



Resultados da aprendizagem

Depois de ler este capítulo, deverá ser capaz de responder às seguintes questões:

- ❶ O que é a análise estratégica e por que as organizações necessitam de a realizar?
- ❷ Qual a diferença entre valores, visão e missão?
- ❸ O que se entende por ambiente competitivo?
- ❹ Que ferramentas podem ser utilizadas para compreender o ambiente externo geral?
- ❺ Que ferramentas podem ser utilizadas para compreender o ambiente externo específico?
- ❻ Que ferramentas podem ser utilizadas para compreender o ambiente interno?
- ❼ Como relacionar as análises do ambiente externo e do ambiente interno?
- ❽ Em que consiste o processo de planeamento (gestão) estratégico?

SpaceX – O sucesso não cai do céu aos trambolhões!



A história da SpaceX começou em 2001, quando Elon Musk e alguns amigos viajaram para a Rússia para comprar alguns mísseis balísticos intercontinentais. Em 2002, a SpaceX foi fundada por Elon Musk com o objetivo de reduzir os custos de transporte espacial para permitir a colonização de Marte. As principais conquistas da SpaceX são a reutilização de veículos de lançamento da classe orbital e a redução de custos na indústria de lançamentos espaciais. O mais notável são as aterragens e relançamentos contínuos do primeiro estágio do Falcon 9, após um programa de vários anos para desenvolver a tecnologia reutilizável. Em maio de 2021, a SpaceX usou dois foguetes auxiliares de primeiro estágio separados, B1049 e B1051, nove e dez vezes, respetivamente. A SpaceX e os seus sucessos inspiraram os líderes empresariais em todo o mundo a olhar mais de perto para a forma como a SpaceX opera e a modelar as suas abordagens para um sucesso semelhante.



Como é que a SpaceX define as suas estratégias? Como é que consegue ser tão empreendedora e tão inovadora? Como se explica o seu tremendo sucesso?

A declaração da **visão** da SpaceX é: "O caminho para tornar a humanidade multiplanetária".

É uma declaração inspiradora, clara e com muita força. Elon Musk combina carisma e paixão para dar vida à visão da sua empresa e para motivar os seus colaboradores. A declaração de visão é breve, memorável e instantaneamente convincente.

A declaração da **missão** da SpaceX é: "Querer acordar de manhã e pensar que o futuro vai ser grandioso - ser uma civilização exploradora do espaço. Acreditar no futuro e pensar que o futuro será melhor do que o passado. Nada é mais excitante do que ir lá para fora e estar entre as estrelas.

Esta declaração de missão estabelece a intenção e a direção para toda a empresa e explica claramente a sua razão de existir, ao mesmo tempo que cria uma poderosa sensação de entusiasmo, motivação e sentido de direção.

A SpaceX tem como guia um **plano estratégico** que foi desenvolvido em conjunto pelos gestores da empresa e especialistas da área. O plano especifica quais os objetivos a atingir, e indica quais são as **prioridades** na implementação desse plano, as atividades que são prioritárias. Um processo de gestão estratégica, bem conduzido, é essencial para ter sucesso em todas as empresas, quer estejam a enviar pessoas para o espaço ou a gerir uma empresa da restauração. Os recursos, as competências, o empenho das pessoas e a produtividade da organização devem ser geridos de forma a permitir atingir os objetivos definidos.

Na SpaceX, a visão e a missão estão traduzidas em **objetivos**. A empresa está envolvida na construção dos componentes necessários para as naves espaciais, nos testes de eficácia dos voos de carga para o espaço, no envio de astronautas para o espaço e no envio de pessoas - passageiros comerciais - para o espaço. Para tal define os seguintes grandes objetivos estratégicos:

- conceber e fabricar o sistema de propulsão mais poderoso do mundo (Falcon Heavy)
- conceber e fabricar um foguete reutilizável para o transporte fiável e seguro (Falcon 9)
- enviar carregamentos para o espaço (Dragon)
- enviar astronautas para o espaço (Dragon)
- conceber e fabricar um sistema de transporte totalmente reutilizável, para transportar tanto a tripulação como a carga (Starship)

Esta formulação, mesmo na presença de objetivos tão ambiciosos, é clara e permite concretizar a visão e a missão da SpaceX.

A construção da marca e a divulgação dos objetivos, dos projetos é uma das grandes preocupações da SpaceX. O projeto Rideshare, que permitirá aos passageiros comprar o seu lugar num futuro voo para o espaço, é o resultado de um poderoso plano de marketing. Musk é um mestre em criar e usar capital de inovação para obter apoio para as suas ideias. A **comunicação** da SpaceX é sofisticada e complexa, um dos pilares para o sucesso da empresa.

A SpaceX dispõe de um vasto sistema de medição e **controlo**, que acompanha em detalhe as atividades e os resultados obtidos. Este sistema permite-lhe acompanhar o progresso e o sucesso, reafectar recursos e ajustar tarefas quando necessário, de forma atempada. Assegura que as principais decisões de gestão são impulsionadas por dados, que são tomadas com base em informações precisas e atualizadas.

