

4. Gestão Estratégica

4.1- Introdução: o processo de formulação e execução da estratégia

4.2 - Análise estratégica

Análise Externa: envoltentes geral e transacional

Análise Interna

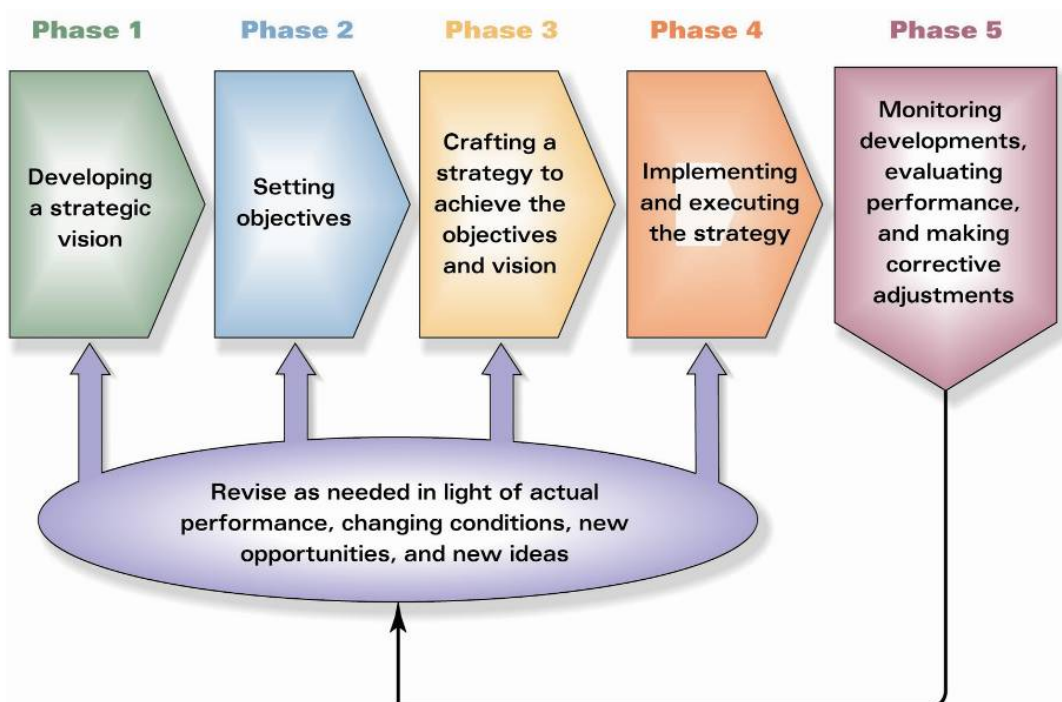
Matriz SWOT

4.3 - Formulação da Estratégia

Estratégias ao nível corporativo

Estratégias ao nível do negócio

4.1 – Introdução: o processo de formulação e execução da estratégia (Thompson et al., 2010)



Visão

- A “**visão**” preocupa-se com o **futuro** e fornece direção a longo prazo (“where we are going”): que mercados perseguir, quais os produtos, tecnologia e clientes onde nos iremos focar, e o tipo de organização que pretendemos criar. A visão é elaborada pela **gestão de topo** de uma organização.
- A “visão” comunica as aspirações da gestão de topo aos “stakeholders” (entidades exteriores à organização) e, internamente, ajuda a orientar os esforços dos colaboradores numa direção comum.

KraftHeinz - Our vision: to be the best food company, growing a better world.

Caterpillar - Our vision is a world in which all people's basic needs – such as shelter, clean water, sanitation, food and reliable power – are fulfilled in an environmentally sustainable way and a company that improves the quality of the environment and the communities where we live and work.

