 Preparação (análise do quadro de referência e identificação de stakeholders)
- 2 Compreensão da **visão da organização** e do **papel das áreas internas**;
- 3 Análise das áreas internas: ambiente externo & ambiente interno**
- 4 Definição **directrizes e orientações de estratégia** para cada área interna
- 5 Definição de **prioridades dos investimentos** estratégicos

Evaristo Tone

METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS





O plano estratégico

Metodologias e Ferramentas de suporte

ETAPAS

1 **Preparação** (análise do quadro de referência e identificação de stakeholders)

2 Compreensão da **visão da organização e do papel das áreas internas;**

3 Análise das áreas internas: ambiente externo & ambiente interno

4 Definição **directrizes e orientações de estratégia** para cada área interna

5 Definição de **prioridades dos investimentos** estratégicos

METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS

- Tendo em consideração o diagnostico, quais os caminhos que vou definir para alcançar as visão e cumprir com a Missão da organização?
- Definição de objectivos SMART

S **Específicos (Specific):** os objectivos devem ser formulados de forma específica e precisa;

M **Mensuráveis (Measurable):** os objectivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes;

A **Atingíveis (Attainable):** a possibilidade de concretização dos objectivos deve estar presente; estes devem ser alcançáveis;

R **Realistas (Realistic):** os objectivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;

T **Temporizáveis (Time-bound):** os objectivos devem ser definidos em termos de duração



O plano estratégico

Metodologias e Ferramentas de suporte

ETAPAS

- 1 **Preparação** (análise do quadro de referência e identificação de stakeholders)
- 2 Compreensão da **visão da organização e do papel das áreas internas;**
- 3 Análise das áreas internas: ambiente externo & ambiente interno
- 4 Definição **directrizes e orientações de estratégia** para cada área interna
- 5 Definição de **prioridades dos investimentos** estratégicos

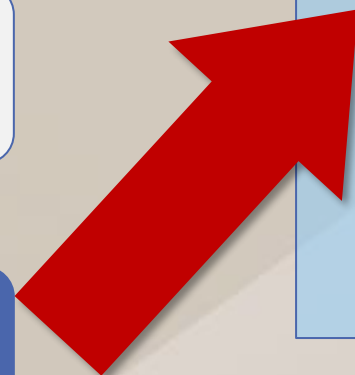
METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS



Que projectos concretizam a estratégia?

Atenção: são projectos estruturantes essenciais ao cumprimento da estratégia

- O que será feito ? – identificação do Projecto estratégico
- Justificação da sua relevância face à estratégia
- Análise de pertinência e relevância
- Identificação do responsável pela execução
- Identificação dos recursos a aplicar
- Qual o investimento/qual o custo global ?
- Duração provisional
- Programa de execução

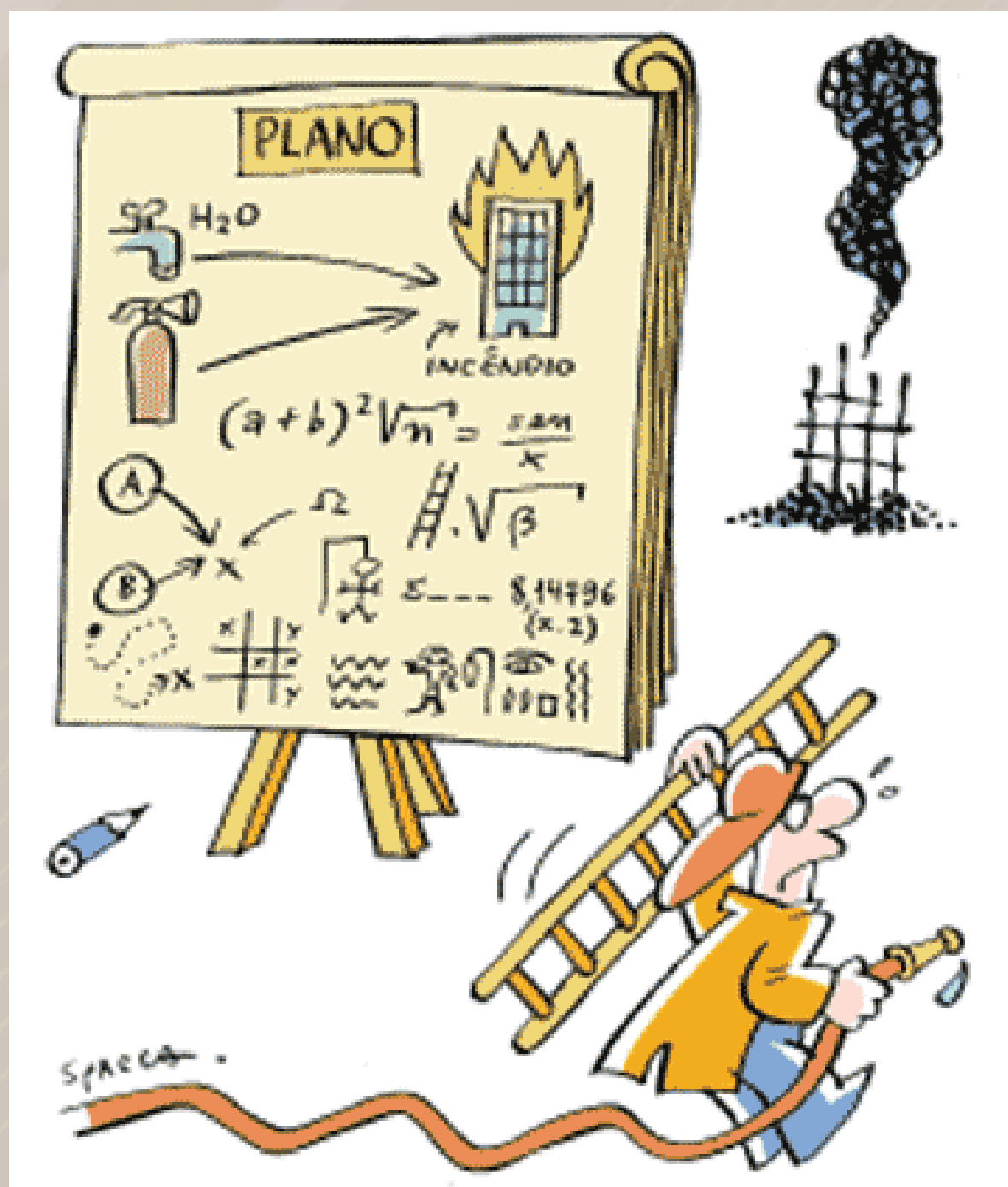




Factores Críticos de Sucesso

Factores Críticos de Sucesso de Implementação do PE

Constatação: O Plano existe mas não é usado como um instrumento de apoio ao desenvolvimento a organização.