A SpaceX sabe da importância da cultura organizacional e ambiciona que esta seja o mais **colaborativa** possível. Na SpaceX, acreditam que o trabalho árduo e as soluções inovadoras resultam em grandes ganhos, pelo que dão prioridade à contratação de talentos de topo e ao cultivo de uma cultura baseada no mérito. Frequentemente afirmam que todos os funcionários da SpaceX contribuem diretamente para que a missão de tornar a humanidade multiplanetária seja uma realidade. A política de gestão dos **recursos humanos** inclui uma grande variedade de programas para apoiar a saúde, o bem-estar e a segurança financeira. Proporciona aos colaboradores oportunidades para desenvolverem competências, aprenderem sobre temas de interesse com oradores, reunirem-se socialmente e apoiarem-se mutuamente.

Fontes:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/SpaceX>

<https://www.analyticssteps.com/blogs/spacex-story>

<https://www.intrafocus.com/2020/06/spacex-seven-steps-to-success/>

1 O que é a análise estratégica e por que as organizações necessitam de a realizar?

A análise estratégica é o processo que as organizações utilizam para analisar e compreender o ambiente competitivo no qual estão inseridas, com a finalidade de melhorar o seu desempenho e ter sucesso. Porque é que as organizações investem recursos a tentar compreender o que acontece à sua volta? As organizações não operam no vazio, são afetadas por forças e fatores internos e externos. Compreender essas forças e fatores é crucial para alcançar o sucesso enquanto organização.

Por exemplo, a sociedade em geral está a trabalhar para mudar de uma economia linear para uma circular, onde um número crescente de produtos e materiais pode ser reutilizado. Neste contexto, as embalagens dos produtos são hoje um fator crítico de sucesso. Ou se adequam a esta mudança, e são sustentáveis, ou os consumidores vão penalizar a organização, deixando progressivamente de comprar os seus produtos. O ambiente externo, nos dias de hoje, está em permanente mudança e as organizações mais bem-sucedidas são as que são capazes de se preparar e de se adaptar às mudanças ambientais.

Quando uma organização faz uma escolha, está a concretizar o conceito de estratégia. Implícita à constituição de uma organização está sempre uma estratégia. O empreendedor tem uma ideia, ou tem uma competência nuclear, e tem a perceção de que, com essa ideia e/ou essa competência pode produzir um bem ou um serviço, que esse bem ou serviço tem valor para as pessoas em geral (ou para um certo segmento delas), isto é, que pode ter mercado, e que com essa iniciativa pode obter proveito pessoal. Começa assim a formação de uma estratégia, neste caso assumida de forma implícita e de contornos imprecisos.

Por vezes, em geral em pequenas e médias organizações, a estratégia continua sob esta forma implícita e difusa, modelando a tomada de decisão no dia-a-dia. Aqui, a estratégia está embutida no pensamento estratégico do empreendedor, que desenvolve uma visão pessoal do comportamento da organização e da envolvente, e toma decisões casuísticas que representam respostas concretas a oportunidades e ameaças concretas

Hoje, porém, face à complexidade e natureza dos mercados, as estratégias implícitas dão lugar, a maior ou menor prazo, a estratégias explícitas. Estas desenvolvem-se fundamentalmente através de processos *racionais e analíticos*, usando instrumentos metodológicos que assentam na racionalidade económica, em geral da responsabilidade da liderança.

2 Qual a diferença entre valores, visão e missão?

Em geral os valores de uma organização relevam do carácter do próprio empreendedor. Relevam, desde logo, da sua natureza humana, que o faz ser herdeiro de um conjunto de crenças que relevam da educação, de base laica ou religiosas (ou ambas) transmitida de geração em geração, normalmente com valores antinómicos: ser bom *versus* ser mau; ser honesto *versus* ser desonesto; ser verdadeiro *versus* ser mentiroso; ser solidário *versus* ser egoísta, etc.

Relevam, depois, da sua personalidade, que tanto é herdada como aprendida, que modula o grau com que aplica as suas crenças, e que o faz ser conhecido como uma pessoa boa ou uma pessoa má.

O empreendedor, em geral, rodeia-se de pessoas que com ele convivem uma mesma personalidade e, juntos, passam os seus valores para dentro da organização, pelo exemplo por meios normativos (regras e procedimentos). A organização, na sua totalidade, acaba por assumir esses valores e torná-los seus, e eles irão sempre modular o comportamento da organização e ser transmitidos a todos quantos nela se inserem.

A cultura organizacional é a forma como a organização absorve os valores, sentimentos, atitudes, comportamentos e expectativas, os quais transmitem significado e estabilidade à vida das pessoas dentro e fora da organização.

Exemplo: os valores da McDonald's: *a justiça, honestidade, integridade e responsabilidade enquanto indivíduos e enquanto organização.*

A **visão** - que pode e deve ser concretizada sob forma literal - uma frase – é a descrição de um desejo futuro, talvez uma utopia, que o empreendedor se propõe transformar em realidade através da organização que vai constituir.

