



Apresentação

Em um mercado complexo e em constante evolução, as organizações precisam que todos os setores estejam envolvidos na formulação e implementação de estratégias para a garantia de sua sobrevivência.

A gestão estratégica surge para auxiliar nesse processo por meio da definição de objetivos, do estudo do ambiente competitivo e da própria empresa, da avaliação de estratégias, da implantação e do acompanhamento. Em busca de um maior monitoramento e controle, a empresa poderá, também, aliar a gestão estratégica à governança corporativa, visando a obtenção de melhores resultados.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você vai relacionar as reflexões teóricas sobre a gestão estratégica com a atuação corporativa, comparando os principais pontos que constituem a primeira e o que é relevante para manter a atuação exitosa de uma empresa. Por fim, vai entender como ambas podem promover benefícios duradouros para a empresa e seus públicos de relacionamento.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Definir gestão estratégica.
- Identificar as principais características da gestão estratégica.
- Relacionar gestão estratégica e governança corporativa.

Desafio

A gestão estratégica diz respeito a um processo de análise, definição e emprego de atividades para concretizar os objetivos de uma corporação. Ela tem por intuito assegurar que a empresa se articule aos contextos externo e interno, levantando ameaças e oportunidades, do mesmo modo que aspectos positivos e negativos (Ansoff, 1990).

A gestão estratégica possibilita a definição de direcionamento claro, a distribuição eficiente de recursos e a adaptação às mudanças de mercado, levando à sustentabilidade organizacional. Desse modo, ao implantá-la, os líderes deverão ter consciência de que a revisão das estratégias será contínua, visto que o cenário econômico e social se altera. Assim, poderão ser necessárias algumas reformulações.

Analise o cenário descrito a seguir:



Você é um dos sócios de uma confeitaria cujo faturamento anual, há 5 anos, gira em torno de R\$ 100 mil. Ao longo dos anos, não foi realizada a revisão da gestão estratégica e suas devidas modificações.

Para o novo ano, **a pretensão é alcançar um faturamento de R\$ 200 mil, sem alterar radicalmente a operação.**

Tendo em vista o ramo do negócio, que ações você poderia sugerir, por meio da gestão estratégica, para tentar alcançar essa nova meta? Cite, pelo menos, duas estratégias.



Infográfico

A gestão estratégica tem como objetivo garantir o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da empresa. Nesse cenário, ela pode ser ainda mais eficaz quando combinada com a governança corporativa.

A governança corporativa contribui para que os investidores tenham acesso às informações e ao conhecimento da organização por meio de seus relatórios, rotinas e práticas. Assim, poderão tomar decisões e realizar investimentos conscientemente nas empresas.

Neste Infográfico, você vai conhecer os princípios básicos da governança corporativa que contribuem para uma gestão estratégica eficaz.

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA



A governança corporativa é constituída por princípios que orientam a administração das empresas, assegurando a sustentabilidade entre sócios, gestores e demais partes interessadas.

A seguir, você vai conhecer aspectos relevantes para a gestão estratégica nas empresas.

TRANSPARÊNCIA

Disponibilizar para os *stakeholders* informações que sejam de seu interesse, não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Isso resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros, conduzindo, assim, a criação de valor.



PRESTAÇÃO DE CONTAS

Os sócios, os administradores e os demais conselheiros, chamados agentes de governança, devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos.



EQUIDADE

Tratamento justo a todos os sócios e às demais partes interessadas. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis.



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade da organização, visando à sua longevidade e considerando a ordem social e ambiental na definição de negócios e operações.



Quando esses valores são empregados de forma assertiva, a organização **valoriza sua credibilidade junto aos *stakeholders* e cria valor a longo prazo.**

A prática de uma governança sólida impacta o comprometimento com a ética e a responsabilidade social, o que é cada vez mais valorizado no mercado. Dessa forma, as corporações que seguem esses preceitos têm mais chances de prosperar e construir uma reputação positiva e duradoura.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Conteúdo do livro

A gestão estratégica auxilia as organizações na busca pelo sucesso. Ao alinhar os objetivos da empresa com as demandas do mercado, a gestão estratégica permite que a organização se destaque em um ambiente competitivo. Com isso, torna-se essencial desenvolver um posicionamento que agregue valor ao cliente, indo além da simples redução de custos.

A gestão estratégica está relacionada a instrumentos como a análise SWOT e o *balanced scorecard*, que auxiliam no levantamento de oportunidades e dificuldades. Essas ações possibilitam que a organização acerte suas estratégias de forma ágil, mantendo o foco no crescimento sustentável e na promoção de valor para o mercado.

No capítulo **Gestão estratégica**, base teórica desta Unidade de Aprendizagem, você vai compreender o conceito do termo e explorar detalhadamente os principais aspectos que o compõem. Nesse sentido, é também importante comparar as características essenciais da gestão estratégica e identificar como se aplicam em diferentes cenários organizacionais. Assim, será possível examinar de maneira crítica como ela se distingue da governança corporativa, destacando as diferenças e as sinergias entre essas duas áreas fundamentais para o sucesso empresarial.