Razões possíveis:

- As pessoas não conhecem o plano
- As pessoas não entendem o plano
- A estratégia foi mal definida e não responde diretamente às necessidades da organização
- A programação dos recursos a alocar não foi bem feita



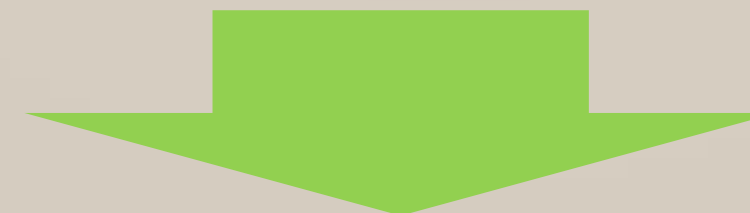
Factores Críticos de Sucesso de Implementação do PE

Os 5 principais **FATORES DE FRACASSO** do Plano Estratégico



- ❌ Não ter sempre presente a visão de futuro
- ❌ Não garantir o envolvimento e compreensão do Plano estratégico por parte de todos
- ❌ Não explicar e detalhar o Plano
- ❌ Não associar o Plano Estratégico os recursos necessários
- ❌ Não acompanhar e monitorizar a implementação do Plano

Os 5 principais **FATORES DE SUCESSO** do Plano Estratégico



- ✅ Mobilização, participação e comunicação
- ✅ Análise integrada do presente com foco no futuro
- ✅ Identificação correcta dos recursos necessários
- ✅ Selecção criteriosa de projectos estruturantes
- ✅ Monitorização da implementação do Plano



Em conclusão...

- ⇒ O **PE** não é apenas um documento. Deve ser um **instrumento dinâmico, acompanhado, monitorizado e avaliado**;
- ⇒ O **PE é** um instrumento de orientação para todas as áreas da com impacto no desenvolvimento da organização;
- ⇒ O **PE é** um instrumento de planeamento e de apoio à decisão;
- ⇒ O **PE** integra das orientações estratégicas e conta com a **participação dos stakeholders da organização.**



Estudo de Caso

6 lições da Netflix

6 lições de estratégia da Netflix: uma história incrível!



6 lições da Netflix

6 lições de estratégia da Netflix: uma história incrível!

VIDEO YOUTUBE: <https://www.youtube.com/watch?v=Wg8dJ70RnZs>



Mudando a Estratégia para liderar um novo mercado

Contexto

Fundada em 1997 como serviço de entrega de DVDs pelo correio, a Netflix concorria com as videolocadoras tradicionais.

Análise Estratégica

Ao identificar tendências de **expansão da internet de banda larga** e de **mudança no comportamento dos consumidores**, a empresa previu a obsolescência dos DVDs e as **oportunidades emergentes na distribuição digital**.

Formulação da Estratégia

Decidiu **alterar o modelo de negócio** — de locadora física para **plataforma global de entretenimento via internet**.

Nova proposta de valor: **subscrição mensal, acesso ilimitado a conteúdos digitais e investimento em produção própria**.

Implementação

A transição iniciou-se em 2007, exigindo **investimentos em tecnologia, licenciamento e criação de conteúdos originais**, bem como **esforços de comunicação e educação do cliente**. Apesar de enfrentar resistências (como em 2011, com o aumento de preços), a empresa **ajustou-se rapidamente e consolidou a liderança mundial**.

Resultados

Mais de **301 milhões de subscritores**, transformação global dos hábitos de consumo audiovisual e **liderança no sector do streaming**.

PLANO ESTRATÉGICO **ModaClick**

**SUPLEMENTO PARA EXERCÍCIO
PRÁTICO DA AULA DE
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**



Resumo da Aula



Resumo da Aula 01

Estratégia, Governança e
Liderança

Tese Central

O sucesso sustentável resulta da **capacidade de pensar estrategicamente**, escolher conscientemente o rumo e **executar com disciplina e propósito**.

Síntese da Aula

Estratégia não é operação é direção e escolha — a arte de decidir *onde jogar e como vencer*.

Análise Estratégica é compreender o ambiente (interno e externo) com ferramentas como **SWOT** e **PESTLE**.

Formulação da estratégia é definir **missão, visão e valores**, estruturar **estratégias competitivas** (Porter) e portfólio (BCG, GE, ADL).

Implementação da estratégia é alinhar estrutura, cultura e desempenho que podem ser feitas com ferramentas e soluções que garantam o sucesso (**7S McKinsey** e **Balanced Scorecard – BSC**).

Gestão por Objetivos: traduzir visão em metas SMART e resultados tangíveis.

Estudo de Caso – Netflix: adaptação, inovação e execução disciplinada como fatores de sucesso.



Questões para Reflexão



Questões para Reflexão

1 Como está definida a visão de longo prazo do seu projecto ou empresa?

A sua estratégia actual — ou a ausência dela — está verdadeiramente alinhada com essa visão?

2 Realiza alguma análise sistemática do ambiente interno e externo (concorrentes, mercado, tendências) **antes de tomar grandes decisões?**

Que ferramentas poderia utilizar para melhorar esse diagnóstico estratégico? (ex.: *SWOT, PESTLE, BCG, Porter*).

3 Recorde uma decisão estratégica que tomou (ou que a sua organização tomou) no passado.

Qual foi o resultado? O que esse resultado ensina sobre a eficácia da análise e da formulação que foram feitas na altura?

4 De que forma garante que as acções do dia-a-dia da sua equipa estão alinhadas com a estratégia geral?

Existe comunicação clara dos objectivos e acompanhamento de indicadores que mostrem se a implementação está no caminho certo?



Decisões para tomar



Decisões para tomar

➤ A Estratégia exige escolhas.

A decisão prática que esta aula propõe é simples e transformadora: **comprometa-se a fortalecer o processo estratégico na sua liderança a partir de hoje.**

- Reserve tempo para planear e analisar antes de agir, envolvendo a sua equipa na discussão de cenários e na geração de ideias.