São conhecidos exemplo célebres de visão empreendedora: *Vou construir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que todos que tiverem um bom salário poderão ter esse carro e desfrutar com a família a bênção de horas de prazer nos espaços abertos de Deus. Quando eu terminar, todos poderão ter um automóvel. E terão. O cavalo terá desaparecido das nossas estradas e o automóvel será algo corriqueiro. Além disso, proporcionaremos a um grande número de homens bons empregos e bons salários. (Henry Ford).*

Defendendo esta – na época – visão utópica, Henry Ford conseguiu reunir doze parceiros que investiram 150.000 USD na construção de uma fábrica. Assim nasceu, em 1903, a Ford Motor Company, que tem sofrido constantes reformulações e reestruturações até aos dias de hoje, mas que continua a ser uma marca de relevo na indústria automóvel.

A visão pode assim ser percebida como a direção que a organização deseja tomar, o caminho que pretende percorrer, a forma como se vê no médio e longo prazo e, ainda, de como espera ser vista por todos. É imperativo que a organização monitorize periodicamente a sua formulação de visão, porque naturalmente esta vai mudar ao longo do tempo.

A declaração de uma visão clara e forte pode ainda constituir-se como um poderoso fator de motivação para os membros da organização, ajudando a criar sentido de identidade com a organização.

Exemplo: visão da Apple: *produzir os melhores produtos do mundo e deixar o mundo melhor do que o encontramos.*

A **missão** organizacional pode ser entendida como uma declaração que a organização faz para que a sociedade se aperceba com facilidade dos fins a que se propõe. Ao fazer esta declaração, a organização assume, geralmente a longo prazo, uma responsabilidade social que se propõe cumprir. Neste sentido a declaração de missão – que, necessariamente, deverá estar alinhada e ser suportada pela visão e cultura organizacional - é a explicação das intenções da organização, a difusão do seu espírito e do seu comportamento social, e dos seus propósitos enquanto ente social.

A missão de uma organização deve mostrar a razão da existência da organização, definir com clareza e simplicidade o seu âmbito e objetivos.

Exemplo: missão da Coca-Cola Company: *refrescar o mundo e fazer a diferença na vida das pessoas, da sociedade e do planeta.*

3 O que se entende por ambiente competitivo?

Uma organização é sempre inseparável do espaço em que se coloca e, de um ponto de vista sistémico, comporta-se como um sistema aberto. Por ser assim, a organização é afetada por forças e fatores, uns sobre os quais não tem qualquer capacidade de ação (por exemplo, as políticas fiscais e outras determinadas pelos governos) e outros sobre os quais poderá, se quiser, agir (por exemplo, a qualidade da sua gestão ou dos seus recursos humanos). Para ter sucesso, uma organização necessita de estar atenta para avaliar se deve mudar, aproveitar vantagens ou defender-se contra o que está a acontecer no mundo à sua volta. Mas também deve estar atenta às suas características. Para competir com outras organizações, precisa de compreender que recursos físicos, financeiros e humanos tem, como está organizada, o que faz bem e o que faz menos bem. O ambiente competitivo no qual uma organização opera, inclui assim um ambiente **externo** e um ambiente **interno**.

A análise do ambiente externo pode ser realizada de forma mais estruturada se for dividida em dois níveis de análise: o do ambiente externo geral e o do ambiente externo específico.

O mundo em geral forma o **ambiente externo geral** para as organizações. Para esta análise necessita de identificar os elementos deste ambiente que podem ter impacto na organização e que estão geralmente fora do seu controlo direto. Estes elementos são características do mundo em geral e são fatores que todas as organizações devem enfrentar, independentemente do setor em que se inserem ou do tipo de negócio em que operam.

O setor¹ em que a organização está ou pretende colocar-se forma o **ambiente externo específico**. Neste ambiente, o objetivo é avaliar o grau de atratividade do setor, um indicador da bondade de uma eventual entrada (investimento), permanência ou saída na indústria do setor, e uma ferramenta de apoio ao desenho da estratégia de gestão que se deverá adotar.

Em suma, o ambiente externo é o conjunto de fatores que rodeiam uma organização. Estes fatores podem dificultar ou facilitar o acesso da organização aos recursos disponíveis, o que significa que tanto podem constituir-se como uma oportunidade ou como uma ameaça. Além disso, embora estes recursos sejam valiosos para a organização, são também escassos, pelo que as outras organizações também os ambicionam. São exemplos destes fatores, a legislação de um país, o estado do desenvolvimento económico, a concorrência entre organizações rivais para reter clientes, as mudanças na tecnologia, ou o aumento no preço das matérias-primas. Todos

¹ São exemplos o setor automóvel, o setor da construção civil, o setor da energia ou o setor tecnológico.

estes fatores podem de alguma forma enfraquecer ou fortalecer a vantagem competitiva de uma organização.

Por fim, no **ambiente interno**, isto é, a própria organização, as organizações analisam o seu funcionamento, identificando o que podem ser forças que contribuam para o seu sucesso ou fraquezas que possam comprometer o seu sucesso. As organizações são complexas, têm uma estrutura, um conjunto de recursos e uma cultura própria, em geral imposta ou, pelo menos, influenciada pela liderança, que necessita de ser frequentemente avaliada para determinar como se adapta ao ambiente externo que a rodeia. Cada organização pertence a um espaço geográfico e a um sector com o qual estabelece um conjunto complexo de relações, que determinam o seu comportamento e sustentabilidade.