Objetivos

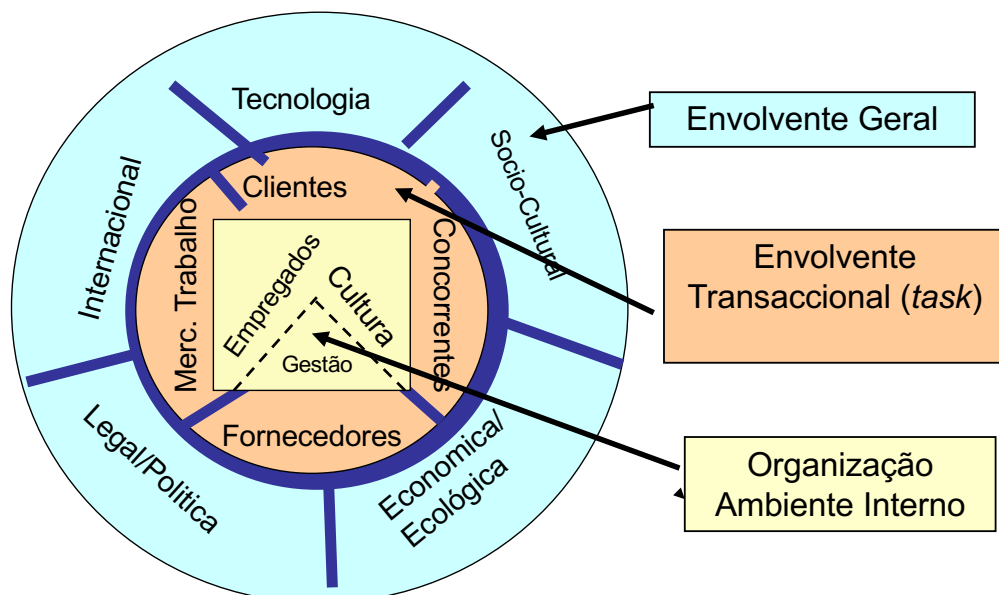
- Os **objetivos** convertem a “visão” em **alvos de desempenho** específicos e permitem monitorar o desempenho da organização.
- Os objetivos são necessários a todos os níveis da organização (para toda a organização, para cada unidade de negócio, departamentos funcionais e unidades operacionais).
- Devem ser:
 - quantificáveis,
 - mensuráveis e
 - incluírem um prazo para serem atingidos.

4.2- Análise estratégica

- O objectivo da análise estratégica, externa e interna, é obter informação que permita ajudar a organização a desenhar/formular uma estratégia adequada.
- A **análise externa** tem como finalidade identificar os principais desenvolvimentos que existem no exterior da organização e que a afectam na forma de **oportunidades** ou **ameaças**.
- A **análise interna** estuda o ambiente interno da organização de modo a identificar as **forças**/pontos fortes e **fraquezas**/pontos fracos que aí existem.
- As principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas podem ser agrupadas numa **matriz de SWOT** (S - strenghts, W - weaknesses, O - Oportunities, T – Threats).

A organização e as envolventes

Todos os elementos externos à organização e que afetam (ou podem afetar) a sua atividade: Direta e Indiretamente, ao nível Local, Nacional, Internacional e Global



Análise externa :

Envolvente geral -> Modelo PESTLE

Envolvente transacional -> Modelo das Cinco Forças de Porter

Envolvente Geral

- Interage com todas as Organizações da mesma área de atividade de forma exógena, i.e, as empresas não a conseguem influenciar.
- Composto pelos fatores PESTLE, da envolvente Nacional e Internacional:
 - Políticos
 - Económicos
 - Socioculturais e Demográficos
 - Tecnológicos
 - Legais
 - Ecológicos/ambientais

Aspetos analisados na Envoltente Geral

Ambiente Político-Legal

- Políticas Económicas
- Legislação (Fiscal, Laboral, Comercial, Ambiental,...)
- Risco Político
- Estabilidade Política e Social,

Ambiente Sociocultural e Demográfico

- Cultura – Valores, crenças, convicções, comportamentos partilhados por uma sociedade. Inclui elementos tais como:
 - Língua(s)
 - Religião(ões)
 - Organização Social
 - Educação
 - História

u.c. Gestão

Fatores Económicos

- Nível de desenvolvimento e crescimento económico (PIB, PIB/capita,...)
- Taxas de câmbio
- Inflação
- Taxas de Juro, ...

