

**Departamento de Gestão Universidade de Évora**

## **Estratégia das organizações**

---

**Fundamentos da estratégia empresarial**

**Missão**

**Objectivos**

**Análise do meio envolvente**

**Análise da empresa**

**Análise SWOT**

**Estratégias de negócio**

**Estratégias a nível corporativo**

**Planeamento de portfólio de negócios**

## Fundamentos da estratégia empresarial

---

- ❑ Todas as empresas pretendem atingir o sucesso empresarial
  - ❑ Rentabilizar adequadamente os investimentos
  - ❑ Crescer de forma sustentada
    - ❑ Sobrevivência no Longo Prazo
- ❑ Sucesso empresarial → empresa competitiva
  - ❑ Oferecer aos seus clientes mais valor do que os seus concorrentes
- ❑ Capacidade competitiva é o fundamento da estratégia empresarial

# O que é Estratégia?

## □ Estratégia ≠ Tática

---

Onde?

Plano global para desenvolver recursos que garantem um posicionamento favorável

Como?

Esquema para uma acção específica

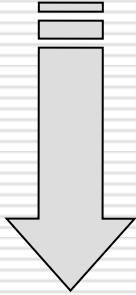
# O que é Estratégia?

Decisões	Estratégia	Tática
Muito Importantes	Entrada em nova indústria	Substituição de publicidade na TV pela rádio ou jornal
Pouco Importantes	Saída de um segmento e entrada em outro semelhante na mesma indústria	Mudança de publicidade do programa X para Y na CNN
Longo Prazo	Entrada em nova área geográfica	Construção de uma nova fábrica
Curto Prazo	Saída de um segmento	Campanha de <i>Merchandising</i>

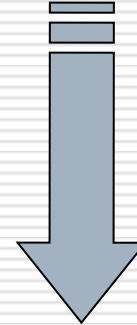
*In, Senhores da Guerra, Vasconcelos e Sá, 1997*

# O que é Estratégia?

## ☐ **Estratégia $\neq$ Planeamento**

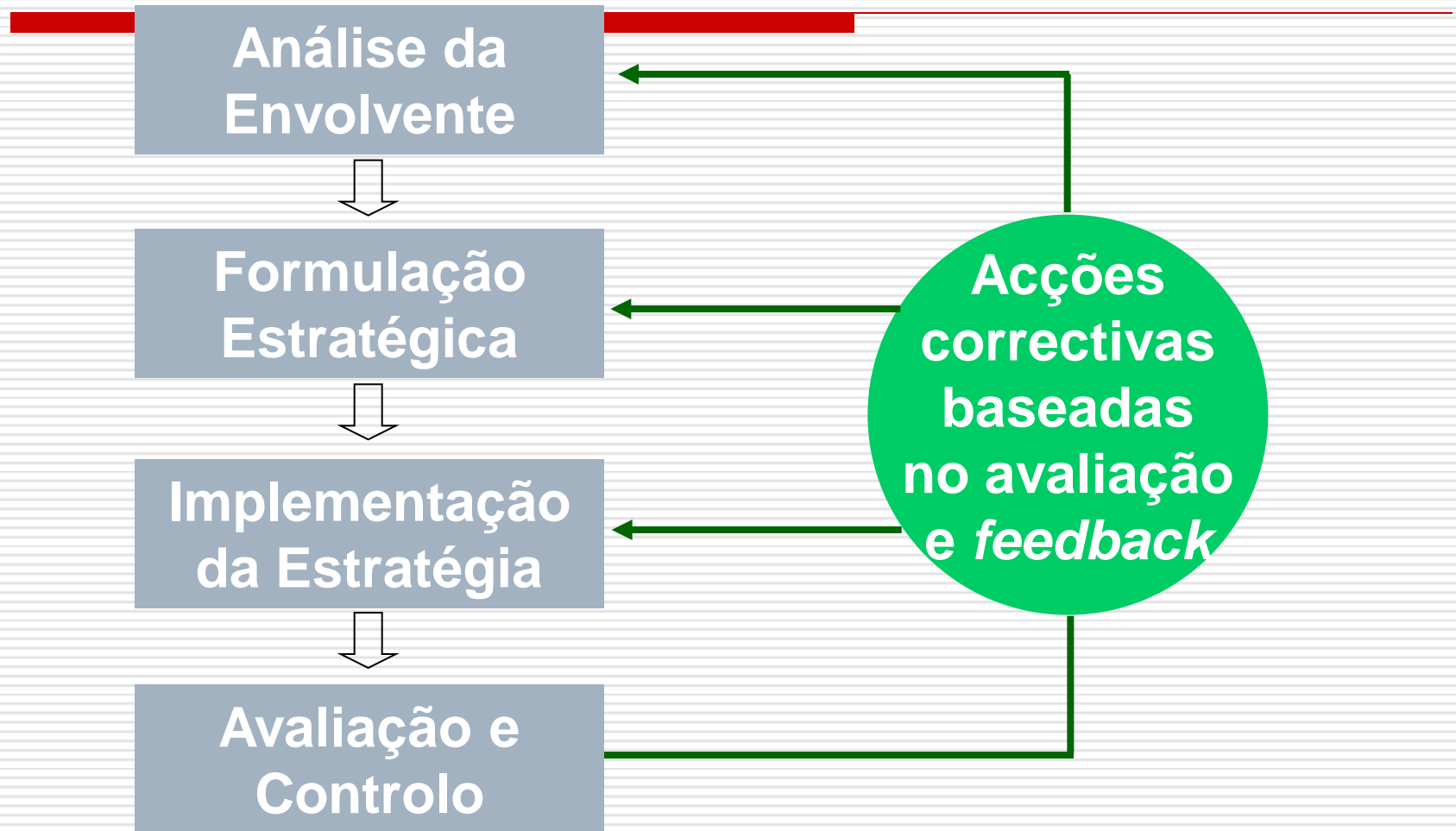


**Pensamento Estratégico**  
+  
**Planeamento Estratégico**  
+  
**Implementação**



**Processo formal de preparação para  
incertezas, através da formulação  
dos futuros rumos de acção**

# O Processo de Gestão Estratégica



# O Processo de Gestão Estratégica

---

- **Análise da Envolverte**
  - Identificar factores estratégicos externos e internos
  
- **Formulação Estratégica**
  - Desenvolver planos para a gestão efectiva das oportunidades e ameaças considerando as forças e fraquezas da empresa.
  - Planos
    - Quem, o quê, quando, como e por quanto!

# O Processo de Gestão Estratégica

---

- Implementação da Estratégia
  - Colocar a estratégia em acção
    - Planos, orçamentos e procedimentos
  
- Avaliação e Controlo
  - Comparar a performance actual com a desejada
    - Utilizar informação gerada para tomar acções correctivas



# Fundamentos da estratégia empresarial



## Fundamentos da estratégia empresarial

---

- ❑ Até meados do Século XX ambiente estável e previsível
  - ❑ Afectação correcta dos recursos
  - ❑ Controlo orçamental
  
- ❑ A partir dos finais dos anos 1960 a envolvente torna-se menos estável
  - ❑ Estratégia empresarial ganha significado
    - ❑ Planeamento estratégico → processo formal de geração da estratégia da empresa