Para fazer a recolha e a interpretação de toda esta informação (que é muita!), os analistas estratégicos definiram várias categorias que os gestores devem analisar e compreender (figura 1). Tanto do ponto de vista interno como externo, a organização tem de se ajustar às estratégias definidas, sendo que, por outro lado, as estratégias definidas também devem ter em conta o ambiente interno e externo da organização e ajustar-se à sua natureza.

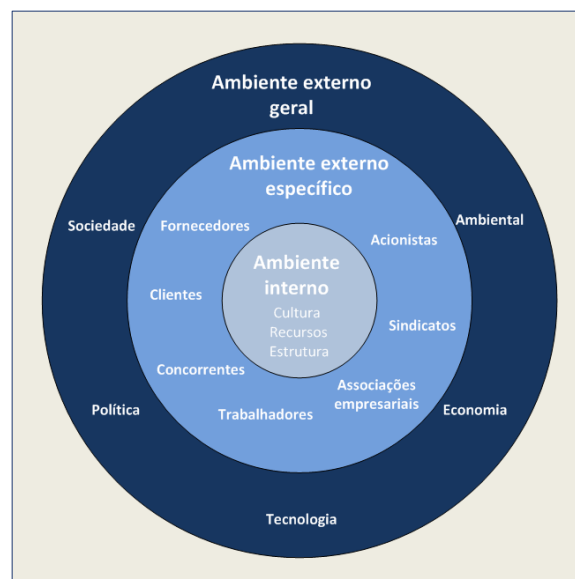


Figura 1 – Níveis de análise: ambiente externo e ambiente interno.

4 Que ferramentas podem ser utilizadas para compreender o ambiente externo geral?

A **análise do ambiente externo geral** é feita, geralmente, com recurso à denominada análise PEST-E, acrónimo que resulta da junção das iniciais P (políticos), E (económicos), S (social), T (tecnológicos), a que se juntou, mais recentemente, o E (ambientais) (figura 2). São estes os cinco eixos ou fatores da análise.

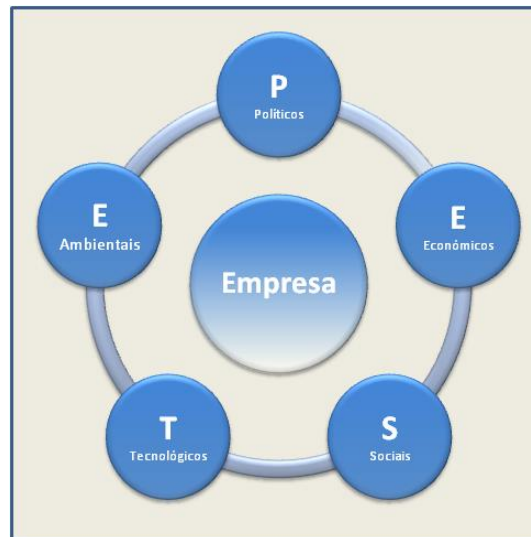


Figura 2 - Modelo de análise PEST-E.

O objetivo da análise é o de avaliar o impacto que cada fator tem no negócio da organização, e também avaliar o possível impacto entre eles, identificando tendências que devem ser tomadas em linha de conta na fixação da estratégia. A análise avalia as tendências a médio prazo (futuro) para os cinco referidos eixos.

Fatores Políticos: a existência de uma maior ou menor regulamentação - em áreas que podem ir desde a do grau de dificuldade para a constituição de organizações, passar pelo condicionamento do ambiente e modo de operar da organização, ou pelas políticas de incentivos, e ir até à criação de maiores ou menores dificuldades fiscais - depende da base filosófico-política de cada governo, ou de circunstâncias orçamentais do Estado, e dá lugar a um contexto que pode ser relativamente mutável, e condiciona de forma sensível a vida das organizações.

São considerados, entre outros, os seguintes fatores: Legislação, Políticas Fiscais e Estabilidade Governamental.

Fatores Económicos: a evolução económica geral é determinada por um conjunto de políticas aplicadas a nível regional e global, tais como políticas de incentivo ao crédito e ao consumo,

níveis salariais e poder de compra, nível das taxas de juro, etc., as quais modulam o nível de desenvolvimento no espaço em que a organização se insere e de que pode beneficiar.

São considerados, entre outros, os seguintes fatores: Ciclos Económicos, Taxas de Juro, Inflação, Existência ou Acesso a Capital.

Fatores Sociais: os indicadores de desenvolvimento social, tais como a distribuição dos níveis de escolaridade, as taxas de natalidade, o perfil de distribuição etária (porque estão relacionados com o perfil de consumo), o perfil da população ativa, graus de produtividade e de absentismo, etc., contribuem para o conhecimento das características da envolvente.

São considerados, entre outros, os seguintes fatores: Demografia, Estilo de Vida, Potencial de Consumo, Níveis de Educação.