Tecnologia

- Informação e eletrónica
- Projeto (CAD, CAM,...)
- Planeamento (ERP)
- Automação, robotização
- Bio, Nano, Materiais,....

9

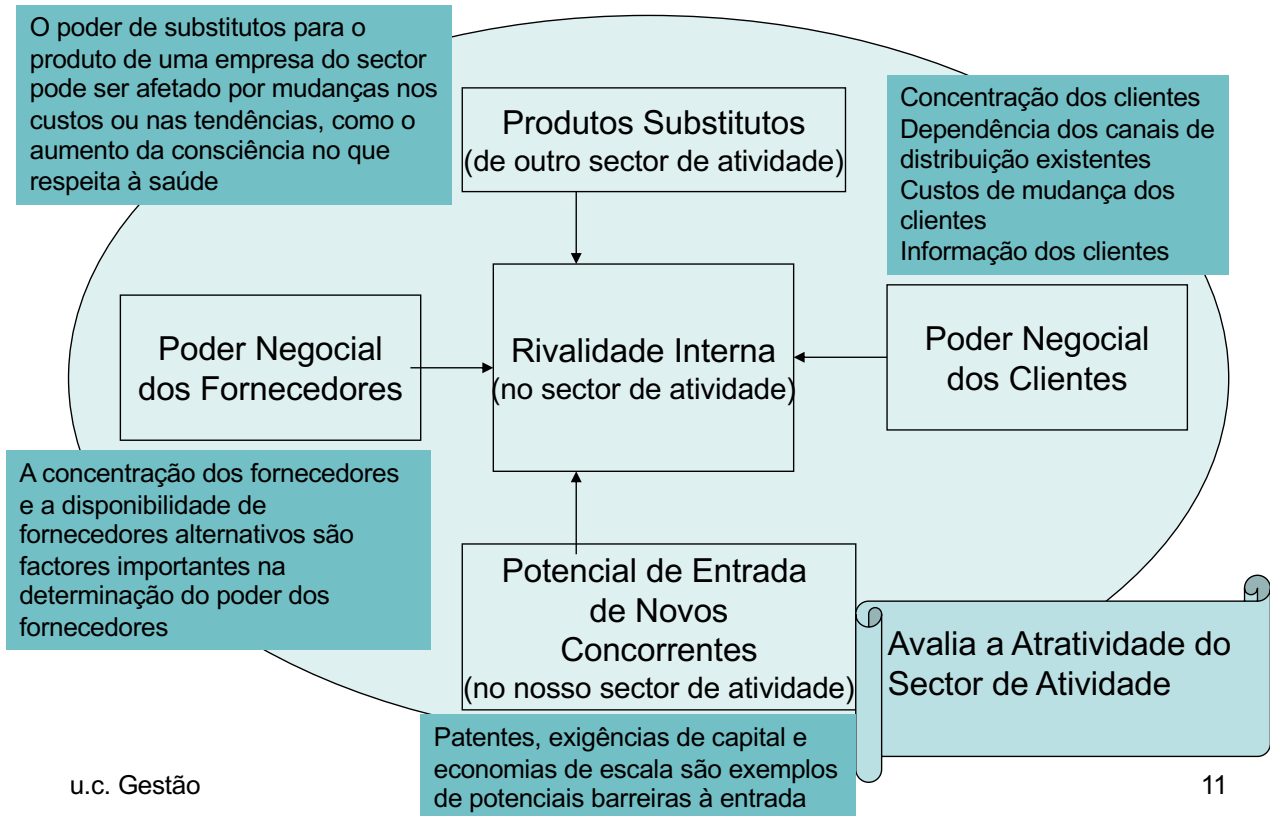
Envoltente Transacional (*Task Environment*):

Modelo das Cinco Forças de Porter

- O modelo faz uma **análise a uma indústria/ sector de atividade**.
- Segundo este modelo, a **intensidade da competição** numa indústria, assim como o **potencial lucro dessa indústria**, é função de

5 forças competitivas.