Decida aplicar pelo menos uma ferramenta estratégica no seu contexto actual — por exemplo:

- Realizar uma análise SWOT do seu negócio;
- Definir metas trimestrais alinhadas com a visão anual;
- Promover uma reunião de planeamento estratégico para clarificar prioridades.
- Ao tomar esta decisão, inicia uma mudança de postura: sai do modo reativo e assume um papel proativo na criação do futuro da sua organização.

Escolha dar o primeiro passo agora — reúna a sua equipa, recolha dados do mercado, reveja a missão — e observe como uma liderança mais estratégica pode trazer clareza, foco e direcção para todos à sua volta.



3.

Aula 2

**Governança:
Estruturas,
Princípios e
Importância**



Objectivos da Aula

Nesta sessão, vamos explorar os fundamentos da governança corporativa com vista a:

Capacitar os participantes/estudantes a compreender, estruturar e aplicar sistemas de governança corporativa que assegurem disciplina, integridade e alinhamento estratégico nas organizações.

A aula visa desenvolver a capacidade de:

- Distinguir governança de gestão operacional, entendendo os papéis e limites de cada uma;
- Adoptar princípios e frameworks de boa governança, de acordo com padrões internacionais;
- Implementar mecanismos de supervisão, controlo e transparência que garantam a perenidade institucional;
- Reconhecer a governança como instrumento estratégico, que sustenta a execução e a credibilidade da liderança.

Serão abordados os seguintes sub-tópicos:

- Conceito e Enquadramento da Governança
- A Teoria do Agente: Fundamento da Governança
- Os Quatro Pilares da Governança Corporativa
- Definição Operacional e Componentes Essenciais
- Função Estratégica da Governança Organizacional
- Frameworks Internacionais de Governança
- Ferramentas de Monitorização e Avaliação
- Estrutura-Tipo de Governança Corporativa
- Implementação da Governança: (Etapas 1 a 4)
- Estudo de Caso: Magazine Luiza
- Conclusões Fundamentais sobre Governança
- Questões para Reflexão Estratégica
- Decisão Estratégica: Fortalecer a Governança

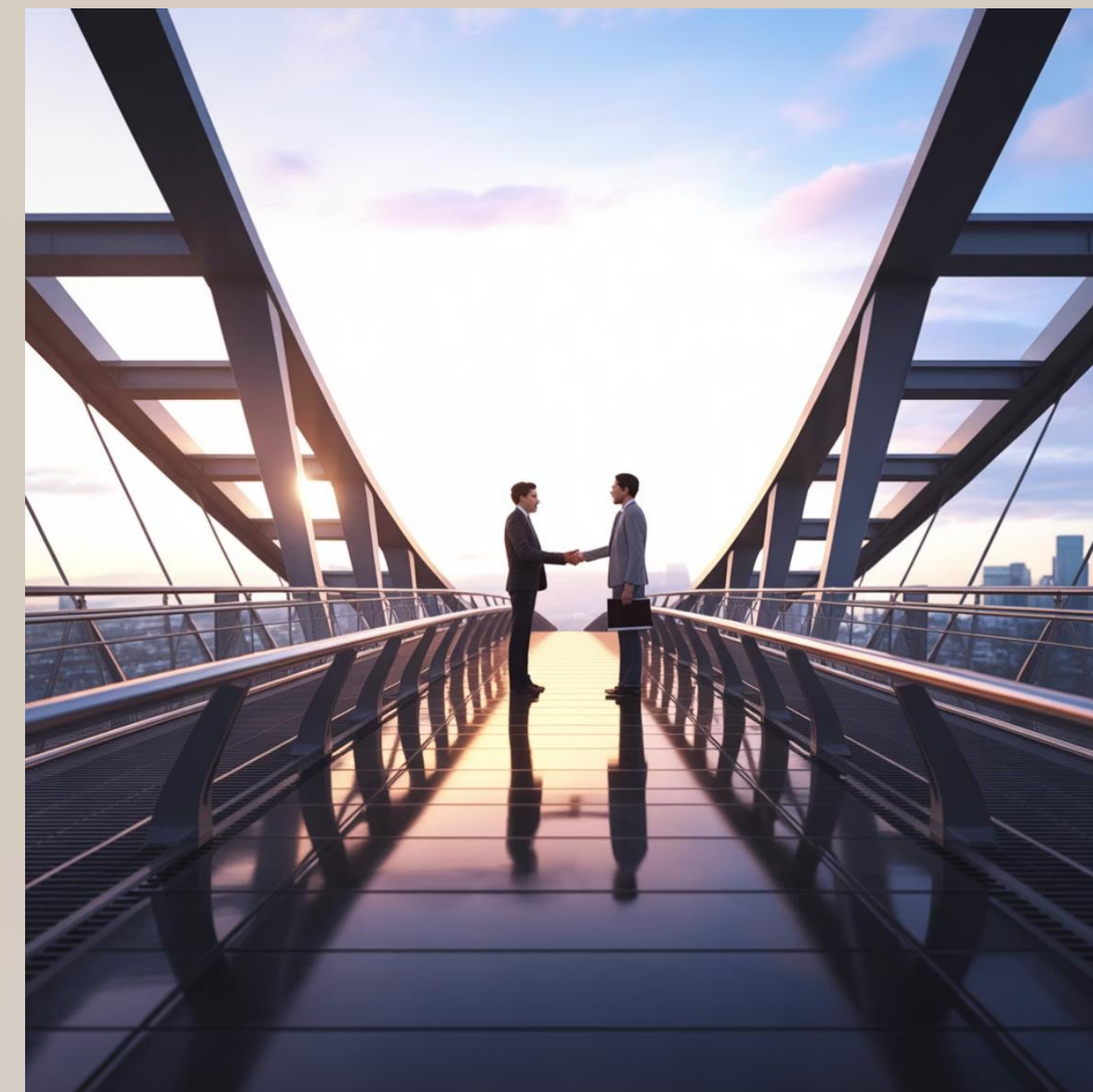


Conceito e Enquadramento da Governança

Estratégia, Governança e Liderança

A governança corporativa representa o sistema abrangente pelo qual as organizações são dirigidas, monitorizadas e incentivadas, tendo sempre em vista a criação de valor sustentável a longo prazo.