Fatores Tecnológicos: o conhecimento dos indicadores de capacidade de inovação e do avanço tecnológico é essencial para o conhecimento da envolvente, na medida em que hoje estão na base da produtividade e da competitividade, e são o principal fator no desenvolvimento de novos produtos.

São considerados, entre outros, os seguintes aspetos: Potencial de I&D disponíveis, Incentivos ao acesso à I&D, Capacidades e custos para a transferência de tecnologias.

Fatores ambientais: As políticas de controlo e proteção do meio ambiente ganharam uma importância decisiva, não só pelos custos das instalações de proteção ambiental que, cada vez mais, a legislação torna obrigatórias, mas também pelas políticas internacionais de taxas aplicáveis aos agentes poluidores.

São considerados, entre outros, os seguintes aspetos: Qualidade do ar, Qualidade da água e Tratamento de resíduos.

Exemplo: https://www.economias.pt/exemplo-de-analise-pest/
--

5 Que ferramentas podem ser utilizadas para compreender o ambiente externo específico?

O modelo de **análise do ambiente externo específico** mais amplamente utilizado é o “modelo das cinco forças de Porter” no qual se avaliam cinco fatores fundamentais com impacto na rentabilidade da organização, as cinco forças de Porter:

- 1 rivalidade entre os concorrentes
- 2 poder negocial dos fornecedores
- 3 ameaça de novos concorrentes
- 4 poder negocial dos clientes
- 5 ameaça de produtos substitutos

É, essencialmente, uma análise à competitividade sectorial da organização, ou dito de outra forma, a avaliação da forma como a organização se posiciona face à rivalidade existente entre as organizações do sector (figura 3). Alguns analistas utilizam a escala de forte, moderada ou fraca para classificar cada uma destas forças.

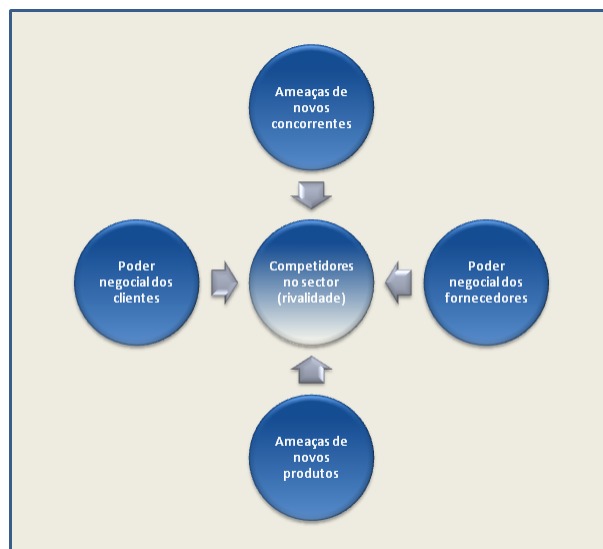


Figura 3 - Ilustração do modelo das cinco forças de Porter.

Estas cinco forças ajudam a identificar os setores e/ou as indústrias “atrativas” e as “menos atrativas”. Isto porque estas cinco forças têm o potencial de afetar negativamente ou positivamente a rentabilidade de uma organização. Por exemplo, as organizações que se colocam num mercado que tem uma elevada ameaça de novos concorrentes, enfrentam o desafio da perda de quota de mercado e rentabilidade. Numa indústria perfeitamente competitiva, estas cinco forças estão fortemente presentes - restringindo assim a rentabilidade.

A **competição entre organizações (rivalidade)** existente num sector é decisiva para a sua rendibilidade. A rivalidade entre organizações aumenta quando existem muitas organizações no sector, sendo vulgar que a concorrência se efetue com base na diminuição do preço de venda, ocasionalmente até ao limite mínimo das margens de lucro. Nos casos em que os concorrentes são poucos a rivalidade pode ter como base outros aspetos tais como a dimensão da organização face aos concorrentes, a agressividade do *marketing*, a qualidade dos produtos e serviços, a baixa diferenciação - determinando que o cliente possa mudar de fornecedor sem grandes custos - os custos de produção, ou outros aspetos.

Em geral, a competição entre organizações tem como principais fatores: o número e equilíbrio, o grau de diferenciação dos produtos, a taxa de crescimento do sector e níveis elevados de custos fixos.

A **ameaça de novos concorrentes** no sector aumenta, em geral, com a atratividade do sector. Se as organizações no sector têm rendibilidades elevadas, então os investidores acharão interessante investir nesse sector, criando novas organizações. Esse fenómeno observa-se correntemente em pequenos sectores retalhistas. Quando um pequeno negócio numa zona tem sucesso a tendência para o aparecimento de novas organizações do mesmo ramo na mesma zona é grande, alterando o balanço local entre a procura e a oferta, e diminuindo o nível de rendibilidade para todos. Mas, em escala diversa, esta tendência verifica-se em todos os sectores, qualquer que seja a sua dimensão.

Como resposta a esta perda de rendibilidade, as organizações no sector tendem a criar dificuldades à entrada de novos concorrentes. Entre as principais barreiras que tendem a ser criadas estão: a promoção de economias de escala, a imagem de marca, o capital e fatores preferenciais e exclusivos.