Boa leitura.

🔊 Para reforçar os principais pontos deste capítulo, clique no resumo em áudio a seguir:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Arianne Guazzelli

Gestão estratégica

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Definir gestão estratégica.
- Identificar as principais características da gestão estratégica.
- Relacionar gestão estratégica e governança corporativa.

Introdução

O mercado está cada vez mais competitivo e dinâmico. Assim, a gestão estratégica é uma premissa para que as empresas consigam lidar com as adversidades do ambiente, uma vez que visa administrar os recursos no intuito de atingir os objetivos previamente definidos pela organização, traçando planos estratégicos que passam toda a estrutura organizacional. Outra maneira de sobreviver às adversidades do mercado e, além disso, alcançar o sucesso é aliar a gestão estratégica à governança corporativa por meio de um sistema de controle que promova relacionamentos e compromisso entre todos os interessados, incluindo líderes e colaboradores.

Neste capítulo, estudaremos o conceito de gestão estratégica, apontaremos as suas características fundamentais e, por fim, consideraremos a sua relação com a governança corporativa.

Evolução histórica da gestão estratégica

A gestão estratégica surgiu como disciplina influenciada pela economia e pela sociologia, sendo considerada uma evolução da Teoria das Organizações, de Max Weber (1864–1920). Conquistou notoriedade nos âmbitos empresarial e acadêmico a partir da década de 1950, embora o seu progresso tenha ocorrido somente nos anos seguintes, entre 1960 e 1970. O propósito central dessa ação tática que auxilia as organizações na busca pelo sucesso é integrar ambiente, empresa e estratégia de maneira sinérgica, ou seja, de forma que conversem entre si (BHALLA et al., 2009).

A gestão estratégica é um modelo sistemático para a administração de mudanças e inclui:

- posicionamento da empresa por intermédio de planejamento e estratégias organizacionais;
- resposta estratégica rápida para administrar problemas;
- gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia.

Stead e Stead (2008) afirma que a gestão estratégica nasceu com a definição de políticas empresariais. Nesse contexto, a empresa era percebida como um sistema que empregava recursos econômicos com eficiência e governava as ações funcionais com o propósito de gerar lucro. Por outro lado, Porth (2011) defende que a gestão estratégica surgiu como um fragmento presente no planejamento estratégico, atualmente conhecido como uma das suas principais ferramentas. Segundo o autor, o planejamento foi assimilado pela gestão, que unificou os dois procedimentos no mesmo processo.



Fique atento

Na gestão estratégica, é necessário relacionar diversos aspectos em um planejamento estratégico adequado para não apenas minimizar os custos finais, mas também para criar valores e cumprir com os objetivos da organização. Por meio dela, desenvolve-se um posicionamento para a criação de valores em vez de focar-se somente em minimizar os custos finais para os clientes. Para que isso ocorra, uma série de aspectos devem ser analisados e relacionados com vistas a atingir os objetivos previamente definidos pela organização.

Ainda, a gestão estratégica pode ser definida como um procedimento cruzado de elaboração, implementação e avaliação das deliberações qualificadoras das empresas cujo objetivo é determinar a missão da organização, atingi-la e, também, criar valor para os produtos ou serviços oferecidos aos clientes. Esse processo enfatiza diversas indagações indispensáveis sobre o caráter da empresa:

- Qual é o negócio da empresa?
- Em que a empresa deseja transformar-se?
- Qual é o público-alvo da empresa?
- O que cria valor para os seus clientes atuais e em potencial?

Fundamentado nas respostas a essas questões, o processo de gestão estratégica auxilia a determinar a direção futura da organização com o intuito de **gerar valor** para os clientes e, por conseguinte, para a empresa como um todo (PORTH, 2011). Segundo Grant (2002), a gestão estratégica abrange um profundo relacionamento entre o intuito da empresa, os resultados que ela alcança e as demais variáveis relativas aos seus ambientes interno e externo. Assim, para realizar um bom desenvolvimento da gestão, é necessário identificar as relações entre sistema de gestão, estratégia elegida, estruturas do momento, capacidades e recursos disponíveis. Ademais, a gestão estratégica também pode ser entendida a partir do seu foco em assuntos que envolvem sustentabilidade nas vantagens competitivas ou a procura por essa espécie de vantagem (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2006).

A gestão estratégica também pode ser conceituada como um processo contínuo que abrange os esforços dos líderes para harmonizar a totalidade da empresa em relação aos seus ambientes interno e externo a fim de criar vantagens competitivas. Tais vantagens oferecem à organização a oportunidade de usufruir das oportunidades que se apresentam e minimizar as ameaças já presentes no ambiente. Todavia, para a criação dessas vantagens competitivas, a gestão deve iniciar-se com base nas perspectivas sobre o que a organização é e o que ela pretende tornar-se, pois somente com o conhecimento das suas competências distintivas é que as estratégias, em todos os níveis, podem ser constituídas com vistas a cumprir com os objetivos corporativos em harmonia com o ambiente externo. Assim, a gestão estratégica exige a determinação da missão e dos propósitos da empresa nos âmbitos tanto do ambiente interno quanto do externo (STEAD; STEAD, 2008).