A distinção entre governança e gestão operacional é essencial para compreender o funcionamento organizacional moderno. Enquanto a governança estabelece as regras do jogo e exerce supervisão estratégica, a gestão actua dentro dessas regras e executa as operações quotidianas.



Governança

Define as regras, supervisiona estrategicamente e garante alinhamento com valores institucionais

Evaristo Tone

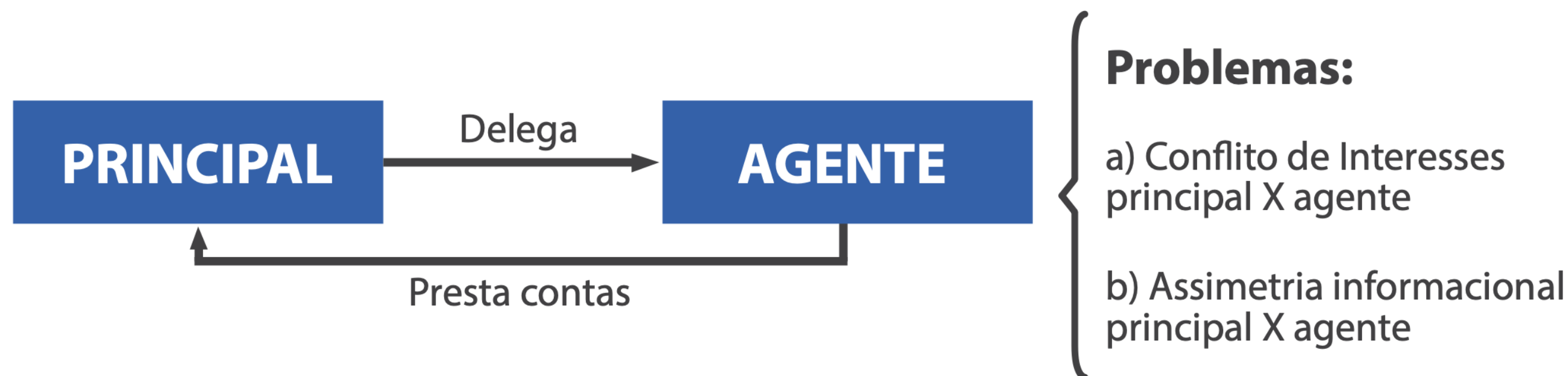
Gestão

Executa operações dentro das regras estabelecidas e implementa a estratégia aprovada



Teoria do Agente

Estratégia, Governança e Liderança



Exemplos de relação Principal X Agente em organizações públicas





Teoria do Agente

Estratégia, Governança e Liderança

A Teoria do Agente, desenvolvida por Ross e Mitnick, fornece a explicação fundamental para a necessidade de estruturas robustas de governança nas organizações contemporâneas. Num sistema organizacional complexo, o principal — representado pelos accionistas ou proprietários — delega autoridade ao agente — os gestores profissionais — criando inevitavelmente um potencial conflito de interesses que deve ser cuidadosamente gerido.

1

O Problema Fundamental

Os gestores podem agir segundo interesses próprios, maximizando benefícios pessoais em vez de actuarem exclusivamente no interesse dos accionistas e da organização.

2

A Solução Estratégica

Implementar mecanismos sofisticados de alinhamento, incluindo conselhos activos, auditorias independentes, remuneração variável ligada a resultados e sistemas de transparência informacional.

Accionistas

Conselho de Administração

Relatórios,
Auditorias,
Controlo

Direcção Executiva

Evaristo Tone

O objectivo central destes mecanismos consiste em minimizar a assimetria de informação entre principais e agentes, promovendo simultaneamente a integridade institucional e a confiança mútua indispensável ao sucesso organizacional sustentável.



Os quatro pilares da governança corporativa

Estratégia, Governança e Liderança

Para mitigar os potenciais conflitos de interesse da Teoria do Agente, a governança corporativa se estrutura em quatro princípios fundamentais que buscam alinhar os objetivos de gestores e acionistas, promovendo a integridade² e o valor a longo prazo.



Transparência

A comunicação clara e acessível de informações financeiras, operacionais e estratégicas permite que os principais monitorem as ações dos agentes e tomem decisões informadas, reduzindo a assimetria de informação.



Equidade

O tratamento justo e isonômico de todos os acionistas, incluindo os minoritários, assegura que nenhum grupo seja privilegiado, garantindo que os interesses de todos os principais sejam considerados nas decisões da gestão.



Prestação de Contas

Os gestores devem ser responsáveis por suas ações e pelos resultados da organização perante os acionistas. Mecanismos claros de avaliação de desempenho e responsabilização são essenciais para alinhar a gestão com os objetivos da empresa.



Responsabilidade Corporativa

A empresa deve atuar de forma ética e sustentável, considerando seu impacto não apenas nos acionistas, mas em todas as partes interessadas. Isso incentiva a gestão a buscar valor de longo prazo, evitando decisões que possam gerar ganhos rápidos, mas prejudiciais.



Definição Operacional e Componentes Essenciais

Estratégia, Governança e Liderança

Definição Operacional

Governança é a estrutura organizacional que assegura disciplina, integridade e alinhamento estratégico entre quem decide, quem executa e quem supervisiona.

Funciona como o sistema nervoso da organização, garantindo coerência perfeita entre visão, estratégia, gestão e controlo operacional.

Componente	Função Principal	Exemplo de Prática
Assembleia Geral	Define orientações estratégicas e elege o Conselho	Votação anual de contas e aprovação de estratégia
Conselho de Administração	Orienta e fiscaliza a gestão executiva	Aprovação de planos estratégicos trienais
Comités de Apoio	Profundam análise de temas críticos especializados	Revisão de políticas e relatórios técnicos
Direcção Executiva	Executa decisões estratégicas aprovadas	Gestão operacional quotidiana
Auditoria	Verifica conformidade e desempenho institucional	Relatórios de auditoria trimestrais
Compliance e Risco	Garante conformidade legal e integridade	Códigos de conduta e canais de denúncia



Função Estratégica da Governança Organizacional

Estratégia, Governança e Liderança

Protecção da Visão

Assegura continuidade e coerência estratégica ao longo do tempo, independentemente de mudanças na gestão executiva

Alinhamento de Interesses

Harmoniza os interesses entre accionistas, gestores e todas as partes interessadas relevantes