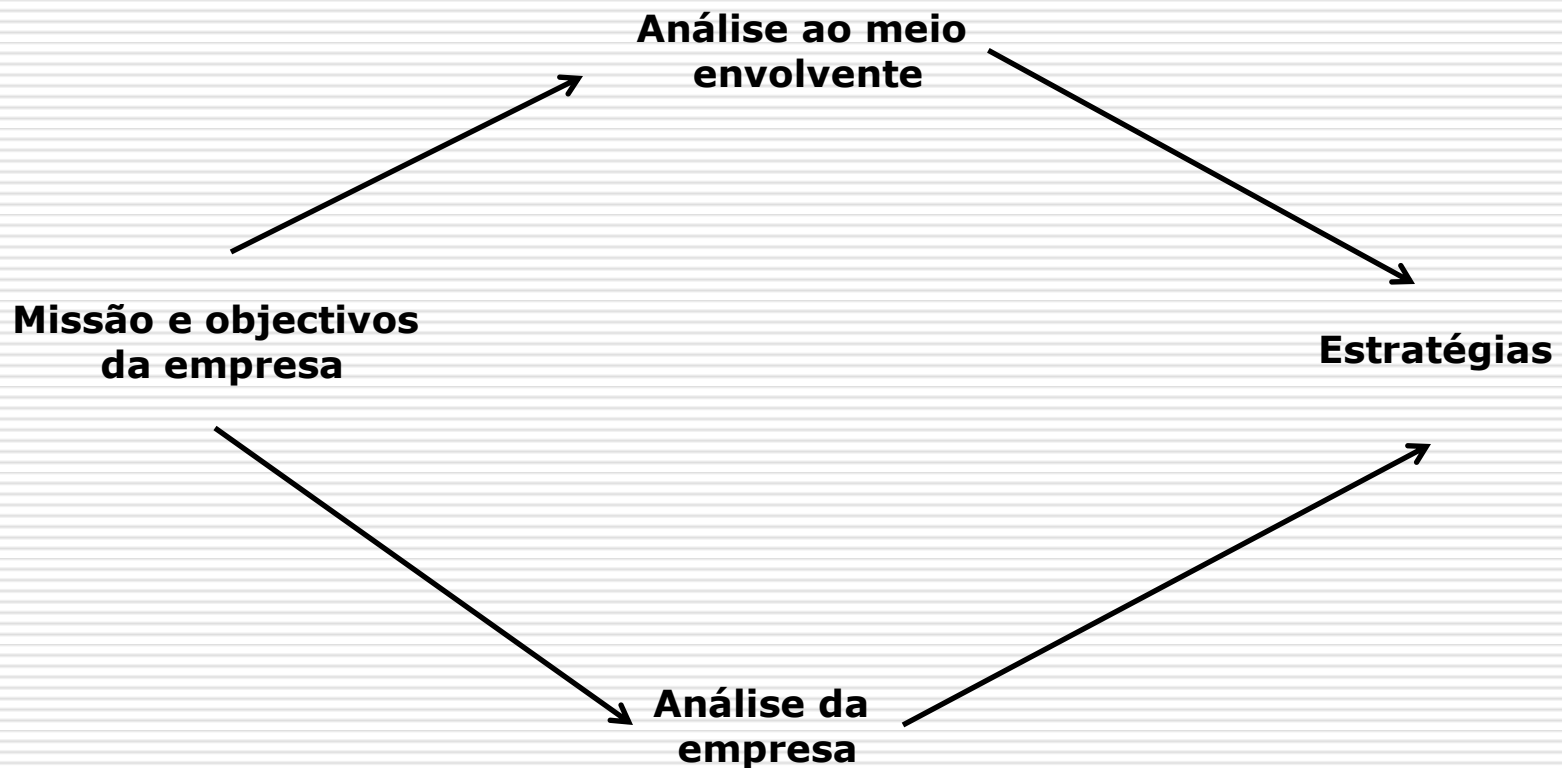
# Fundamentos da estratégia empresarial

---

- ❑ Actualmente → envolvente é incerta, turbulenta, complexa e conflituosa
  - ❑ Estratégia empresarial
    - ❑ Respostas rápidas e flexíveis
    - ❑ Atitude estratégica flexível
    - ❑ Detecção contínua de oportunidades novas e latentes
    - ❑ Criatividade e espírito de missão
- ❑ Estratégia da empresa
  - ❑ Estratégia deliberada + estratégias emergentes

# Fundamentos da estratégia empresarial

---



# Missão

---

- ☐ Revela a identidade e personalidade da organização
  - ☐ Razão da sua existência
  - ☐ Definição do negócio
  - ☐ Apresentação clara e simples dos objectivos e linhas orientadoras
  - ☐ Projectar a empresa no futuro
  - ☐ Identificar os propósitos e competências a desenvolver
  - ☐ Identificar valores e princípios

## Missão

---

*A Europcar Internacional - Aluguer de Automóveis SA, tem como missão a prestação de serviços de aluguer de automóveis com qualidade, melhorando continuamente o seu desempenho, de forma a obter a satisfação dos Clientes e Colaboradores, demonstrando preocupação com a Comunidade e assumindo, no exercício da sua actividade, uma atitude responsável na preservação do Meio Ambiente*

# Missão

---

## Grupos de interesse internos

- Trabalhadores
- Executivos
- Direcção
- Accionistas



## MISSÃO

- Objectivos gerais
  - Negócio
  - Princípios
  - Valores



## Grupos de interesse Externos

- Clientes
- Fornecedores
- Concorrentes
- Governo
- Sindicatos
- Público em geral

## OBJECTIVOS



**Formulação de  
estratégias**

## Missão

---

- ☐ Uma empresa deve definir o seu negócio tendo por base
  - ☐ Os grupos de clientes da empresa
  - ☐ As necessidades dos clientes
  - ☐ As capacidades ou habilidades distintivas da empresa
  
- ☐ O negócio deve ser definido procurando responder
  - ☐ A quem satisfaz?
  - ☐ O que é que satisfaz?
  - ☐ Como é que satisfaz?



## Objectivos

---

- ☐ Orientam as decisões da empresa no sentido da sua missão
  - ☐ Quantificáveis
  - ☐ Calendarizáveis
  - ☐ Motivadores
- ☐ Objectivos mais importantes → aumento da competitividade da empresa
  - ☐ Objectivos estratégicos
  - ☐ Tácticos
  - ☐ Operacionais
- ☐ Consistência entre objectivos

## Análise do meio envolvente

---

- ❑ Análise de todos os factores externos à empresa para determinar
  - ❑ Influências positivas → oportunidades
  - ❑ Influências negativas → ameaças
  
- ❑ Meio envolvente geral
  - ❑ Meio externo genérico resultante da realidade sócio-económica
  
- ❑ Meio envolvente específico
  - ❑ Meio envolvente próximo da actividade da empresa, i.e., indústria ou sector actividade

# Análise do meio envolvente geral - PEST

---

## ☐ Dimensão político-legal

- ☐ Situação política
- ☐ Legislação comercial
- ☐ Legislação laboral
- ☐ Legislação fiscal

## ☐ Dimensão económica

- ☐ PIB
- ☐ Taxa de inflação
- ☐ Taxa de juro
- ☐ Desemprego
- ☐ Recursos energéticos
- ☐ Mercado de capitais
- ☐ Produtividade

## ☐ Dimensão sócio-cultural

- ☐ Estilo de vida
- ☐ Mercado de trabalho
- ☐ Valores e actividade
- ☐ Perfis de consumo
- ☐ Mobilidade social
- ☐ Conflitualidade social

## ☐ Dimensão Tecnológica

- ☐ Política de I&D
- ☐ Infra-estruturas tecnológicas
- ☐ Protecção de patentes
- ☐ Novas tecnologias
- ☐ Transferência de tecnologia

## Análise do meio envolvente específico

---

### ☐ Clientes

- ☐ Particulares
- ☐ Empresas
- ☐ Produtos e serviços
- ☐ Locais de compra

### ☐ Concorrentes

- ☐ Principais concorrentes
- ☐ Estratégia competitiva
- ☐ Recursos e capacidades
- ☐ Objetivos