Formada por análises, definições, atividades empreendidas para conceber e sustentar vantagens competitivas, Dess, Lumpkin e Eisner (2007) explicam que a gestão estratégica deve tornar-se um processo e a orientação para todas as atividades executadas pela empresa. De acordo com o entendimento desses autores, há dois **princípios** que residem no cerne dessa espécie de gestão:

- A execução contínua de três processos — análise, decisão e ação.
- A natureza de investigar por que algumas empresas possuem um melhor desempenho do que as demais, o que reporta às já comentadas vantagens competitivas.

Além disso, os teóricos também indicam quatro **atributos** fundamentais para a gestão estratégica:

- desenvolver-se com vistas a atingir as metas globais da empresa;
- englobar diversos *stakeholders* no processo de tomada de decisão;
- incorporar concepções de longo e curto prazos;
- abranger o reconhecimento de *trade-offs* entre eficiência e efetividade.

A gestão estratégica desenvolve as percepções de estratégia empresarial presentes no dia a dia das organizações, uma vez que incorpora as análises dos ambientes interno e externo para aumentar a utilização de recursos com o intuito de alcançar os objetivos definidos. Dessa maneira, a gestão estratégica proporciona um modelo de desenvolvimento de habilidades para que as empresas se precipitem às mudanças em vez de serem surpreendidas por imprevistos. Além disso, auxilia a desenvolver capacidades específicas para tratar incertezas futuras por meio da determinação de atividades para efetivar as metas da empresa (BRACKER, 1980).

Fundamentados no que aprendemos até aqui, percebemos que há muitas definições possíveis para o conceito de gestão estratégica, visto que o planejamento estratégico é um campo de estudos em expansão, de modo que existem divergências e níveis relativamente baixos de produção acadêmica ainda hoje (BOYD; FINKELSTEIN; GOVE, 2005). Nos dias atuais, a gestão estratégica é uma das áreas mais ágeis no que tange a desenvolvimento teórico e prático, tendo em vista a criação de vários modelos de análise de mercado a partir da década de 1960, como o modelo SWOT (do inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*), a matriz BCG, a curva de experiência e a análise de portfólio, além de relevantes conceitos, como os de análise de conduta, desempenho, estrutura econômica, competências essenciais, distintivas e sistemas de planejamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Dess, Lumpkin e Eisner (2007) corroboram ao afirmar que essa área é uma das mais relevantes atualmente, pois é capaz de criar um conjunto de atividades gerenciais que garantam aos líderes da organização conservá-la integrada ao seu meio e no caminho mais adequado para o seu progressivo desenvolvimento, proporcionando que os objetivos e a missão empresariais sejam alcançados.



Fique atento

É importante recordarmos que gestão estratégica e planejamento estratégico não são sinônimos, isto é, não compartilham o mesmo conceito, já que são distintos um do outro. Entretanto, a gestão deve estar em total harmonia com o planejamento, pois é preciso pensar nele, que é o pilar de sustentação de toda e qualquer organização, antes de implantar-se o processo de gestão estratégica.

Principais características da gestão estratégica

De acordo com Hunger e Wheelen (2002), a gestão estratégica apresenta três elementos indispensáveis ao seu desenvolvimento: análise sistemática do ambiente, formulação e implementação da estratégia. Os líderes da empresa devem realizar um estudo sistemático do ambiente externo, examinando a existência de forças e fraquezas, com o objetivo de mapear oportunidades e ameaças que possam recair sobre o ambiente interno. Esses elementos, que correspondem às mencionadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, são analisados com o auxílio da matriz SWOT, sendo reconhecidos como fatores estratégicos, indispensáveis para o futuro da empresa.

A gestão estratégica organiza os atributos que os vários setores têm a dar para a organização, de modo a guiar a integração dos esforços exprimidos pelos diversos especialistas distribuídos pela empresa. Essa gestão impossibilita o individualismo de cada setor, pois entende que os objetivos são de todos para todos. Contudo, ainda podemos constatar tal individualismo em certos setores quando simplesmente ignoram as necessidades e os interesses do coletivo, que inclui clientes, acionistas, fornecedores, entre outros, pois se preocupam apenas com o conjunto de interessados que lideram, denominados *stakeholders*. Além de integrar esforços para criar vantagens competitivas, a gestão estratégica possibilita uma visão temporal mais propícia à sobrevivência corporativa, tanto a curto quanto a longo prazo (MILLER; DESS, 2011).