Credibilidade Institucional

Reforça a reputação perante mercados, reguladores e comunidade financeira internacional

Ética e Transparência

Promove comportamentos éticos e transparência como activos organizacionais estratégicos valiosos



Framework Internacionais de Governança

Estratégia, Governança e Liderança

OECD Principles

Princípios de Governança Corporativa da OCDE — referência global para mercados desenvolvidos e emergentes

IBGC

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa — adaptação dos princípios globais à realidade lusófona

King IV

Framework sul-africano com ênfase pioneira em valor sustentável e responsabilidade perante stakeholders

COSO

Enterprise Risk Management — framework abrangente para gestão integrada de riscos organizacionais

ISO 37000

Sistema internacional padronizado de Governança das Organizações, aplicável a qualquer tipo de entidade



Framework Internacionais de Governança

Estratégia, Governança e Liderança

Compliance 360°

Sistema abrangente de conformidade que integra normas legais, éticas e procedimentos de controlo interno numa visão holística

Relato Integrado

Framework IR que combina informação financeira e não financeira numa narrativa coesa de criação de valor

Auditorias

Revisões independentes internas e externas que verificam conformidade, eficácia e eficiência dos processos

Matriz de Risco

Ferramenta visual que relaciona probabilidade e impacto dos riscos, priorizando acções de mitigação estratégicas

Indicadores ESG

Métricas de governança, ambiente e responsabilidade social que avaliam desempenho sustentável

Questionários de Maturidade

Instrumentos estruturados que avaliam o nível de desenvolvimento e sofisticação das práticas de governança



Framework Internacionais de Governança

Estratégia, Governança e Liderança

Assembleia Geral

Órgão máximo da governação

Comités Principais

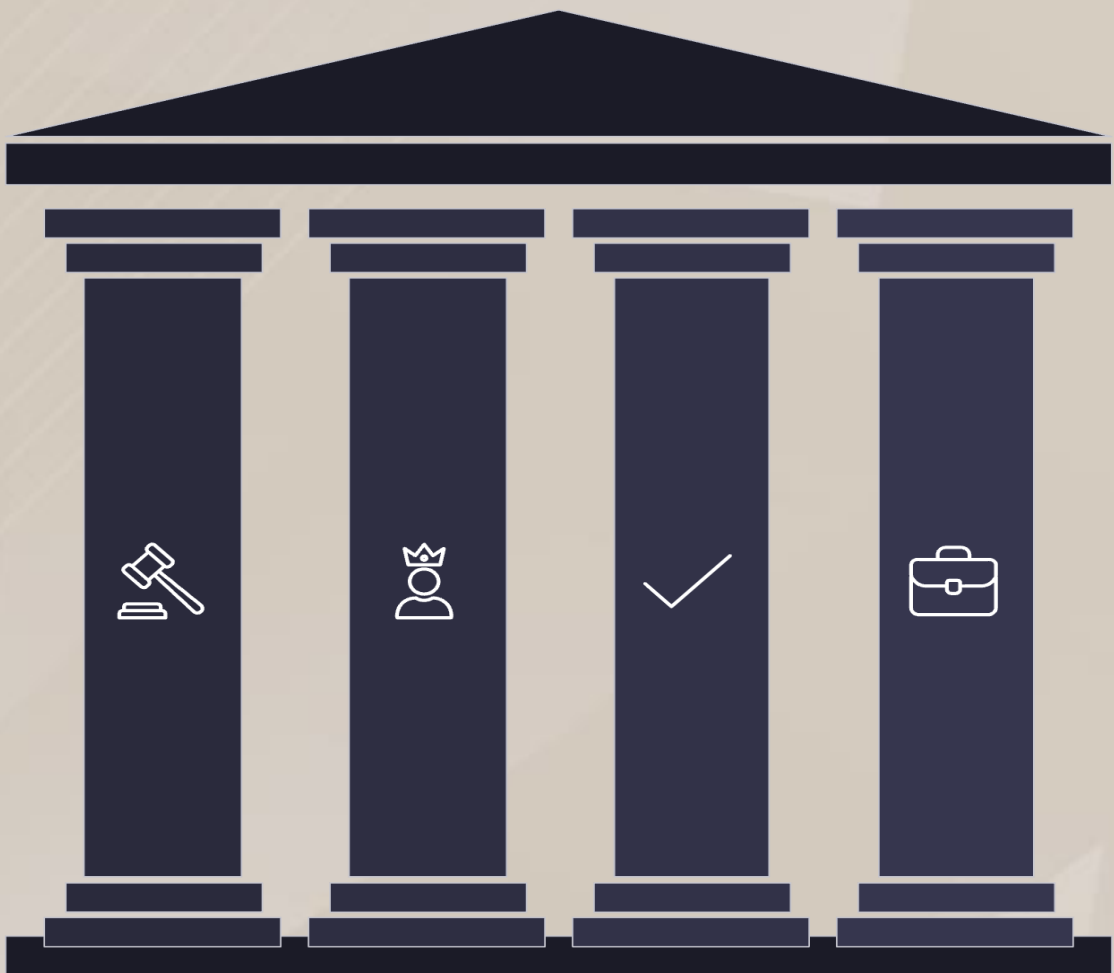
Risco, Auditoria e Remuneração

Conselho de Administração

Supervisão estratégica e decisão

Direcção Executiva

Gestão operacional e execução



01

Assembleia Geral

Órgão soberano que define orientações estratégicas fundamentais e elege o Conselho de Administração

02

Conselho de Administração

Supervisiona e orienta a gestão executiva, aprovando estratégias e monitorizando desempenho institucional

03

Comités Especializados

Aprofundam análises técnicas em áreas críticas como risco, auditoria, remuneração e ética empresarial

04

Direcção Executiva

Implementa decisões estratégicas através da gestão operacional quotidiana e liderança das equipas

05

Funções de Controlo

Compliance, auditoria e controlo interno asseguram conformidade, integridade e eficácia operacional



Implementação – Etapa 1

Estratégia, Governança e Liderança

Pergunta-Guia

Onde estamos agora?

Objectivo Central

Avaliar rigorosamente o estado actual da governança organizacional, identificando os riscos existentes, lacunas críticas e o nível de maturidade institucional nas práticas de governação implementadas.