### ☐ Fornecedores

- ☐ Tipos de fornecedores
- ☐ Dimensão
- ☐ Situação económico-financeira
- ☐ Garantia de qualidade

### ☐ Comunidade

- ☐ Atuação de movimentos ambientalistas
- ☐ Atuação de movimentos de defesa do consumidor
- ☐ Associativismo empresarial
- ☐ Atuação do governo

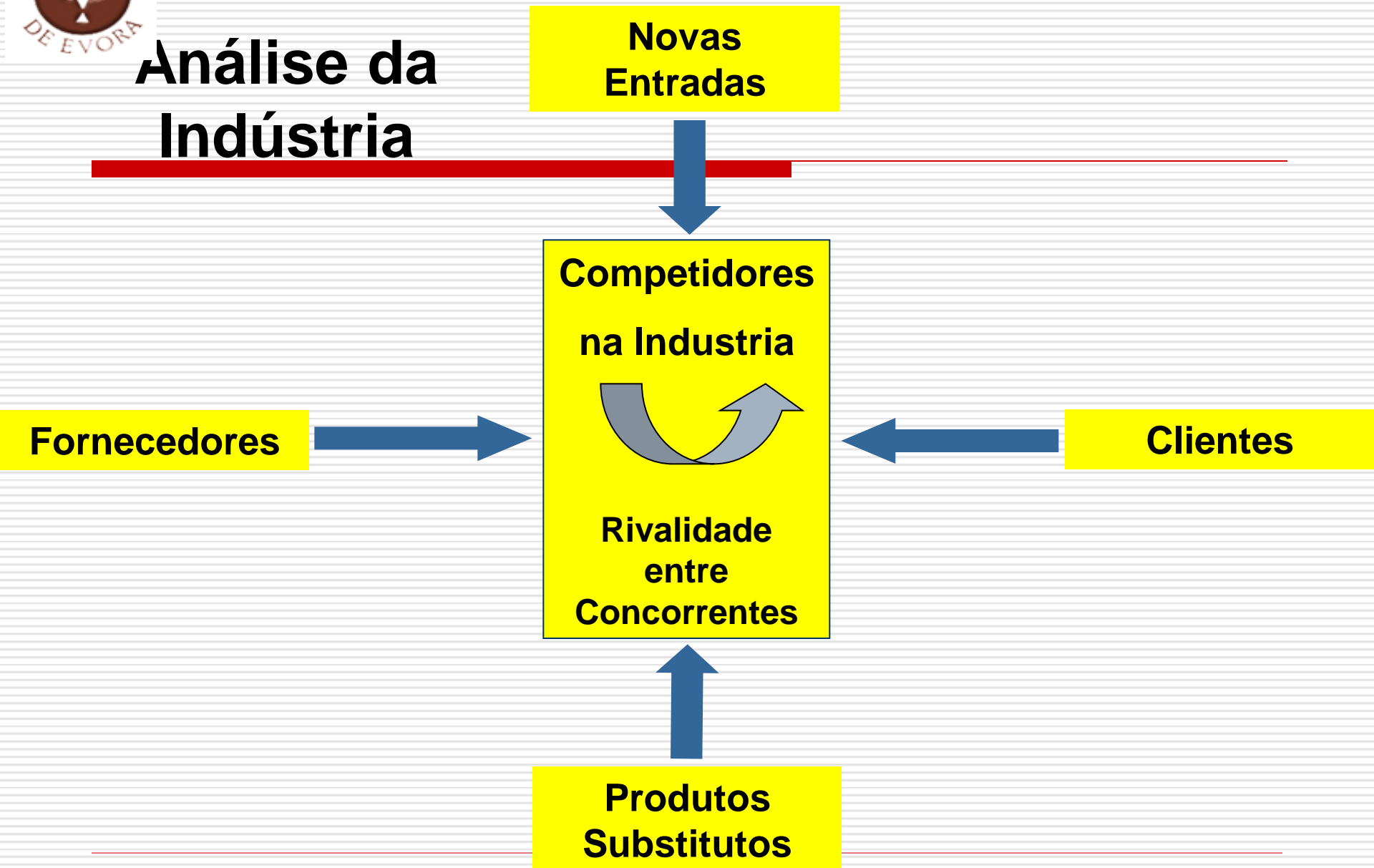
## Análise do meio envolvente específico: modelo das 5 forças de Porter

---

- ❑ Parte do pressuposto que a rentabilidade de LP depende do efeito conjunto de 5 forças
  
- 1. Rivalidade entre os concorrentes
- 2. Possibilidade de entrada de novos concorrentes
- 3. Ameaça de produtos substitutos
- 4. Capacidade negocial dos clientes
- 5. Capacidade negocial dos fornecedores
  
- ❑ **Quanto mais for a intensidade de cada uma das forças menor é potencial competitivo**

# Estudos Prévios

## Análise da Indústria



# Análise Externa

## □ Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”

---

### ■ **Potencial de novas entradas**

- Varia inversamente com “barreiras à entrada”
  - Imagem de marca
  - Diferenciação do produto
  - Legais (Monopólios)
  - Tecnológicas
  - Custos de mudança
  - Economias de escala
- Varia diretamente com a rendibilidade da indústria

# Análise Externa

## ☐ Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”

---

### ■ **Pressão de substitutos**

- ☐ Relação preço/desempenho
- ☐ Propensão do comprador

### ■ **Poder negocial do fornecedores**

- ☐ N.º de fornecedores
- ☐ Fornecedores alternativos
  - Produtos substitutos
- ☐ Nossa importância na faturação do fornecedor
- ☐ Risco de integração a jusante



# Análise Externa

## ☐ Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”

---

### ■ **Poder negocial dos clientes**

- ☐ Quantos clientes
- ☐ Volume das suas compras
- ☐ Inexistência de diferenciação
- ☐ Produtos substitutos
- ☐ Integração a montante

# Análise Externa

## ☐ Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”

---

### ■ **Rivalidade entre concorrentes atuais**

- ☐ Crescimento da indústria
- ☐ Número de concorrentes
- ☐ Custos fixos elevados
- ☐ Reduzida diferenciação
- ☐ Barreiras à saída

# Análise Externa

## ☐ Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”

---

### ■ **Conclusão**

- ☐ As empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria

### ■ Posicionamento do negócio

- ☐ Qualidade/Preço
  - Baixo custo vs. Diferenciação

## Análise da empresa

---

- ☐ **Estuda as características dos recursos e as capacidades da empresa face à sua envolvente**
- ☐ O objetivo é identificar:
  - ☐ recursos e capacidades que permitam oferecer mais valor aos clientes dos que os concorrentes e os aspetos em desvantagem
  - ☐ Pontos fortes
  - ☐ Pontos fracos
- ☐ Análise funcional
- ☐ Análise da cadeia de valor