No entanto poderá acontecer que a criação destas barreiras à entrada de novos concorrentes no sector seja dificultada, por exemplo, pela impossibilidade de criação de economias de escala, ou porque a criação de marcas é difícil num ambiente internacional fortemente concorrencial. Então será prudente avaliar se também existem fortes barreiras à saída do sector, que seriam fundamentais para o caso de a rendibilidade do sector diminuir para valores que já não sejam interessantes em termos de remuneração do capital, ou organizações que deixem de ser rentáveis.

As principais barreiras à saída poderão ser: a existência de ativos altamente especializados, a existência de contratos e compromissos governamentais e compromissos de responsabilidade social.

O **poder negocial dos fornecedores** pode influenciar a atratividade do sector, quer através do aumento dos preços das matérias-primas, quer da diminuição da sua qualidade. É bem conhecida a forma como a variação do preço das ramas do petróleo, contratualizada entre fornecedores através de negociação entre associações de produtores, influencia de forma determinante a economia mundial, pela alteração das rendibilidades esperadas em quase todos os sectores industriais. E este é também um exemplo de como a fraca diferenciação das matérias-primas, as dificuldades associadas à mudança de fornecedor, e a natureza do impacto dos custos das matérias-primas na formação dos preços aumenta o poder negocial dos fornecedores.

Em geral, os principais fatores que enfraquecem o poder negocial das organizações face aos fornecedores são: a concentração de fornecedores, custos de mudança de fornecedor, inexistência de substitutos e capacidade de integração a jusante.

O **poder negocial dos clientes** pode influenciar a atratividade do sector, reduzindo a sua rendibilidade esperada, se puderem forçar uma diminuição dos preços dos produtos e serviços produzidos no sector ou exigir o aumento da sua qualidade sem o correspondente aumento de custos. Acontece muitas vezes nas fileiras de negócio, em que um elemento da fileira, pela sua dimensão, pelo volume de componentes que integra no produto principal, pela singularidade desses componentes que não os tornam aptos a integrarem outros produtos principais, e pelo volume de compras que efetua, adquire uma grande capacidade de contratualizar preços que se situam perto do limite mínimo da rendibilidade para as organizações a montante na fileira. Exemplos conhecidos são os da indústria automóvel, ou do vestuário.

Os principais fatores que reforçam o poder negocial dos clientes são, em geral: a concentração dos clientes, o nível de incorporação do produto no produto final e a capacidade de integração a montante.

A **ameaça de novos produtos** capazes de substituir os produtos e serviços oferecidos pode influenciar a atratividade do sector, reduzindo a sua rendibilidade esperada, se for vantajoso para os clientes adquirir os produtos substitutivos, quer porque o seu preço é (ou fica, num dado momento) mais baixo, ou a sua eficácia é superior ou, até mesmo, porque um plano agressivo de *marketing* leva os compradores a mudar de produto por razões meramente emocionais ou psicológicas.

As principais razões que levam a que os compradores prefiram produtos substitutos são, em geral: um aumento dos custos de produção, o aumento do nível de tecnicidade ou melhorias de

design dos produtos substitutos e os planos de marketing dos produtos e serviços substitutos com forte conteúdo emocional ou psicológico.

Vídeo do modelo: <https://hbr.org/video/3590615226001/the-explainer-porters-five-forces>

Exemplo: <http://panmore.com/starbucks-coffee-five-forces-analysis-porters-model>

6 Que ferramentas podem ser utilizadas para compreender o ambiente interno?

O objetivo da análise do **ambiente interno** de uma organização é compreender as forças e as fraquezas da organização quando comparada com a concorrência.

Uma organização detém um conjunto de recursos e de capacidades e competências próprias. São os elementos que orientam as atividades da organização e lhe permitem competir com sucesso contra as suas concorrentes. No entanto, nem todos os recursos ou competências contribuem da mesma forma para o sucesso da organização, pelo que é necessário identificar quais são os ativos que mais valor aportam para a organização.

A análise da **cadeia de valor** de uma organização consiste na estruturação da organização como uma rede de atividades que criam valor. Uma organização deve acrescentar valor a cada a sequência de atividades que realiza para desenvolver o seu produto ou serviço.

O modelo da cadeia de valor organiza as atividades desenvolvidas numa organização em dois grandes grupos: as atividades principais e as atividades de suporte (figura 4).