Ferramentas e Frameworks de Apoio

Análise SWOT

Diagnóstico estruturado dos pontos fortes e fracos internos, bem como das oportunidades e ameaças externas que afectam a governança

Framework PESTLE

Avaliação macroambiental dos factores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, legais e ecológicos relevantes

Análise de Stakeholders

Mapeamento sistemático das partes interessadas, seus interesses específicos, expectativas e poder de influência

Matriz de Maturidade

Avaliação do nível de desenvolvimento das estruturas e práticas de governança existentes na organização

Resultado Esperado:

Retrato realista e fundamentado da organização actual, identificando os principais riscos, vulnerabilidades e lacunas nas práticas de governação que exigem atenção prioritária.



Implementação – Etapa 2

Estratégia, Governança e Liderança

Objectivo Central

Pergunta-Guia

Onde queremos chegar?

Esta etapa crítica define a visão aspiracional de governança, estabelece princípios orientadores fundamentais e determina metas concretas de maturidade institucional que guiarão a transformação organizacional.

Ferramentas e Frameworks Estratégicos

Balanced Scorecard

Define indicadores multidimensionais de desempenho e traduz a visão estratégica em objectivos mensuráveis e accionáveis

Modelo 7S McKinsey

Garante alinhamento coerente entre estrutura, sistemas, estilo de liderança, competências, pessoal e valores partilhados

Teoria do Agente

Fornece base conceptual sólida para estruturar papéis, responsabilidades e mecanismos de alinhamento de interesses

Mapas de Risco COSO

Priorizam riscos críticos baseados em probabilidade e impacto, orientando planos detalhados de mitigação

Resultado Esperado

Plano abrangente de governação com metas claras e mensuráveis, responsabilidades inequivocamente definidas e indicadores precisos de sucesso organizacional.



Implementação – Etapa 3

Estratégia, Governança e Liderança

Pergunta-Guia

Como lá chegaremos?

Objectivo Central

O objectivo central desta fase consiste em operacionalizar a estrutura e activar os mecanismos de governança previamente definidos no planeamento estratégico, transformando conceitos em realidade organizacional.

Ferramentas e Frameworks de Implementação

Modelos de Estrutura

Frameworks IBGC, OECD e King IV definem papéis organizacionais, níveis hierárquicos e relações de autoridade formais

Comités e Códigos

Estruturas colegiadas e códigos de conduta garantem transparência decisória e participação activa em governança



Políticas de Compliance

Normas ISO 37001 e 37301 formalizam comportamentos esperados, procedimentos éticos e sistemas anti-suborno

Matriz RACI

Define claramente responsabilidades: Responsible (executor), Accountable (responsável), Consulted (consultado), Informed (informado)



Resultado Esperado

- Uma estrutura de governança plenamente funcional, transparente e activa, com mecanismos operacionais efectivos e cultura organizacional alinhada aos princípios definidos.



Implementação – Etapa 4

Estratégia, Governança e Liderança

Pergunta-Guia

Como sabemos se chegamos?

Esta etapa final e contínua avalia sistematicamente o desempenho da governança implementada e promove a melhoria permanente através de ciclos regulares de avaliação, ajuste e otimização das práticas institucionais.

Objectivo Central

Esta etapa final e contínua avalia sistematicamente o desempenho da governança implementada e promove a melhoria permanente através de ciclos regulares de avaliação, ajuste e otimização das práticas institucionais.



Indicadores KPIs e KRIs

Medem eficácia dos controlos e eficiência operacional



Auditorias

Verificações independentes de conformidade e desempenho



Relato Integrado

Consolida resultados financeiros e impactos não financeiros



Revisões Estratégicas

Alinham continuamente estrutura com contexto evolutivo

Resultado Esperado

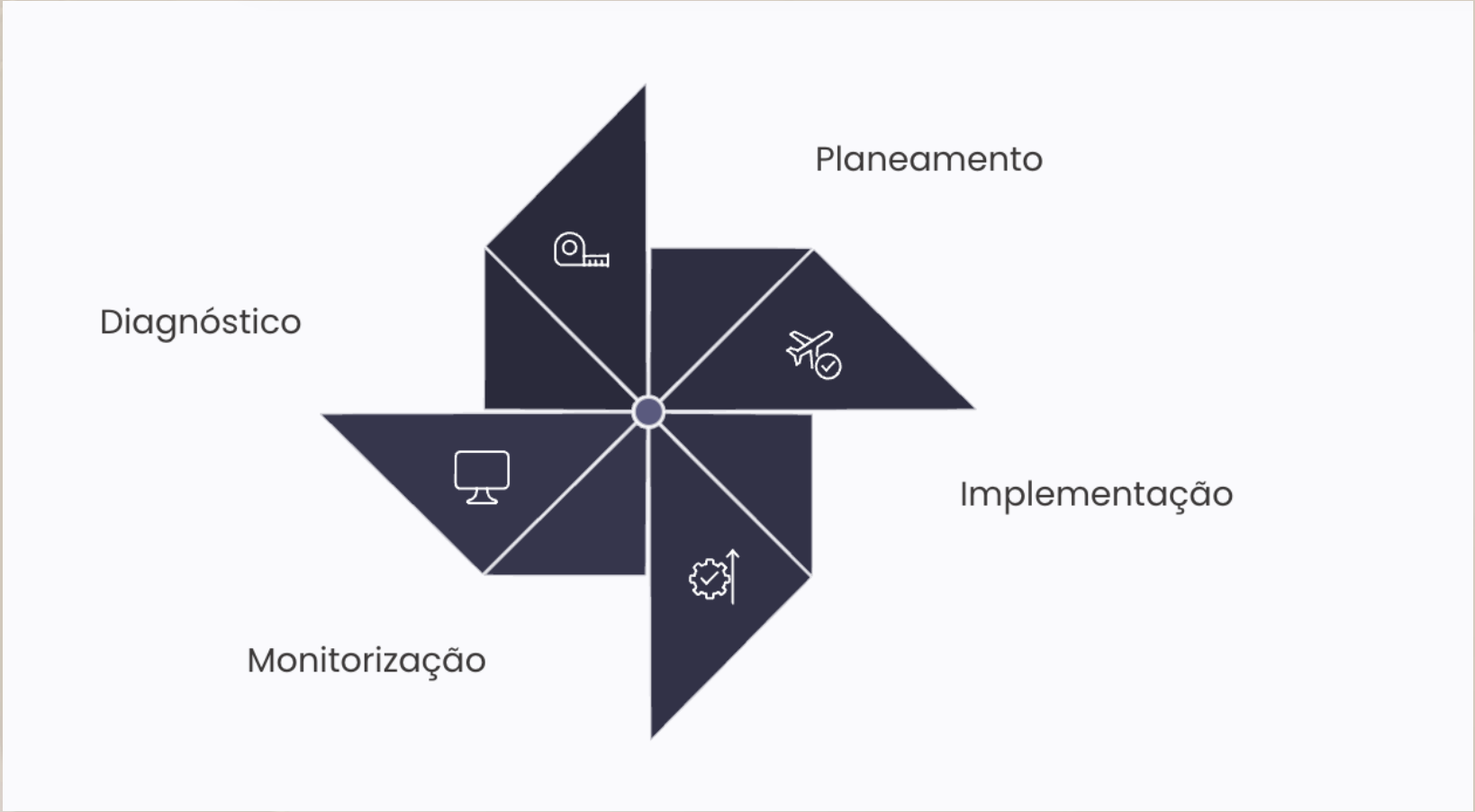
Governança continuamente mensurável, evolutiva e perfeitamente alinhada com a estratégia organizacional, valores institucionais e expectativas das partes interessadas em contextos dinâmicos.