Em síntese, essa forma de gestão caracteriza-se por analisar o que foi planejado pela organização e o que de fato é implementado para, assim, assegurar que os propósitos definidos sejam conquistados da maneira mais coerente possível. Para isso, é necessário que a organização realize a análise, a formulação e a implementação da estratégia. Posto isso, nos próximos parágrafos comentaremos com maiores detalhes cada uma dessas três etapas e os diversos níveis que integram o processo de formulação da estratégia.

Análise estratégica

Indispensável à criação de uma estratégia que esteja em concordância com todo o processo, a análise estratégica ocorre em três partes:

- objetivos estratégicos;
- ameaças e oportunidades;
- fraquezas e forças.

Nesse contexto, o desenvolvimento da missão, da visão e dos valores guia os esforços dos líderes e colaboradores em uma mesma direção. Os objetivos estratégicos, por sua vez, possuem dois focos distintos nas empresas: o alvo a atingir e o elemento concentrador que permite que a empresa chegue a esse alvo. Lembremos que as finalidades sempre devem ser consideradas de acordo com as circunstâncias enfrentadas pela empresa no momento.

O estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que se concentra na matriz SWOT, é composto pela relação das forças e fraquezas internas em função das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Dessa reflexão, resulta o sucesso da gestão estratégica. Por exemplo, novos clientes são recursos externos que podem colaborar com o crescimento da organização, motivo pelo qual são interpretados como oportunidades. Entretanto, esse mesmo ambiente que oferece oportunidades para a empresa pode apresentar ameaças, como no caso de concorrência. Assim, para desenvolver estratégias atrativas, os líderes precisam conhecer os limites e as capacidades da organização. Ademais, é durante a análise estratégica que nascem forças, como mão de obra extremamente qualificada, mas também fraquezas, como sistemas de informação ultrapassados (MILLER; DESS, 2011).

Formulação da estratégia

Uma análise estratégica apropriada serve como base para a formulação da estratégia, que acontece em quatro níveis: de negócios, funcional, empresarial e internacional. Esses níveis partem do pressuposto de que as organizações se compõem de negócios e os negócios, de funções. Na hipótese de uma empresa que possui negócios em dois países ou mais, desenvolve-se o nível internacional (MILLER; DESS, 2011).

Nível de negócios

É considerado o nível mais relevante, pois é o momento em que a organização intenta elevar a sua presença no mercado e ultrapassar as concorrentes. Uma organização com diversos itens no mercado deve estudar em qual setor de negócios cada um dos seus bens ou serviços se situará. Assim, se a estratégia abranger mais do que um dos itens ou mercados, esses bens ou serviços podem estar presentes nas mesmas unidades estratégicas de negócios (*strategic business unit* [SBU]). Caso ela não ampare, as ações sobre esses itens devem ser distribuídas em diferentes unidades estratégicas de negócios. O caso dos negócios individuais é um dos exemplos mais simples, pois esse tipo de negócio concentra a gestão estratégica em um só ponto (MILLER; DESS, 2011).

Nível funcional

As vantagens competitivas que tornam a ascensão do negócio ou da área de negócios provável dependem da imagem e do valor que a empresa entrega ao seu público-alvo. Esse valor precisará ser expandido em funções conhecidas como primárias. Já as secundárias, como a administração de sistemas de informação e recursos humanos, também geram valor aos consumidores, contudo de maneira indireta se comparadas às funções primárias (MILLER; DESS, 2011).

Nível empresarial

Uma organização cresce por meio da inserção de áreas de negócios, ou seja, em função da multiplicidade de negócios. Dessa forma, as estratégias mais atraentes com vistas a diversificar os setores de atuação são aquelas nas quais a organização focaliza os seus conhecimentos nas áreas problemáticas ou restritas. Trata-se de setores onde o conhecimento está presente apenas em um pequeno grupo e geralmente não é transmitido, o que origina a denominação **competências fechadas**. Em uma organização cujas forças são competências fechadas, pode haver uma excelente oportunidade de diversificação de negócios.

As estratégias presentes no nível empresarial, com apoio na diversificação, são desenvolvidas de forma mais adequada quando contam com a análise dos requisitos para sucesso a nível dos negócios, que se encontra na criação de valor para o consumidor no nível funcional. Assim, a formulação da estratégia deve conjugar-se de maneira restrita com os três níveis descritos para, desse modo, aumentar a própria eficácia (MILLER; DESS, 2011).

Nível internacional

No desenvolvimento da estratégia, as empresas mais complexas não apresentam desafios apenas nos níveis de negócios, funcional e empresarial. Para atuar em outros países, cujas características socioculturais e político-econômicas são diferentes das do seu país de origem, as multinacionais encaram desafios que ultrapassam o nível nacional. Nesse contexto, para alcançar certa flexibilidade nos mercados locais, algumas organizações concedem autonomia completa às suas unidades de negócio espalhadas pelo mundo, estratégia conhecida como **multinacional**, segundo a qual cada unidade é a única incumbida pelo mercado que integra. Por outro lado, há a **estratégia global**, que objetiva aproveitar ao máximo as forças da organização por meio da centralização das operações. Ademais, existem também as **estratégias híbridas**, criadas com o intuito de aproveitar o melhor de ambas as estratégias, sejam elas globais ou multinacionais (MILLER; DESS, 2011).