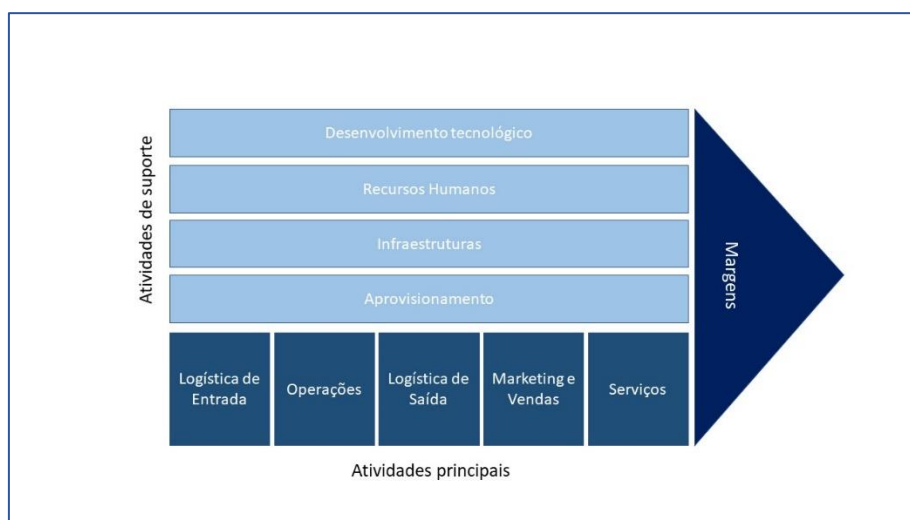


Figura 4. A cadeia de valor.

As atividades principais são aquelas que contribuem diretamente para acrescentar valor ao produto ou serviço. Relacionam-se diretamente com a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço. Na logística de entrada, as relações que a organização estabelece com os fornecedores são fundamentais na criação de valor. Nas operações, incluem-se as atividades que transformam inputs no produto final, para ser vendido aos clientes. A logística de saída diz respeito à entrega do produto ou do serviço ao cliente. No marketing e vendas, a fonte de criação de valor consiste nos benefícios que a organização oferece ao cliente e o modo como os transmite. Por fim, nos serviços, incluem-se as atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra, como garantias, manutenção ou formação.

As atividades de suporte embora não contribuam de forma direta para a criação de valor, são fundamentais para assegurar o bom funcionamento das atividades principais. São exemplos a gestão dos recursos físicos, financeiros, humanos, a gestão administrativa, a investigação e desenvolvimento, a aquisição de matérias-primas e o seu armazenamento.

O modelo da cadeia de valor permite que as organizações se foquem nas atividades através das quais criam valor e obtêm vantagem competitiva. A gestão destas atividades determina a estrutura de custos e a obtenção dos lucros.

Após a identificação da cadeia de valor, as organizações estão mais bem preparadas para utilizar a **ferramenta VRIO** (valor, raridade, imitabilidade e organização) para analisar os recursos, capacidades e competências que detêm (figura 5).

Para cada recurso ou competência a analisar, a organização deve colocar as questões VRIO. Se a cada questão a resposta for positiva, então o recurso ou a competência que está em avaliação, pode ser considerada uma vantagem competitiva.

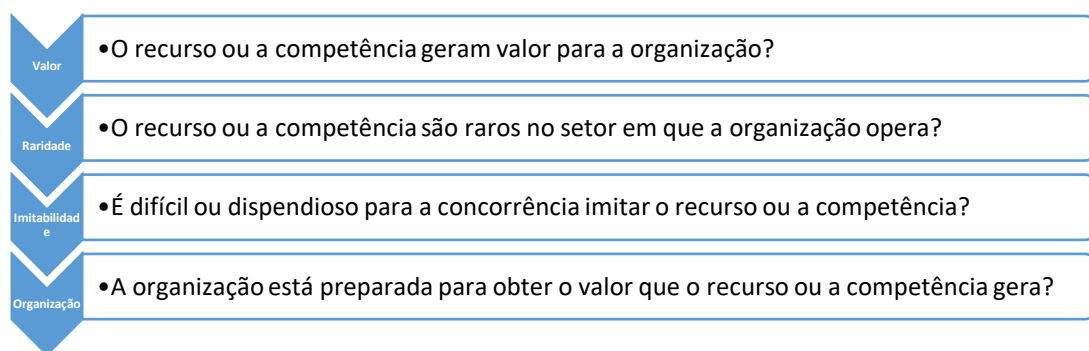


Figura 5. A ferramenta VRIO.

A análise do ambiente interno engloba ainda a avaliação do que a organização está a fazer bem e o que está a fazer menos bem nas várias funções que desempenha, como a gestão financeira, a gestão estratégica e administrativa, a gestão da produção ou o marketing e as vendas. Assume particular importância a análise das políticas de gestão de recursos humanos e da cultura organizacional.

Exemplo: <https://www.thepowermba.com/en/business/vrio-analysis>

7 Como relacionar as análises do ambiente externo e do ambiente interno?

A ferramenta mais amplamente utilizada para fazer a análise global da organização é a **análise SWOT**. A designação SWOT deriva das palavras em inglês que se referem aos focos da análise: *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). As traduções para português usam, em geral, a designação FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Esta análise tem como foco estabelecer uma correlação entre o ambiente externo da organização, isto é, os fatores externos que influenciam a atividade da organização e os recursos de que dispõe, os fatores internos, que pode utilizar para exercer a sua atividade naquele contexto (figura 6).



Figura 6 - Ilustração do conceito SWOT.