Implementação – Síntese

O processo de implementação da governança segue um ciclo integrado de quatro etapas interdependentes, cada uma apoiada por ferramentas específicas que transformam princípios em práticas mensuráveis e sustentáveis.

Etapa	Pergunta-Guia	Frameworks e Ferramentas	Resultado Esperado
1. Diagnóstico	Onde estamos agora?	SWOT, PESTLE, Análise Stakeholders, Matriz de Maturidade	Retrato realista e identificação de riscos actuais
2. Planeamento	Onde queremos chegar?	BSC, 7S McKinsey, Teoria do Agente, COSO	Metas claras e responsabilidades definidas
3. Implementação	Como lá chegaremos?	IBGC, ISO 37001, Códigos de Conduta, RACI	Estrutura funcional, activa e ética
4. Monitorização	Como saberemos?	KPIs, Auditorias, Relato Integrado, ESG	Melhoria contínua e transparência





Estudo de Caso – Magazine Luíza

Estratégia, Governança e Liderança

A **Magazine Luiza (Magalu)**, tradicional empresa familiar fundada nos anos 1950, tornou-se uma das maiores redes de retalho do Brasil graças a uma governança corporativa sólida e evolutiva.

Profissionalização e Sucessão

Nos anos 2000, iniciou um processo estruturado de profissionalização da gestão.

Membros da família Trajano prepararam-se tecnicamente e abriram espaço para executivos de mercado, mantendo valores familiares com rigor empresarial.

Estrutura e Transparência

Em 2011, com a abertura de capital, a Magalu elevou os padrões de prestação de contas e controlo interno, criando comités e um Conselho de Administração diversificado, com conselheiros independentes.

Adoptou políticas de transparência e comunicação exemplar, prestando informações detalhadas a accionistas e público.

Governança em Acção:

O Conselho orientou decisões estratégicas de digitalização e expansão por aquisições.

Em momentos de crise (como o erro contabilístico de 2022), a resposta foi rápida, transparente e responsável.

Resultados

A combinação de governança forte e visão estratégica impulsionou a inovação.

O aplicativo de compras lançado em 2015 tornou-se um sucesso mundial e, em 2016, a Magalu foi a empresa de capital aberto com maior valorização do mundo.



Estudo de Caso – Magazine Luíza

Estratégia, Governança e Liderança

Lições-Chave do



Separação Propriedade-Gestão

Distinção clara entre proprietários e gestores profissionais, eliminando conflitos de interesse e permitindo decisões baseadas em critérios técnicos e estratégicos objectivos



Cultura de Transparência

Estabelecimento de comunicação aberta, prestação de contas regular e sistemas meritocráticos que valorizam competência e resultados mensuráveis



Conselhos e Comitês Activos

Criação de conselhos consultivos independentes e comitês especializados que fornecem orientação estratégica e supervisão efectiva das operações



Sucessão Planeada

Processo estruturado de sucessão liderança que assegurou continuidade estratégica e demonstrou o poder da liderança feminina exemplar no retalho brasileiro



Conclusão da Aula

Estratégia, Governança e Liderança

Guarda-Chuva da Integridade

A governança funciona como protecção abrangente que assegura integridade institucional e promove sustentabilidade organizacional em todas as dimensões — financeira, social, ambiental e reputacional.

Diferencial Competitivo

Representa vantagem competitiva significativa em mercados maduros e sofisticados, onde investidores, clientes e talentos valorizam cada vez mais práticas sólidas de governação.

Complemento Estratégico

Complementa perfeitamente a estratégia empresarial e garante continuidade institucional através de ciclos económicos, mudanças de liderança e transformações de mercado inevitáveis.

Fortalecimento da Confiança

Consolida confiança duradora de investidores institucionais, clientes exigentes, colaboradores qualificados e demais stakeholders críticos para o sucesso organizacional sustentável.

As organizações que investem consistentemente em governança de qualidade constroem reputações sólidas, atraem capital em melhores condições, retêm talentos superiores e navegam crises com maior resiliência institucional.



Questões para Reflexão

Estratégia, Governança e Liderança

1

Mecanismos de Supervisão

A sua organização possui mecanismos claramente definidos de supervisão e transparência? Os papéis de fiscalização estão formalizados e são exercidos efectivamente por órgãos independentes e competentes?

2

Conselhos e Comitês

Existem conselhos de administração ou comités especializados verdadeiramente activos que avaliam riscos estratégicos, analisam decisões críticas e desafiam construtivamente a gestão executiva?

3

Cultura Organizacional

De que forma concreta a cultura da sua equipa promove valores de integridade, ética e prestação de contas? Os comportamentos desejados são reconhecidos e os desvios adequadamente corrigidos?

4

Modelo de Liderança

O seu modelo actual de liderança está genuinamente alinhado com princípios modernos de governança? A liderança demonstra compromisso visível com transparência, responsabilidade e criação de valor sustentável?



Decisão Aja agora!

*Estratégia, Governança e
Liderança*

Chegou o momento de transformar conhecimento em acção concreta. Decida hoje fortalecer deliberadamente a governança da sua organização através de iniciativas práticas e mensuráveis que gerarão impacto duradouro na cultura institucional.