Modelo das Cinco Forças de Porter (e fatores potenciais)



Modelo das Cinco Forças de Porter

Como se mede a Atratividade do Sector de Atividade?

- 1) Analisar cada uma das 5 forças competitivas:
maior competição -> menores lucros
- 1) Caracterizar a intensidade de cada força competitiva em:
 muito fraca (1), fraca (2), moderada (3), forte (4) ou muito forte (5);
- 3) O somatório das 5 forças indica se o sector é atrativo ou não:
 - um valor igual ou próximo de **25 (5*5)** indica que o **sector é Não Atrativo**
 - um valor igual ou próximo de **5 (5*1)** indica **um sector Atrativo**.

Questão de Teste :

A rivalidade entre as empresas concorrentes num determinado mercado tende a ser menos intensa quando:

- a) a taxa de crescimento do mercado é baixa
- b) os clientes demonstram grande preferência por determinadas marcas e estão pouco disponíveis para mudar para os produtos dos concorrentes
- c) as empresas concorrem com produtos pouco diferenciados e muitas estão a oferecer descontos para conseguirem vender os seus produtos
- d) a maioria das empresas tem excesso de capacidade produtiva e de inventário

Análise Interna

Levantamento dos recursos, capacidades e competências da organização com o objetivo de identificar o que está ao alcance da organização fazer:

Checklist for Analyzing Strengths and Weaknesses

Management and Organization	Marketing	Human Resources
Management quality	Distribution channels	Employee experience, education
Degree of centralization	Market share	Union status
Organization charts	Advertising efficiency	Turnover, absenteeism
Planning, information, control systems	Customer satisfaction	Work satisfaction
	Product quality	Grievances
	Service reputation	
	Sales force turnover	
Finance	Production	Research and Development
Profit margin	Plant location	Basic applied research
Debt-equity ratio	Machinery obsolescence	Laboratory capabilities
Inventory ratio	Purchasing system	Research programs
Return on investment	Quality control	New-product innovations
Credit rating	Productivity/efficiency	Technology innovations

Fonte: Baseado em Howard H. Stevenson, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses," Sloan Management Review 17 (spring 1976), 51-68; e M.L.Kastens, Long-Range Planning for Your Business (New York: American Management Association, 1976). In Management, Daft, 2003.

u.c. Gestão

15

Modelo da Cadeia de valor

- A análise da cadeia de valor é uma maneira de agrupar as atividades de uma empresa ou organização de modo a evidenciar como estas criam valor para os clientes.
- **Atividades primárias** - são as atividades principais na criação de valor para o cliente; são as **atividades envolvidas na criação física do produto, venda e distribuição e serviço após a venda.**
- **Atividades de suporte** - **apoiam as atividades primárias a serem bem executadas.**
- Para cada empresa, deve-se identificar e caracterizar cada atividade, primária e de suporte, e o custo associado a essa atividade.

u.c. Gestão

16

Modelo da Cadeia de Valor



Fonte: Porter

u.c. Gestão

17

Matriz SWOT

- Na Análise Externa identificam-se as **Oportunidades (Op)** e **Ameaças (Am)** que a envolvente externa proporciona. Na Análise Interna identificam-se os **Pontos Fortes (PF)** e **Pontos fracos (Pf)** da organização.



•O resultado desta análise é então sumariado num quadro ou matriz de SWOT, que serve de base à formulação de estratégias. Por exemplo:

- a empresa pode perseguir as oportunidades que melhor se ajustem aos pontos fortes da empresa,
- não deve perseguir uma determinada oportunidade, a menos que possua, ou possa adquirir, os recursos necessários para ter sucesso
- uma empresa pode usar os seus pontos fortes para tentar minimizar uma ameaça; ...

u.c. Gestão

18

4.3 - Formulação da Estratégia

Estratégia ao nível **corporativo**

(Corporate-Level Strategy): Em que negócios estamos ou queremos estar?

Estratégia ao nível do **negócio**

(Business-Level Strategy): Dentro de cada negócio, como devemos competir (ex, preço, qualidade, foco)? Como construir vantagem competitiva sustentável?