## Análise da empresa: Análise funcional

---

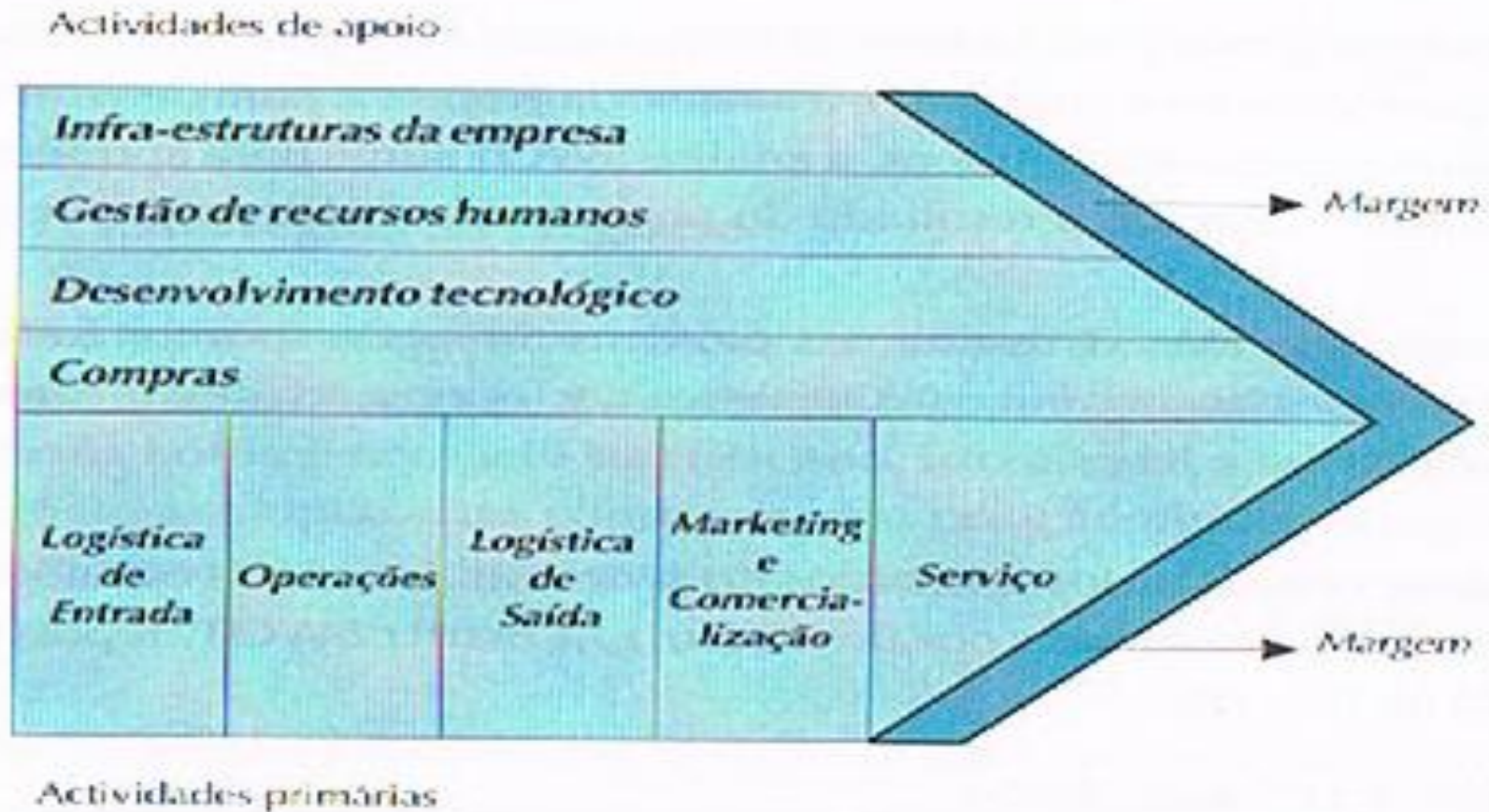
- ☐ **Área comercial**
  - ☐ Quota de mercado
  - ☐ Linhas de produto
  - ☐ Imagem de marca
  - ☐ Cobert. da distribuição
- ☐ **Área da produção**
  - ☐ Equipamento
  - ☐ Estrutura de custos
  - ☐ Sistema de qualidade
  - ☐ Produtividade
  - ☐ Matérias primas
- ☐ **Área tecnológica**
  - ☐ Tecnologias disponíveis
  - ☐ I&D
  - ☐ Patentes
- ☐ **Organização e gestão**
  - ☐ Qualidade dos gestores
  - ☐ Estrutura organizativa
  - ☐ Cultura empresarial
- ☐ **Recursos humanos**
  - ☐ Clima social
  - ☐ Nível de formação
  - ☐ Motivação
  - ☐ Participação
- ☐ **Área financeira**
  - ☐ Liquidez
  - ☐ Solvabilidade
  - ☐ Autonomia financeira
  - ☐ Rentabilidade
  - ☐ Acesso a capitais

## **Análise da empresa: Análise da Cadeia de Valor**

---

- ☐ A construção da cadeia de valor
  - ☐ Identificação das atividades básicas que são necessárias para que a empresa comercialize os seus produtos e serviços
- ☐ Atividades primárias
  - ☐ Fazem parte do processo produtivo
- ☐ Atividades de apoio
  - ☐ Servem de suporte às atividades primárias
- ☐ **O objetivo é identificar a origem das vantagens competitivas da empresa**

## Análise da empresa: Análise da Cadeia de Valor

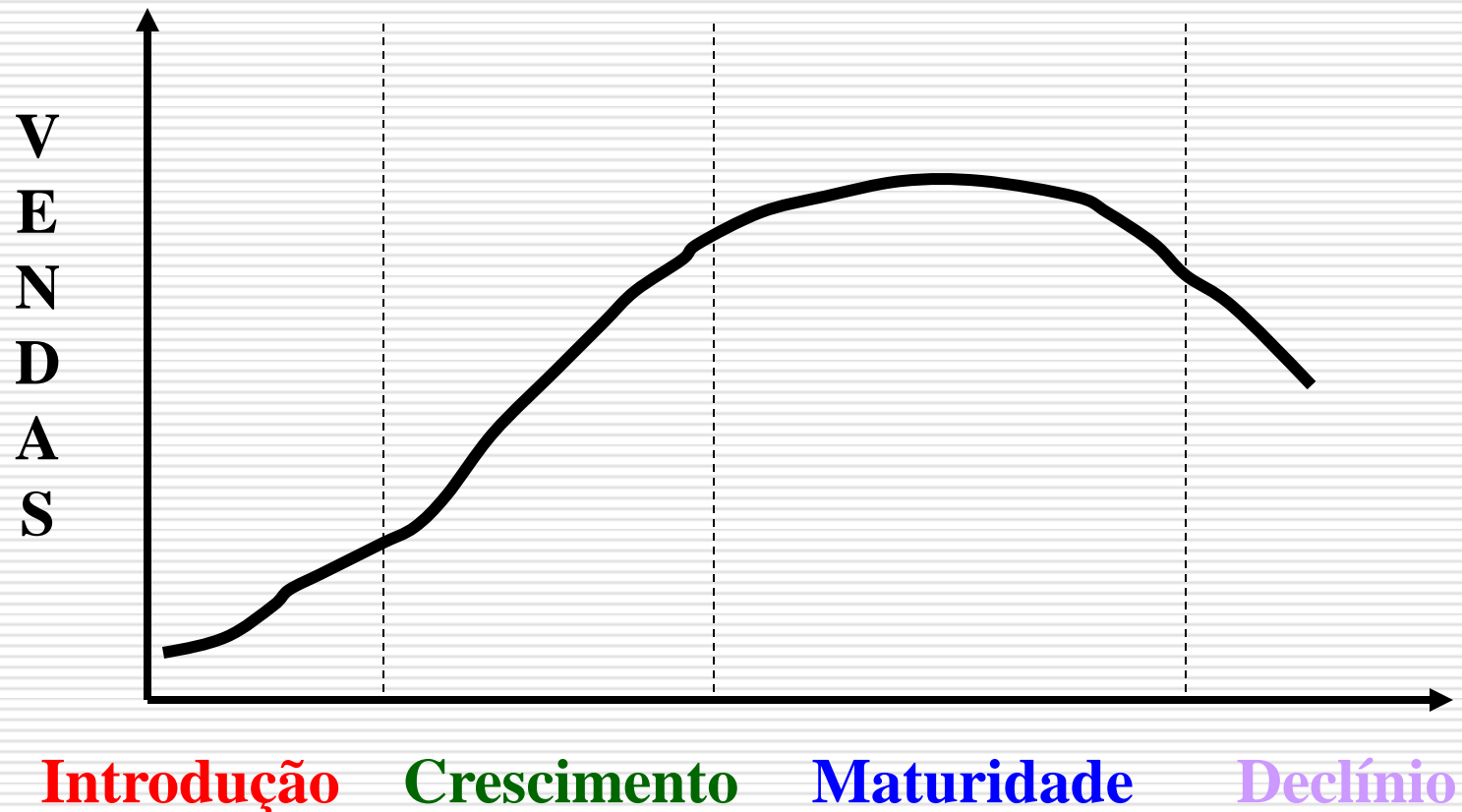


Fonte: Porter (1985)