Implementação da estratégia

A implementação da estratégia remete ao modo de converter as estratégias pretendidas em estratégias realizadas e é composta por integração, estrutura organizacional, controle e liderança. Para a concepção integral de uma estratégia, são indispensáveis diversas formas de integração, sendo que uma delas é a união dos elementos presentes no âmbito interno da empresa, ação indispensável à implementação da estratégia pretendida. Outra expressão de integração consiste em unir funções a negócios, negócios a organizações e operações internacionais a multinacionais. Entretanto, o mais difícil é unir as metas de curto prazo às de longo prazo, presentes na missão e na visão da empresa.

Para a implementação de uma estratégia na organização, alguns pontos são fundamentais, tais como a delegação de responsabilidades e a presença de canais de comunicação, pois apoiam os líderes no desenvolvimento da estrutura organizativa. É necessário controlar esse processo por causa de dois motivos basilares: para conservar os esforços focados nas mesmas metas e para proceder com as modificações sempre que necessário, isto é, quando surgirem imprevistos. Os instrumentos utilizados pelos líderes para efetivar esse controle e estimular ou reprimir determinadas atitudes dos funcionários podem ser prêmios ou compensações, regras explícitas ou a própria cultura da empresa. Nesse contexto, os gestores são os arquitetos da estrutura organizativa e os engenheiros dos sistemas de controle da empresa são, em síntese, a principal força de implementação da estratégia.

A cultura da organização é utilizada para transportar as visões e ajustar as ideias, de maneira a motivar os comportamentos e os pensamentos dentro da empresa. Assim, a ética é um elemento indispensável e cuja responsabilidade recai sobre os líderes, já que é um dos elementos mais importantes da cultura da organização, sendo imprescindível à sua sobrevivência no mercado (MILLER; DESS, 2011).



Saiba mais

A gestão estratégica é bastante eficiente na conscientização dos colaboradores da organização no que tange às suas responsabilidades enquanto funcionários e pode interferir de modo positivo na elevação da produtividade e da competitividade do negócio. Além disso, a gestão é capaz de auxiliar os líderes na destinação correta de recursos, no aumento da rentabilidade e na minimização de desperdícios. Portanto, é na gestão estratégica que a empresa deve basear-se para melhorar de forma contínua o seu negócio e, assim, garantir sobrevivência no mercado, tanto a curto quanto a longo prazo.

Gestão estratégica e governança corporativa

Como já mencionamos, a gestão estratégica organiza as características presentes em inúmeras áreas da empresa a fim de aproveitá-las para gerar vantagem competitiva, de modo a configurar-se como a base para a integração dos esforços desenvolvidos pelos diversos especialistas presentes na empresa. Mas, afinal, o que é a governança corporativa?

A **governança corporativa** é definida como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, abrangendo os relacionamentos entre donos, conselho de administração, diretoria e órgão de controle. Essas condutas fazem com que as informações perpassem a organização e transformem as suas concepções, bem como as recomendações práticas e objetivas de acordo com os interesses de preservação e otimização do valor da empresa, o que colabora com a sua sustentabilidade e longevidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015). Silva (2006) afirma que a governança cuida dos interesses dos acionistas em conexão com os relacionamentos com a direção executiva e os conselhos de administração, mas também pode influenciar outras partes interessadas, seja elas externas, tais como fornecedores, clientes, governo, sociedade, ou internas, como no

caso de colaboradores e terceirizados. Lameira (2007), por seu turno, tece a ressalva de que a governança corporativa gera uma maior dificuldade decisória, pois a pessoa ou o grupo enfrenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação ao defrontar-se com um motivo.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), a governança corporativa se forma com base nos seguintes atributos:

- **Transparência** — visa expor às partes interessadas as informações que sejam do seu proveito, não somente por determinação legal.
- **Equidade** — o apoio é constituído pelo tratamento pautado em princípios de justiça e isonomia por parte de todos os *stakeholders*, sejam eles sócios, diretores ou outros. Logo, é preciso atentar aos seus direitos, deveres, desejos e expectativas.
- **Prestação de contas** — aqueles que ocupam o lugar da governança corporativa (sócios, diretores, conselho de administração, etc.) necessitam efetivar a prestação de contas de forma clara, precisa, compreensível e apropriada. A importância dessa prática reside no fato de que, assim, a governança pode responder pelas suas ações ou omissões frente aos interessados, além de ser solicitada a agir com precaução, diligência, cautela e responsabilidade.
- **Responsabilidade corporativa** — os encarregados pela governança devem cuidar da efetividade, da exequibilidade e dos aspectos econômico-financeiros da empresa com foco em reduzir externalidades negativas dos negócios e operações, além de aumentar as impressões positivas, atentando ao modelo de negócios, aos diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) a curto, médio e longo prazo.