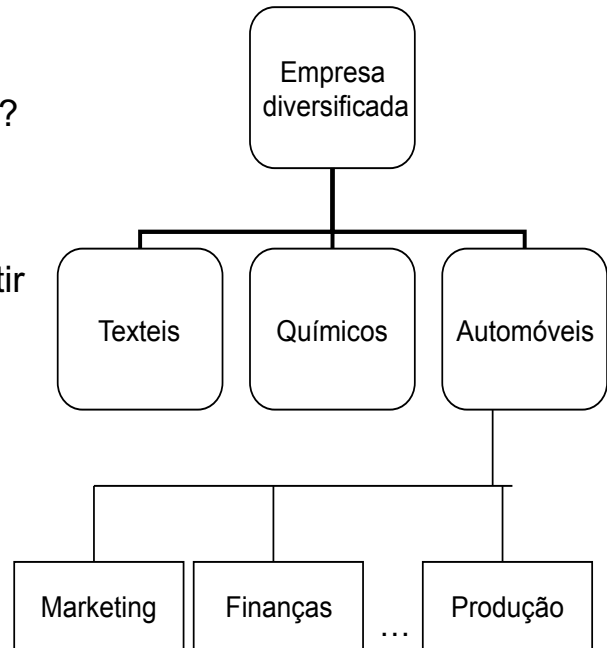
Estratégia ao nível **funcional**

(Functional-Level Strategy): Como deve, em detalhe, cada área funcional apoiar a estratégia ao nível do negócio?

Estratégia ao nível **operacional**

(Operating-Level Strategy)

u.c. Gestão



19

Exemplo de estratégias ao nível Corporativo

- . **Concentração** numa só indústria ou **diversificação** para outras áreas de atividade
- . **Integração vertical**

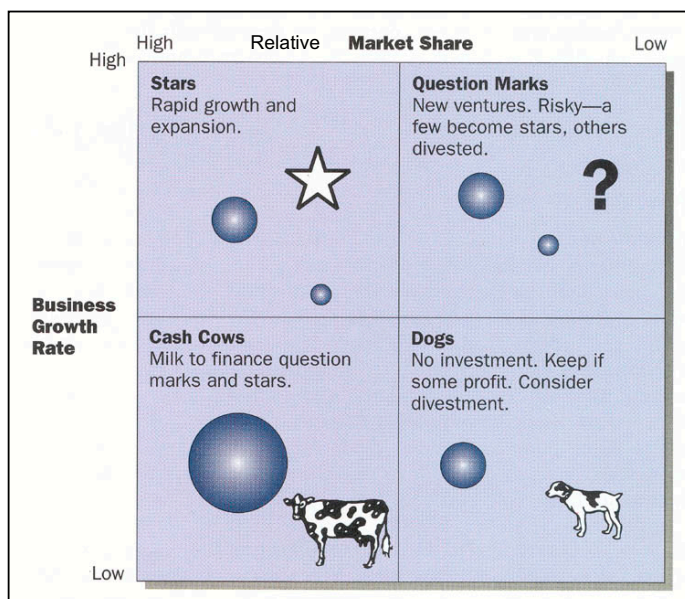
Concentração ou Diversificação

Principais questões que têm ser respondidas:

- Fazer a concentração num único negócio ou diversificar? Como diversificar? Diversificação relacionada ou não-relacionada?
- Como capturar sinergias entre as várias áreas de negócio?
- Como se estabelecem as prioridades de investimento e alocação dos recursos da corporação aos negócios mais promissores

Apresenta-se de seguida um modelo de análise de portfólio (análise do conjunto de negócios que constitui a corporação/ empresa diversificada), a matriz BCG, que ajuda a dar resposta às questões postas acima.

Estratégia ao nível corporativo - Matriz BCG



Fonte: Management, R. Daft

De acordo com Bruce D. Henderson - criador da Matriz BCG:

"Para ter sucesso, uma empresa necessita de um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado.

Produtos de alto crescimento exigem injeções de capital para crescer. Produtos de baixo crescimento e líderes de mercado geram lucro. Ambos são necessários simultaneamente."