# Análise Interna

## □ Ciclo de Vida dos Produtos

---





# Análise Interna

## ☐ Ciclo de Vida dos Produtos

---

- Ajuda a perceber a interdependência entre os vários departamentos funcionais da organização
- Impacto que o momento das ações tem na performance
- A duração depende do tipo de produto
  - ☐ Micro processador vs. Automóvel

# Análise Interna

## ☐ **Ciclo de Vida dos Produtos**

### ■ Pré-comercialização / INOVAR

- ☐ I&D
- ☐ Previsão de vendas
- ☐ Testes de mercado e Produção
- ☐ Pessoal

### ■ **Introdução / INFILTRAR**

- ☐ Fornecedores
- ☐ Financiamento
- ☐ Programar a produção e o MK
- ☐ Concorrência

# Análise Interna

## ☐ Ciclo de Vida dos Produtos

### ■ **AVANÇAR**

- ☐ I&D em inovações
- ☐ Economias de escala
- ☐ Concorrência
- ☐ Fidelização

### ■ **Maturidade / DEFENDER**

- ☐ Cortar custos
- ☐ Re-introdução do produto
- ☐ Serviço ao cliente
- ☐ Segmentos de mercado

# Análise Interna

## ☐ Ciclo de Vida dos Produtos

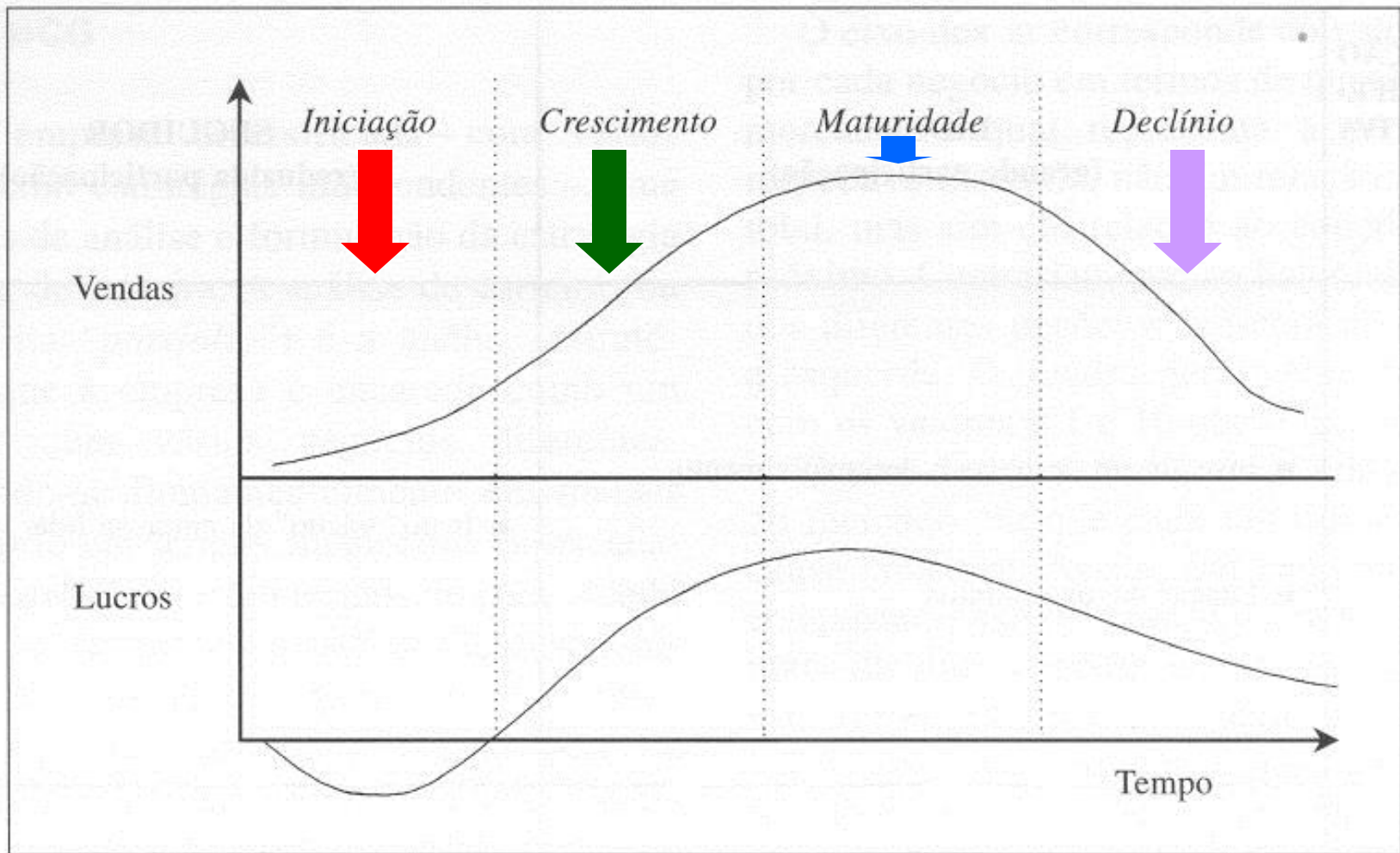
---

### ☒ **Declínio / RETIRAR**

- ☐ Reduzir produção e MK
- ☐ Inventários
- ☐ Pessoal
- ☐ Promoções vs. Preço
- ☐ Planear fim da produção

# Análise Interna

## □ Ciclo de Vida dos Produtos



# Análise SWOT

---

	<b>Strengths</b> <b>(Pontos fortes)</b>	<b>Weaknesses</b> <b>(Pontos fracos)</b>
<b>Oportunities</b> <b>(Oportunidades)</b>	<b>Ideias e sugestões</b>	<b>Ideias e sugestões</b>
<b>Threats</b> <b>(Ameaças)</b>	<b>Ideias e sugestões</b>	<b>Ideias e sugestões</b>

# Análise SWOT

<div>Análise Interna</div> <div>Análise Externa</div>	<b>S – Strengths – Pontos fortes</b>	W – Weaknesses – Pontos fracos
<b>O – Opportunities – Oportunidades</b>	<b><u>SO</u></b> – (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades	<b><u>WO</u></b> – (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitem as oportunidades emergentes.
<b>T – Threats - Ameaças</b>	<b><u>ST</u></b> – (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	<b><u>WT</u></b> – (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