Assim, a governança corporativa atua como ferramenta da gestão estratégica, tendo em vista que entre os seus principais atributos estão a transparência, a responsabilidade corporativa, a prestação de contas e a equidade, além de possuir a excelência como uma das suas diretrizes. A transparência possibilita que os acionistas conquistem mais confiabilidade nos relatórios exibidos pelos líderes no mercado. A prestação de contas, por sua vez, minimiza a propensão do uso incorreto de recursos e estimula a boa administração deles. Já a equidade assegura que os acionistas

possuam direitos iguais. Por fim, a responsabilidade corporativa visa impedir a administração incorreta, posto que responsabiliza os líderes que procedem de má fé pelos seus atos administrativos. Fundamentada nesses atributos, a governança propõe-se a apresentar informações com qualidade e confiabilidade superiores.

As organizações podem equiparar a governança corporativa à gestão estratégica e averiguar os resultados positivos no tangente à administração de recursos e na conquista de investidores. Por meio dessa forma de governança, é possível negociar com investidores, pois a organização compromete-se a prestar contas e a ser transparente, o que torna o negócio atrativo aos investidores. Contudo, a organização que introduz a governança corporativa assume os custos da sua implantação, embora possa procurar investidores que aceitem uma taxa de retorno de investimento mais baixo. Afinal, a empresa enfatiza as suas boas condutas e defende os acionistas publicamente. Com isso, obtém um rendimento maior, dada a economia no custo de captação de recursos e no endividamento menor, uma vez que o valor empreendido para procurar investidores no mercado é mais baixo do que a busca por financiamentos ou empréstimos em instituições financeiras.



Fique atento

A **gestão empresarial** corresponde ao processo geral de tomada de decisões em uma organização, ao passo que a **governança corporativa** é o conjunto de regras e práticas que garantem que a organização cumpra, de fato, com os seus deveres frente aos *stakeholders*.

Na negociação competitiva, tanto a empresa quanto o investidor possuem interesses: a organização no sentido de ter um acionista com custo menor e o investidor ao realizar um investimento de menor risco. Assim, o modelo de gestão que emprega a governança corporativa protege o direito dos acionistas, de forma que as organizações a utilizam como uma das suas estratégias para captar e manter investidores por um custo mais baixo (ROMANA, 2014).



Saiba mais

Uma organização que emprega a governança corporativa dispõe de mais credibilidade perante investidores. Para iniciar essa forma de governança, alguns dispositivos possíveis são a criação de diretorias temáticas (finanças, comercial, fiscal, etc.), a instauração de um conselho administrativo ou consultivo, entregas de relatórios periódicos, ferramentas de gestão, auditorias independentes, entre outros. Para saber mais sobre essas práticas, sugerimos a leitura de “3 práticas de governança corporativa essenciais às empresas”, da revista Exame, disponível no link a seguir.

<https://goo.gl/z7UjYW>



Referências

BHALLA, A. et al. Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. *Small Business Economics*, v. 32, n. 1, p. 77-79, 2009. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-007-9064-z>>. Acesso em: 16 out. 2018.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Org.). *Handbook of strategy and management*. Londres: Sage, 2006.

BOYD, B. K.; FINKELSTEIN, S.; GOVE, S. How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 9, 2005. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.477>>. Acesso em: 16 out. 2018.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. *The Academy of Management Review*, v.5, n. 2, p. 219-224, 1980. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257431?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 16 out. 2018.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. *Strategic management*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Org.). *Handbook of strategy and management*. Londres: Sage, 2002.

HUNGER, J. D.; WHEELEN, T. L. *Gestão estratégica: princípios e prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Editores, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2018.

LAMEIRA, V. J. *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: Florense Universitária, 2007.

MILLER, D.; DESS, G. *Strategic management*. New York: McGraw Hill, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTH, S. J. *Strategic management: a cross-functional approach*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

ROMANA, T. Gestão estratégica e Governança corporativa. *Lopes Machado*, Rio de Janeiro, 25 out. 2014. Disponível em: <<http://lopesmachado.com/gestao-estrategica-e-governanca-corporativa/>>. Acesso em: 16 out. 2018.

SILVA, A. L. C. *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEAD, J. G.; STEAD, W. E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <<https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJSSM.2008.018127>>. Acesso em: 16 out. 2018.

Leituras recomendadas

3 PRÁTICAS de governança corporativa essenciais às empresas. *Exame*, 22 mai. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/3-praticas-de-governanca-corporativa-essenciais-as-empresas/>>. Acesso em: 16 out. 2018.

A DIFERENÇA entre governança corporativa e gestão empresarial. *Sispro*, 5 out. 2014. Disponível em: <<http://www.sispro.com.br/blog/gestao-empresarial/a-diferenca-entre-governanca-corporativa-e-gestao-empresarial/>>. Acesso em: 16 out. 2018.

MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *A administração estratégica: conceitos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:

S a
G a H

SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Dica do professor

A gestão estratégica oferece recursos que são essenciais para o êxito de uma organização. Afinal, promove a análise, formulação e implementação de estratégias que têm por objetivo alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

Dessa forma, é necessário entender as oportunidades e desafios do cenário externo, assim como os pontos fortes e fracos do espaço interno da organização. Além disso, a gestão estratégica requer a definição de processos bem delineados, alinhamento organizacional, avaliação e acompanhamento constante, promovendo inovação, mudança corporativa e sustentabilidade.

Nesta Dica do Professor, você vai ver algumas orientações sobre como empregar a gestão estratégica para promover a melhoria contínua de um negócio e garantir sua sobrevivência no mercado a curto e longo prazo.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Exercícios

- 1) A gestão estratégica é uma disciplina muito abordada no contexto organizacional, pois apresenta teorias e técnicas que direcionam a atuação das corporações tendo em vista o alcance dos objetivos traçados, considerando todos os desafios e oportunidades do cenário em que atuam.

Sobre isso, considere as seguintes afirmativas:

I. A gestão estratégica, como área do conhecimento, se desenvolveu pela influência da Teoria das Organizações de Max Weber e ampliou sua notoriedade a partir da década de 1950.

PORQUE

II. O objetivo primordial da gestão estratégica é articular a empresa, o ambiente e a estratégia para agregar valor e reduzir custos.

Assinale a alternativa que indica corretamente a relação entre as duas afirmativas.

- A) As duas afirmativas são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- B) As duas afirmativas são verdadeiras, mas a segunda não justifica a primeira.
- C) A primeira afirmativa é verdadeira, e a segunda é falsa.
- D) A primeira afirmativa é falsa, e a segunda é verdadeira.
- E) As duas afirmativas são falsas.
- 2) A governança corporativa é usada como um sistema que direciona e controla as empresas. Ao ser integrada à gestão estratégica, fortalece os processos decisórios e promove a sustentabilidade e a transparência.

Acerca da governança corporativa, assinale V (verdadeiro) ou F (falso):

() A governança corporativa é baseada em quatro pilares: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

() A transparência na governança corporativa visa garantir a igualdade de direitos entre os acionistas.

() A responsabilidade corporativa envolve o comprometimento da empresa com a sustentabilidade e a minimização de impactos negativos no ambiente e na sociedade.

Assinale a alternativa que indica a sequência correta.

- A) V - V - V.
- B) V - F - F.
- C) F - V - V.
- D) V - F - V.
- E) F - V - V.

3) A gestão estratégica envolve a análise sistemática do ambiente, a formulação e a implementação de estratégias que visam otimizar o uso de recursos e alcançar os objetivos da organização. Assim, abrange a análise dos ambientes externo e interno, que são fundamentais para a formulação de estratégias empresariais eficazes.

Essas estratégias buscam identificar:

- A) forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- B) custos e benefícios.
- C) riscos e lucros.
- D) clientes e fornecedores.
- E) inovação e tecnologia.

4) A análise estratégica abrange a avaliação dos objetivos da corporação e as condições do cenário interno e externo. As estratégias devem ser elaboradas para aproveitar as oportunidades e reduzir os riscos do mercado.

Acerca disso, analise as seguintes afirmativas sobre a análise estratégica:

I. A análise SWOT é aplicada para levantar as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas.

II. A elaboração de estratégias deve considerar o contexto atual da empresa e suas capacidades.

III. A análise estratégica se concentra apenas nos fatores internos da organização.

É correto o que se afirma em:

- A) II, apenas.**
 - B) I, apenas.**
 - C) II e III, apenas.**
 - D) I e III, apenas.**
 - E) I e II, apenas.**
- 5) A implementação de estratégias envolve integrar diferentes áreas e alinhar as metas de curto e longo prazo para alcançar os objetivos organizacionais.**

Analise as seguintes afirmativas:

I. A implementação da estratégia é um processo essencial que demanda a coordenação de várias áreas da organização.

PORQUE

II. A implementação deve unir os objetivos de curto e longo prazo, e envolve apenas os gestores da alta liderança.

Assinale a alternativa que indica a correta relação entre as afirmativas.

- A) As duas afirmativas são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.**
- B) A primeira afirmativa é verdadeira, e a segunda é falsa.**
- C) As duas afirmativas são verdadeiras, mas a segunda não justifica a primeira.**
- D) A primeira afirmativa é falsa, e a segunda é verdadeira.**

E) As duas afirmativas são falsas.



Na prática

Uma boa gestão estratégica é indispensável para a saúde de qualquer empresa. Independentemente do tamanho ou do segmento da organização, todas precisam rever seus procedimentos e realizar ajustes, correções e mudanças em processos já consolidados.

A gestão estratégica capacita as empresas a se adaptarem às mudanças no mercado e na economia, criando condições para que respondam rapidamente às novas demandas. Além disso, também auxilia na análise do presente e na projeção de ações futuras, fazendo com que as organizações pensem além do tempo.