Questão de Teste :

Considere que num mercado de automóveis elétricos com elevada taxa de crescimento, o fabricante AA era líder e tinha vendido 150 mil veículos, e que o fabricante BB, também produtor de veículos a gasolina e gasóleo, tinha vendido nesse mesmo ano 100 mil veículos elétricos. Como classificaria o fabricante BB nesta área dos veículos elétricos segundo a matriz BCG?

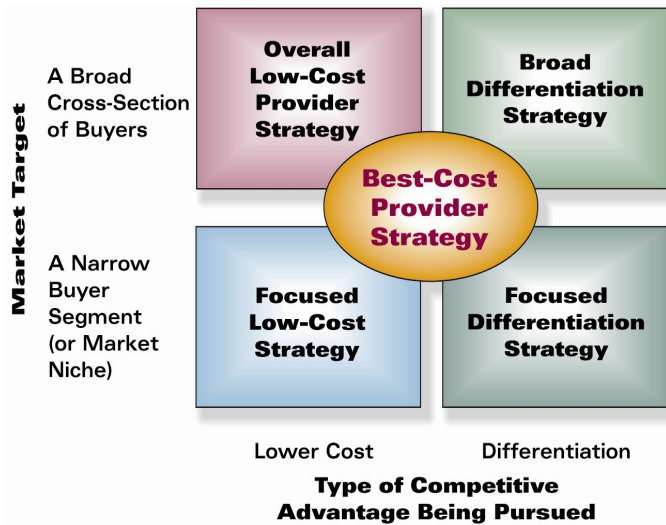
- a) Cão (dog)
- b) Ponto de interrogação (question mark)
- c) Estrela (Star)
- d) Maturidade

Integração Vertical

- A **Integração vertical** visa a criação de valor através:
 - da produção própria dos “inputs” necessários (**backward vertical integration**) e/ou
 - da distribuição própria dos produtos produzidos pela empresa (**forward vertical integration**).
- O abastecimento considerado essencial é feito pela própria empresa (ou empresas do grupo), e detém um controlo de uma parte importante da Cadeia do Valor, mas exige um equilíbrio: Custos (acrescidos)/Controlo (acrescido)
- **Vantagens:** **reduz custos** das matérias primas e com o canal de distribuição, **diminui a dependência** de fornecedores ou de distribuidores (promove a concorrência entre eles), e aumenta a visibilidade da empresa junto ao cliente final.
- **Desvantagens:** **maior necessidade de recursos**, **a existência de fornecedores fixos** o que pode significar menor flexibilidade para lidar com novas necessidades dos clientes, e uma **maior necessidade de coordenação** resultante da integração de uma nova cadeia de valor (colaboração estreita empresa/fornecedor).

Estratégias ao nível do negócio :

As cinco estratégias competitivas genéricas



As empresas devem selecionar a sua estratégia tendo em conta (1) se deseja entrar muitos ou poucos segmentos de mercado e (2) se a sua vantagem competitiva é baseada em custos baixos ou diferenciação.

Existem então cinco estratégias genéricas que permitem obter vantagens competitivas:

Liderança de baixo-custo: O objetivo é agressivamente conseguir custos mais baixos do que a concorrência (custos totais; não apenas custos de produção), de preferência utilizando abordagens que sejam difíceis de igualar ou copiar pelos rivais.

Diferenciação - Envolve distinguir os produtos/ serviços da firma dos da concorrência de um modo a captar a preferência dos clientes para a oferta da empresa

Nicho ou foco – “Focused Differentiation” - Servir só um segmento de mercado e ser a organização mais diferenciada (única) desse segmento.

Nicho ou foco - “Focused Low-Cost” – Servir só um segmento de mercado e ser a organização de mais baixo-custo desse segmento.

“Best-Cost Provider” – Tentar seguir simultaneamente uma estratégia de Liderança de baixo-custo e de Diferenciação. Os clientes-alvo serão aqueles que atribuem valor à diferenciação mas têm em atenção se pagam um preço baixo - ‘value for money’.

Fonte: A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, e John E. Gamble 2010.