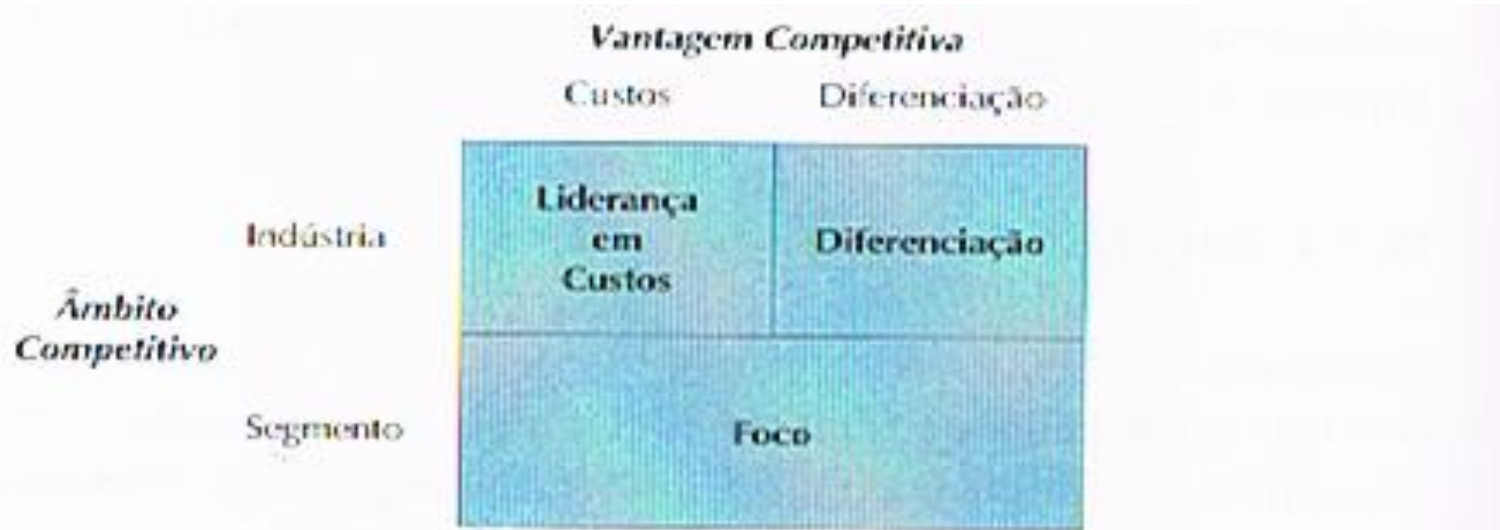
## Estratégias de negócio

---

- ❑ Com a estratégia de negócio a empresa deve procurar vantagens competitivas
- ❑ Qualquer atividade da cadeia de valor pode resultar numa vantagem competitiva de 2 tipos
  - ❑ Vantagem competitiva em custos
  - ❑ Vantagem competitiva em diferenciação
- ❑ Daqui resultam 3 estratégias competitivas genéricas
  - ❑ Estratégias de liderança de custos
  - ❑ Estratégias de diferenciação
  - ❑ Estratégias de foco



# Estratégias de negócio



**Liderança pelo custo** - No seu mercado, apresenta custos inferiores  
Fonte: Porter (1980)

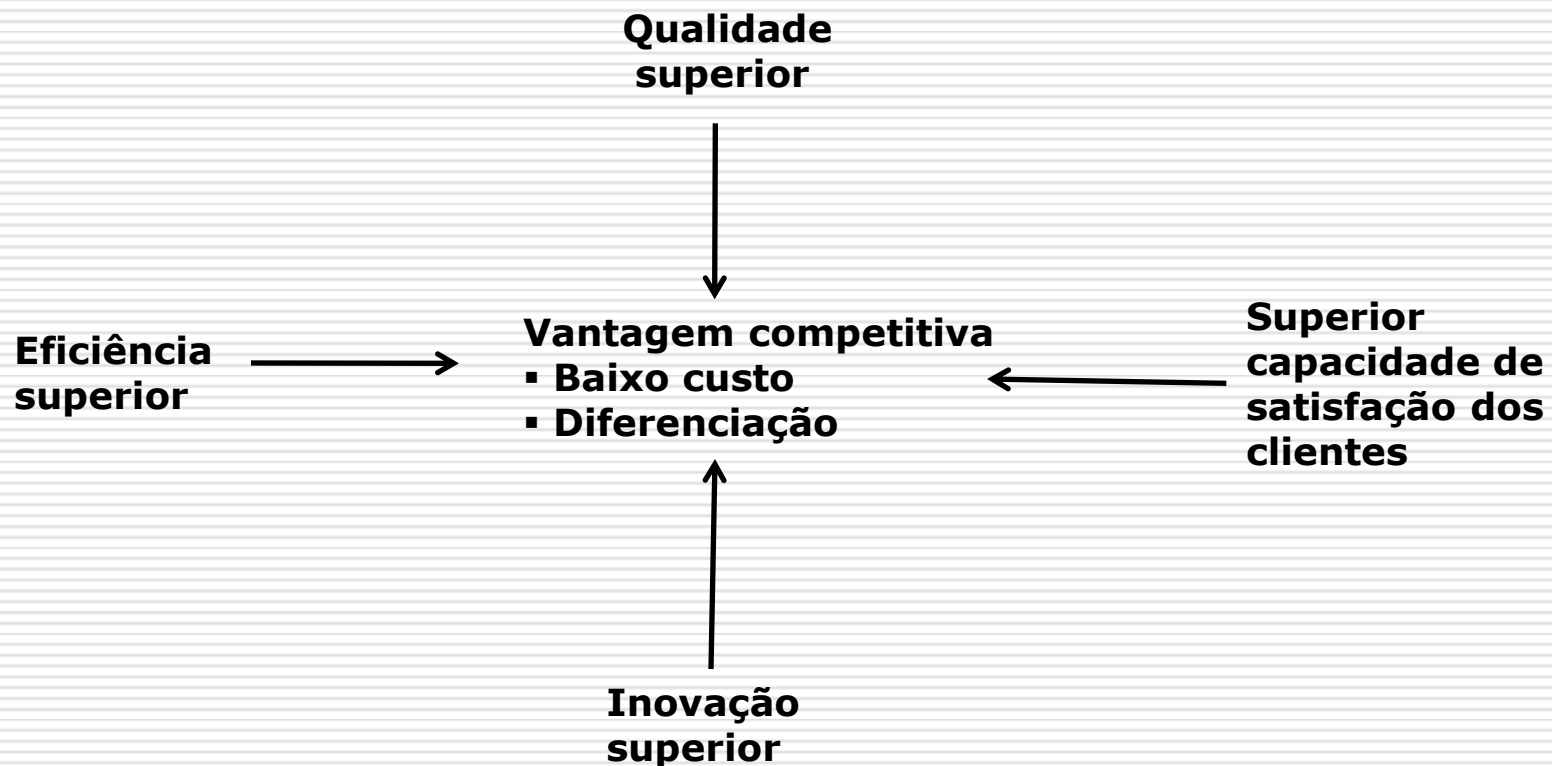
**Diferenciação** - Diferenciação nos produtos ou serviços, percebida pelos clientes

**Foco (nicho)** - Liderança num segmento particular do mercado (nicho)

# Estratégias de negócio

---

## Factores de formação de vantagens competitivas



## Estratégias a nível corporativo

---

- ❑ **A este nível a empresa deve decidir em que negócios quer estar e como se devem relacionar**
  - ❑ Estratégias de expansão das atividades
    - ❑ Estratégia de penetração no mercado
    - ❑ Estratégia de extensão do produto
    - ❑ Estratégia de extensão do mercado
  - ❑ Estratégia de integração vertical
  - ❑ Estratégia de diversificação
    - ❑ Estratégia de diversificação relacionada
    - ❑ Estratégia de diversificação não relacionada
  - ❑ Estratégia de reestruturação
    - ❑ Estratégia de saneamento
    - ❑ Estratégia de saída

# Estratégias a nível corporativo: Estratégia de expansão

---

## ☐ **Estratégia de penetração**

- ☐ Crescimento da empresa sustentado pelo aumento do volume de vendas dos seus produtos nos mercados em que está presente