Criar ou Dinamizar Conselho

Estabeleça ou revitalize um conselho consultivo com membros independentes, competentes e diversificados



Rever Políticas de Integridade

Actualize códigos de conduta, políticas anti-corrupção e mecanismos de denúncia confidencial



Instituir Prestação de Contas

Implemente práticas regulares de reporting, auditorias e avaliação de desempenho institucional



4.

Aula 3

**Liderança:
Conceito, estilos e
práticas**



Objectivos da Aula

Capacitar os participantes a compreender e aplicar os fundamentos da liderança moderna, reconhecendo-a como o motor humano que activa a estratégia e sustenta a governança.

A aula visa desenvolver competências de liderança pessoal, interpessoal e organizacional que promovam inspiração, alinhamento e execução eficaz.

O participante deverá ser capaz de:

- Distinguir liderança, chefia e gestão, compreendendo o papel singular do líder no contexto organizacional;
- Reconhecer diferentes estilos de liderança e aplicá-los conforme a maturidade da equipa e o contexto estratégico;
- Exercer liderança transformacional, promovendo culturas de colaboração, propósito e aprendizagem contínua;
- Conectar liderança, estratégia e governança como eixos interdependentes da excelência organizacional.

Sendo que serão abordados os seguintes sub-tópicos:

- 1 **Introdução à Liderança**
- 2 **Fundamentos da Liderança Eficaz**
- 3 **Estilos e Níveis de Liderança**
- 4 **Liderança e Estratégia**
- 5 **Liderança e Governança**
- 6 **Estudo de Caso: Satya Nadella e a Transformação Cultural da Microsoft**
- 7 **Conclusões da Aula**
- 8 **Questões para Reflexão**
- 9 **Decisão para Tomar**



Liderança Do EU ao Nós!

Uma jornada de transformação pessoal e coletiva através dos cinco níveis de liderança.





Objectivo da Sessão Específico

*Estratégia, Governança e
Liderança*

Expandir a compreensão de liderança da dimensão individual ("eu") para a coletiva ("nós"). Exploraremos os cinco níveis de liderança e como evoluir desde fundamentos pessoais até influência visionária de alto impacto.

Transformação esperada: Mudar de mentalidade – ver liderança como serviço orientado ao crescimento da equipa, organização e sociedade.





Os 5 níveis de Liderança

Estratégia, Governança e
Liderança



Emergente

Fundamentos pessoais – liderar a si mesmo



Interpessoal

Liderar equipas através de comunicação e empatia



Estratégica

Visão organizacional e pensamento sistémico



Transformacional

Inspirar mudança e elevar potencial



Alto Impacto

Influência visionária além da organização



Os 5 níveis de Liderança

Nível 1 – Emergente

Autoliderança

Autodisciplina, autoconhecimento e comportamento exemplar como fundamentos.

Credibilidade

Cumprir promessas, agir com integridade e assumir responsabilidade pelos resultados.

Consciência

Conhecer forças e fraquezas, esforço contínuo em melhorar.

Ferramentas práticas: avaliação de perfil, plano de desenvolvimento individual, mentorias.





Os 5 níveis de Liderança

Nível 2 – Liderança Interpessoal



Foco na Equipa

Expandir para relacionamentos próximos – liderar equipas e projetos através de comunicação e empatia.

- Inspirar confiança e motivar colegas
- Delegar tarefas de forma clara
- Dar feedback construtivo
- Resolver conflitos eficazmente

O sucesso é medido pelo desenvolvimento e resultado do grupo.



Os 5 níveis de Liderança

Nível 3 – Liderança Estratégica

Pensamento Sistêmico

Compreender a organização como conjunto integrado, orquestrando recursos em escala maior.

Visão e Execução

Definir direção clara, comunicar metas desafiadoras e gerir a execução com indicadores.

Decisões Complexas

Escolhas de investimento, lançamentos, reestruturações – pesando impactos de longo prazo.





Os 5 níveis de Liderança

Nível 4 – Liderança Transformacional



Visão Apaixonante

Inspiração propósito e inovação, elevar motivação e engajamento significativamente.



Estímulo Intelectual

Desafiar o status quo, promover novos paradigmas e abordagens criativas.



Desenvolvimento Individual

Atenção personalizada, desenvolver cada membro segundo talentos e necessidades.

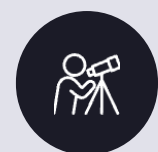
"Liderança não é cargo ou estratégia – é inspiração e mudança positiva que cria legado."



Os 5 níveis de Liderança

Nível 5 – Liderança de Alto Impacto

Influência que ultrapassa limites organizacionais, causando efeito em larga escala. Líderes visionários antecipam tendências e engajam múltiplos stakeholders.



Visão Ampliada

Transformar sectores inteiros, contribuir significativamente para a sociedade.



Legado Duradouro

Formar sucessores, perpetuar valores além da própria liderança.



Impacto Sistémico

Sustentabilidade, responsabilidade social e inovação disruptiva.





Caso Real

Estratégia, Governança e Liderança

Satya Nadella na Microsoft

CEO desde 2014, Nadella mudou a Microsoft de cultura competitiva para colaborativa, introduzindo mindset de crescimento e empatia como valores centrais.

Cultura

Ambiente de aprendizado contínuo, derrubando barreiras entre departamentos

Estratégia

Aposta em cloud e IA, aquisições do LinkedIn e GitHub

1

2

3

4

Visão

Missão: "Empoderar cada pessoa e organização no planeta a alcançar mais"

Resultados

Valor de mercado ultrapassou US\$ 2 trilhões em 7 anos



A Sua Jornada de Liderança

1

Autodiagnóstico

Em que nível de liderança se encontra atualmente? Quais evidências sustentam esta percepção?

2

Desenvolvimento

Que habilidades precisa aprimorar para avançar ao próximo nível?

3

Formar Líderes

Como está a desenvolver as pessoas que lidera? Encoraja iniciativa e aprendizado?

4

Propósito

Qual o propósito maior que move a sua liderança? Os objetivos diários estão alinhados?

Qual será o seu próximo passo?

A jornada do líder é feita de escolhas. Decida hoje um passo concreto para elevar o nível da sua liderança – do "eu" ao "nós".