As **Forças** e as **Fraquezas** dizem respeito aos fatores internos da organização e a análise é realizada no presente, isto é, sobre o estado atual da organização. Uma Força é tudo o que a organização sabe fazer bem - por exemplo, porque dispõe de know-how muito sólido (porque faz o que faz há muito tempo), ou de recursos humanos altamente qualificados, ou uma liderança forte - ou uma característica que influencia positivamente a sua competitividade – por

exemplo uma imagem de marca forte, ou licenças governamentais especiais, ou ativos especializados. Uma Fraqueza é tudo o que a organização não sabe fazer bem, ou não tem – por exemplo, fraco know-how num processo vital da produção, ou dificuldade em encontrar ativos altamente especializados de que necessita - ou que a coloca numa situação de desvantagem perante os concorrentes – por exemplo, não dispor de canais de distribuição, ou não dispor de capital financeiro suficiente para operar.

As **Oportunidades e as Ameaças** dizem respeito aos fatores externos à organização, sobre os quais ela não tem domínio por vontade própria e a análise foca-se no futuro. Uma Oportunidade é tudo o que a organização pode usar para construir uma vantagem face aos seus concorrentes – por exemplo, adotar uma tecnologia mais evoluída ou mais barata, capturar uma quota de mercado abandonada por um concorrente, fazer alianças ou parcerias para obter maior cobertura geográfica. Uma Ameaça é tudo aquilo que, ocorrendo fora do seu controlo, a coloca em desvantagem perante os seus concorrentes – por exemplo, alterações do comportamento dos consumidores, alteração de políticas governamentais, aproximação do fim do ciclo de vida do seu produto, entrada de novos concorrentes no sector.

Exemplo: <https://www.economias.pt/analise-swot-exemplo/>

A análise SWOT pode ser utilizada pelos gestores de uma organização de forma não estruturada, através da identificação dos principais fatores que compõem cada uma das variáveis referidas, com base na sua capacidade de análise. Neste contexto, os resultados vão depender essencialmente da capacidade e da qualidade de análise de quem realiza a SWOT. Gestores experientados com o apoio dos principais quadros da organização (gestores intermédios e de primeira linha) utilizam frequentemente, e com sucesso, esta ferramenta nesta forma simplificada para identificar possíveis estratégias de ação.

Contudo, a utilização da ferramenta SWOT combinada com as ferramentas anteriormente descritas (PEST e Porter para o ambiente externo, e Cadeia de valor e VRIO para o ambiente interno) resulta numa análise mais sistemática, aprofundada e abrangente, aumentando a confiança na definição das estratégias competitivas para uma organização.

8 Em que consiste o processo de planeamento (gestão) estratégico?

Planeamento estratégico é o processo que permite às organizações definir as grandes orientações para modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, aumentando o seu sucesso e por consequência a sua rentabilidade.

Constitui-se assim como uma ferramenta de apoio à gestão, indispensável para o desenvolvimento futuro da organização. É a gestão de topo que tem a responsabilidade de conduzir o processo de planeamento estratégico. A definição de uma estratégia (ou estratégias) permite formular as linhas de orientação gerais relativamente aos valores, à visão, à missão e às políticas organizacionais, estabelecendo assim as bases sobre as quais os restantes níveis da organização podem realizar os seus processos de planeamento (tático, operacional e individual).

A utilização de metodologias analíticas permite a definição (tendo em conta as condicionantes internas, externas e o projeto da organização) de quais são os objetivos a atingir e qual a estratégia a seguir, e planear o que deve ser feito para atingir aqueles objetivos, cumprindo aquela estratégia.

No entanto, qualquer que seja a metodologia escolhida há alguns passos que são comuns, porque contribuem para acumular o conhecimento necessário à tomada de decisão (figura 7).



Figura 7. O processo de planeamento (gestão) estratégico.

Estes passos conduzem às respostas das questões “onde estamos?”, “para onde queremos ir?” e “qual o melhor caminho?”.

O resultado deste processo é frequentemente um plano estratégico. O **Plano estratégico** é assim o documento no qual se descreve o processo estratégico, o qual compreende a análise

ambiental (da organização e da envolvente), a formulação da missão e da visão, a escolha da estratégia, a definição das ações que a implementam, o acompanhamento e controlo da sua execução, a análise dos resultados obtidos e a especificação das correções de trajetória, se a elas houver lugar. O Plano Estratégico é, pois, o documento que formaliza o processo de Planeamento Estratégico e deve estar em permanente avaliação e revisão.

Exemplo: https://www.apdl.pt/documents/10180/29292/PE+APDL+2017-2016_ALTERACOES_dez2019.pdf/dbfcf3e1-1730-4688-a599-34a415d6cd3e).

Bibliografia

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Princípios de Gestão Empresarial* (10ª ed ed.): Mc Graw-Hill.

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F., & Martins, A. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed. ed.): Vida Económica.

Pinto, C. M., Rodrigues, J. S., Rodrigues, R., Moreira, M. A., & Melo, L. (2010). *Fundamentos da Gestão* (6ª ed. ed.): Editorial Presença.

Reis, F., & Silva, M. J. (2014). *Princípios de Gestão* (1ª ed. ed.): Edições Sílabo.

University, Rice. (2021). *Principles of Management* Retrieved from <https://openstax.org/details/books/principles-management>

Center for Open Education in the University of Minnesota's College of Education and Human Development. (2015). *Principles of Management* Retrieved from <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/34>