## ☐ **Estratégia de extensão do produto**

- ☐ Crescimento com base em novos produtos nos mercados em que está presente

## ☐ **Estratégia de extensão de mercado**

- ☐ Crescimento com base na oferta dos mesmos produtos em novos mercados
  - ☐ Espaço geográfico
  - ☐ segmentos

# Estratégias a nível corporativo: Estratégia de diversificação

---

- ❑ **Consiste na entrada da empresa em novos negócios**
  - ❑ Novos mercados e novos produtos
- ❑ **Diversificação relacionada**
  - ❑ Novos negócios que permitem partilhar recursos e competências e obter sinergias comerciais e estratégicas
- ❑ **Diversificação não relacionada**
  - ❑ Novos negócios que não tem qualquer relação com os anteriores
    - ❑ Sinergias financeiras
    - ❑ Redução do risco

## **Estratégias a nível corporativo: Estratégia de integração vertical**

---

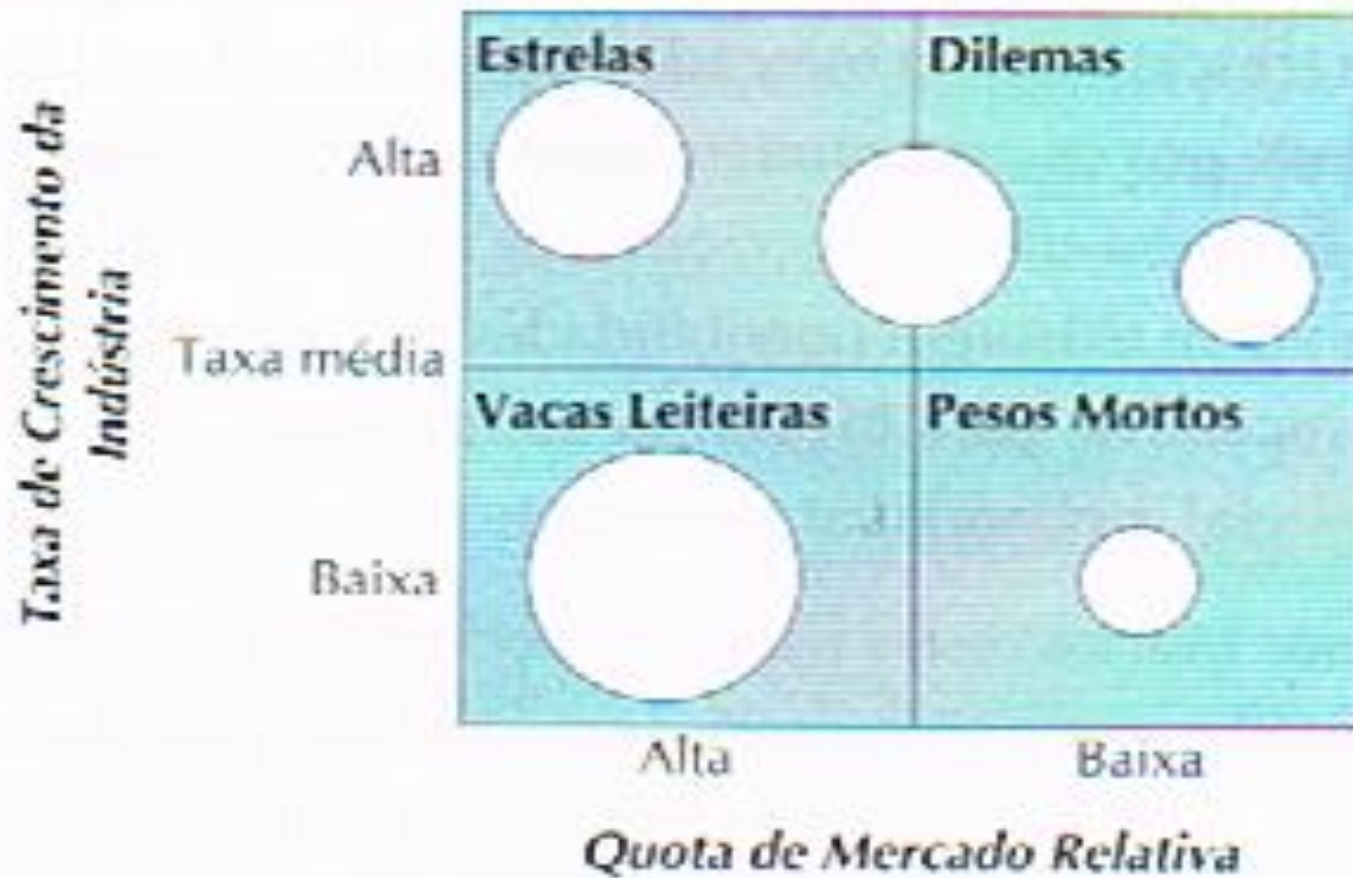
- ☐ **A empresa define o grau de controlo adequado sobre as atividades da cadeia de valor ou do ciclo produtivo**
- ☐ **Integração a montante**
  - ☐ A empresa passa a executar atividades antes realizadas pelos seus fornecedores
- ☐ **Integração a jusante**
  - ☐ A empresa passa a realizar atividades antes realizadas pelos seus clientes

# **Estratégias a nível corporativo: Estratégia de reestruturação**

---

- ☐ **Consiste em diminuir a dimensão do negócio ou o número de negócios em que a empresa está envolvida**
- ☐ **Estratégia de saneamento**
  - ☐ Tomar medidas para recuperar a rentabilidade de um negócio que apresenta maus resultados
- ☐ **Estratégia de saída**
  - ☐ Abandono da actividade
    - ☐ Venda ou desinvestimento
    - ☐ Colheita
    - ☐ Liquidação