Neste Na Prática, você vai conhecer o caso de uma grande empresa que, utilizando a gestão estratégica, obteve sucesso. Em seguida, por meio de um interativo, vai aprender sobre a matriz SWOT, uma ferramenta muito utilizada em análise estratégica.

GESTÃO ESTRATÉGICA: COL LINHAS AÉREAS



A gestão estratégica é um recurso relevante para se chegar a resultados bem-sucedidos, especialmente em um setor tão competitivo como o da aviação. O método inclui o levantamento sistemático dos ambientes interno e externo da empresa, levando à formulação e execução de ações para aperfeiçoar recursos e alcançar objetivos de longo prazo.

A seguir, veja de que modo a GOL Linhas Aéreas utilizou análises de mercado e estratégias diferenciadas para se colocar como uma das principais companhias aéreas do Brasil.

DESCRIÇÃO DO CASE



A Gol Linhas Aéreas iniciou suas atividades em janeiro de 2001, com um patrimônio de **20 milhões**. Já em 2006, a empresa foi avaliada em **12 bilhões** e cresceu 17 vezes em faturamento. Um ano depois, adquiriu a Varig, ex-empresa líder, abrindo caminho para uma tentativa de hegemonia do mercado de aviação brasileiro.

Resumindo: em seis anos, e sem experiência no ramo da aviação, a empresa, que iniciou com uma participação de 5%, conquistou 37% do mercado.



Para chegar a esses resultados, foi necessário analisar suas forças e fraquezas, criar uma **cultura organizacional** forte e compreender que, apesar de ter muitas qualidades para concorrer no mercado, também tinha diversas falhas ou limitações.

Para isso, foi essencial fazer uma **análise de mercado**. Dessa forma, conseguiu ver que o caminho não era usar os mesmos métodos dos concorrentes, apesar de estes estarem em destaque no mercado.

MAS, AFINAL, COMO ELA REALIZOU A GESTÃO ESTRATÉGICA?

A Gol entrou no espaço que os concorrentes haviam deixado vazio, criou **estratégias** para um público de nicho e conseguiu se tornar referência em um mercado desprezado pelas outras companhias.

Mudou a forma de comercialização das passagens, realizando as operações pela internet e eliminando intermediários, o que reduziu seus custos operacionais.



Implantou um sistema de viagens sem o luxo das demais concorrentes, diminuindo a qualidade do atendimento de bordo.



Focou em promoções noturnas, com baixo custo de passagens, fazendo com que os aviões que antes permaneciam no pátio passassem a fazer viagens noturnas sempre lotadas, provocando um aumento de faturamento.



Foi a prática dessas estratégias que fez com que a GOL conquistasse pessoas que sequer sonhavam em voar e empresas que buscavam economia em suas viagens de negócios. Assim, a companhia obteve um custo operacional 60% menor que o de seus concorrentes. Além disso, viabilizava viagens mais baratas do que de ônibus para alguns destinos.

PERCEBE-SE QUE, EM UM MERCADO CADA VEZ MAIS COMPETITIVO, UMA GESTÃO ESTRATÉGICA QUE TENHA UM PLANEJAMENTO DE SUCESSO É FUNDAMENTAL PARA O CRESCIMENTO E MANUTENÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES. PARA ISSO, O PROCESSO DEVE SER REALIZADO PENSANDO A LONGO PRAZO, SENDO NECESSÁRIO TER DISCIPLINA PARA EXECUTAR AS AÇÕES E ENVOLVER A EQUIPE. TODAVIA, É CERTO QUE ESSA MUDANÇA RESULTA EM GRANDES RESULTADOS E EM EMPRESAS COMPETITIVAS E DURADOURAS.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Uma das ferramentas que podem ser utilizadas para apoiar as lideranças é a análise estratégica oriunda da matriz SWOT. Ela permite explorar cenários hipotéticos, ou seja, facilita a simulação de situações antes que ocorram, para que sejam elaborados planos de ação mais assertivos.

Para ampliar seus estudos, confira a seguir estratégias utilizadas para determinadas leituras da matriz SWOT.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Descubra a importância da visão sistêmica nas organizações

Neste vídeo, você vai ver as considerações de Gilberto de Souza em relação à gestão estratégica. Ele traz uma visão sistêmica que a organização deverá ter para realizar uma gestão estratégica de sucesso.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Índice de governança corporativa e desempenho de mercado: evidências no mercado acionário brasileiro

Este artigo aborda a relação entre o índice de governança corporativa das empresas e seu desempenho no mercado acionário brasileiro. Os autores examinam dados de empresas listadas na B3 para determinar se práticas robustas de governança influenciam positivamente o retorno sobre investimentos.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA ANÁLISE DO CONTEÚDO INFORMACIONAL DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DE 2021

Práticas *Environmental, Social and Governance* (ESG) tem sido empregadas no contexto de instituições de ensino superior e, especificamente no tocante à governança reluz no modo em que a sociedade se assegura que seus impostos são alocados com transparência, *accountability*, responsabilidade social e equidade.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.