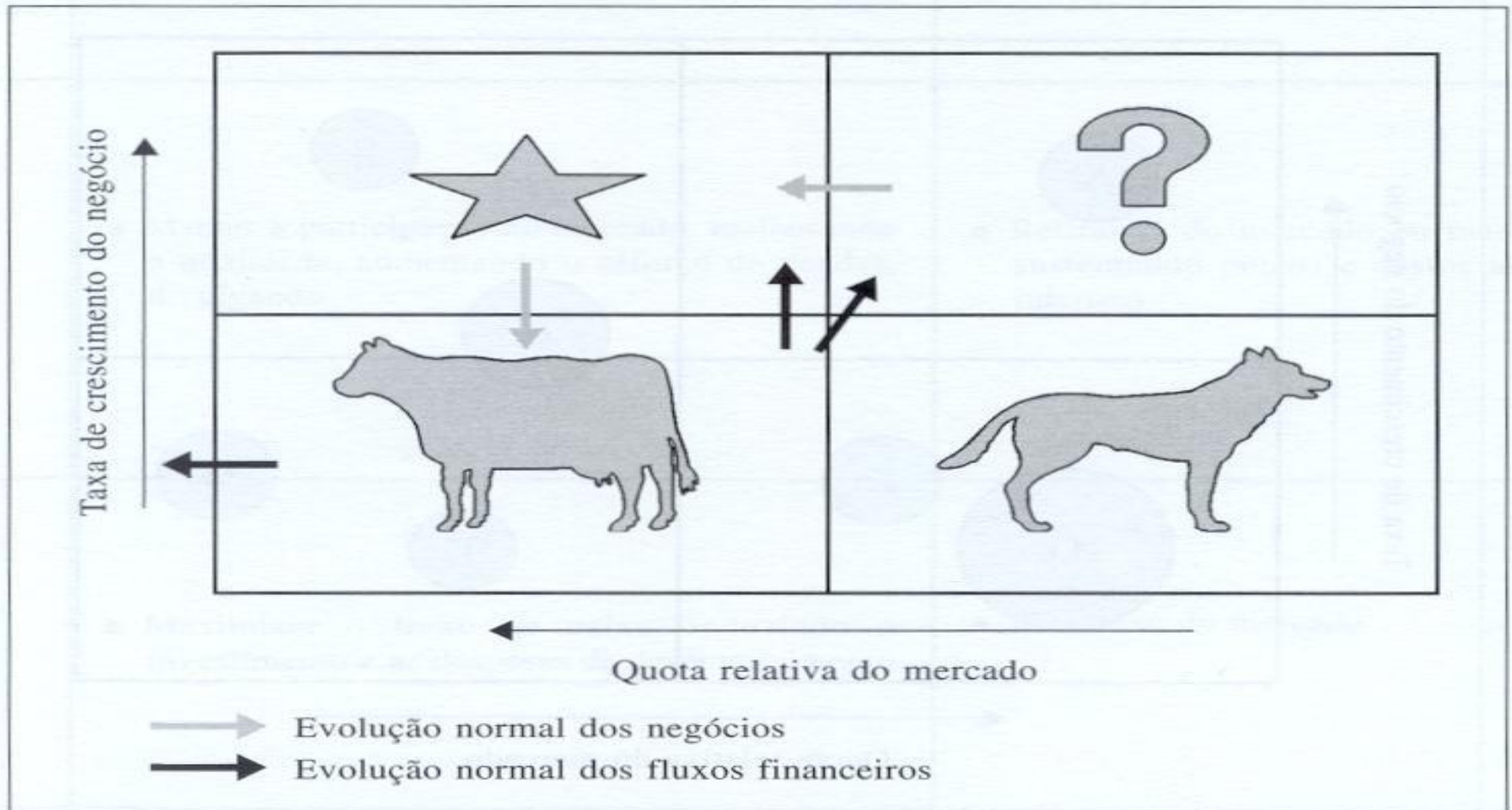
## Planeamento do portfólio de negócios: Matriz BCG





# Formulação Estratégica

## ❑ Análise de Carteiras de Produtos - BCG



# Formulação Estratégica

## ☐ Análise de Carteiras de Produtos – BCG

### ■ **Estrelas**

- ☐ Elevados investimentos para acompanhar crescimento da indústria
- ☐ Manter a liderança

### ■ **Vacas leiteiras**

- ☐ Reduzidas necessidades de investimento
- ☐ Custos competitivos
- ☐ Abastecimento de fundos

# Formulação Estratégica

## ☐ Análise de Carteiras de Produtos – BCG

### ■ **Pontos de Interrogação**

- ☐ Avaliar a capacidade de investir para acompanhar o crescimento do mercado e melhorar a sua posição competitiva.
- ☐ Aumenta quota de mercado ou sai!

### ■ **Cães**

- ☐ Produtos com menos interesse
- ☐ Dada a estabilidade do mercado a concorrência é elevada.
- ☐ Baixos investimentos

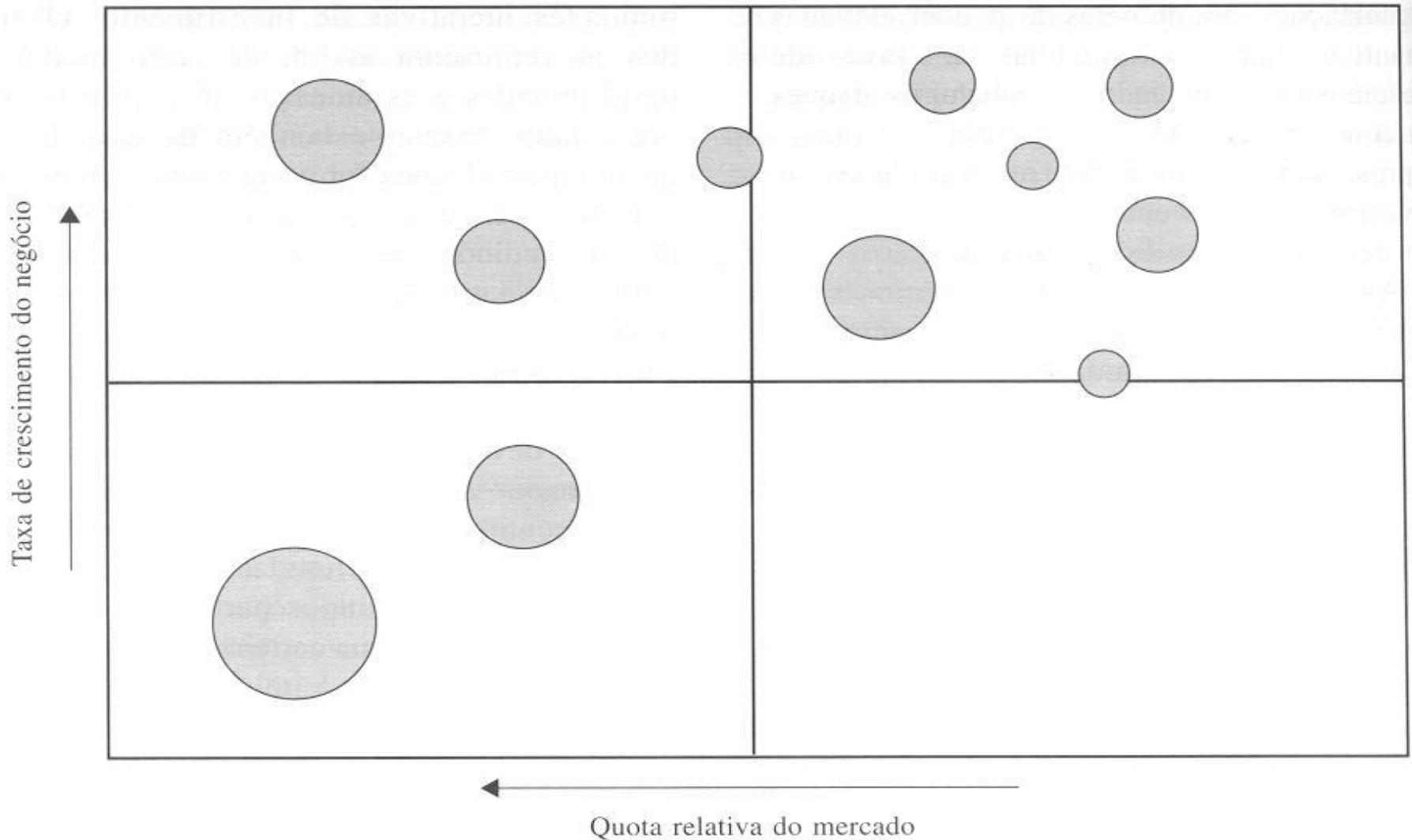
# Formulação Estratégica

## ❑ Análise de Carteiras de Produtos - BCG



# Formulação Estratégica

## ❑ Análise de Carteiras de Produtos – BCG



## Planeamento do portfólio de negócios: Matriz GE/Mckinsey

---

- ☐ **Analisa a carteira de negócios com base em duas variáveis agregadas**
  - ☐ Atractividade da indústria
    - ☐ Dimensão do mercado
    - ☐ Taxa de crescimento do mercado
    - ☐ Rivalidade
    - ☐ Rentabilidade média
  - ☐ Posição competitiva da empresa na indústria
    - ☐ Quota de mercado
    - ☐ Capacidade tecnológica
    - ☐ Imagem do mercado
    - ☐ Qualificação das pessoas

# Planeamento do portfólio de negócios: Matriz GE/Mckinsey

