

6. Gestão Estratégica

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

6.2 - Análise para a formulação da estratégia

6.2.1. Análise Externa: envolventes geral e transacional

6.2.2. Análise Interna

6.2.3. Matriz SWOT

6.3 - Formulação da Estratégia

6.3.1 Estratégia ao nível corporativo

6.3.2 Estratégia ao nível do negócio

6.3.3 Estratégia ao nível funcional e operacional

6.1 – Introdução

“One of the primary responsibilities of managers is to **set goals** for where the organization or department should go in the **future** and **plan** how to get it there.

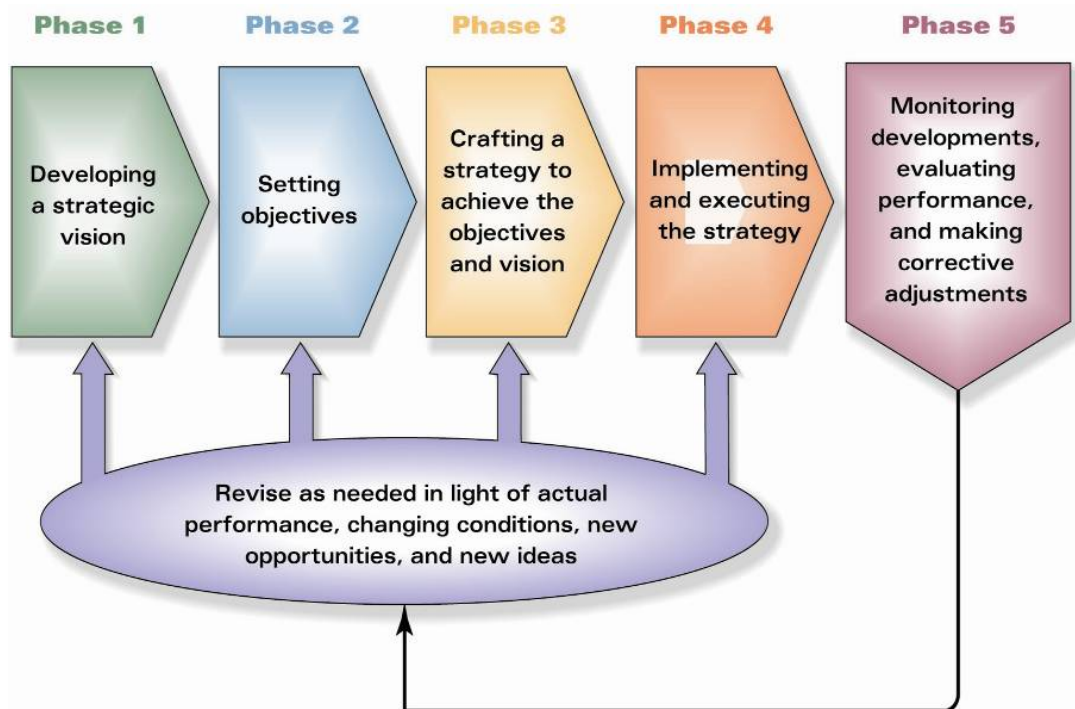
Of the four management functions – **POLC** – **planning** is considered by many practitioners to be the most fundamental as arguably everything else stems from planning.

Strategic thinking means to take the **long-term** view and to see the **big picture**, including the organization and the competitive environment, and consider how they fit together.

Strategic management refers to the set of decisions and actions used to formulate and execute strategies that will provide the competitively superior **fit between the organization and its environment** so as to achieve organizational goals.”

(Daft and Benson, 2016)

O processo de formulação e execução da estratégia (Thompson et al., 2010)



u.c. Gestão

3

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.
- Uma declaração de “visão” bem concebida usa linguagem distinta e específica de modo a distinguir uma organização dos seus concorrentes.

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.

u.c. Gestão

4

Missão

- A “**missão**” de uma organização centra-se no **presente**, no negócio atual (“who we are and what we do”): nos produtos e serviços oferecidos atualmente, na área geográfica onde a empresa atua, nas necessidades dos clientes que estão a ser servidas e nas capacidades que a empresa possui.

Facebook - Facebook's mission is: give people the power to build community and bring the world closer together.

Otis - At Otis, we're dedicated to moving people, not just physically but emotionally as well. We aim to inspire in each and every passenger a sense of excitement, opportunity and the joy of new perspectives.

The Walt Disney Company - The mission of The Walt Disney Company is to be one of the world's leading producers and providers of entertainment and information. Using our portfolio of brands to differentiate our content, services and consumer products, we seek to develop the most creative, innovative and profitable entertainment experiences and related products in the world.

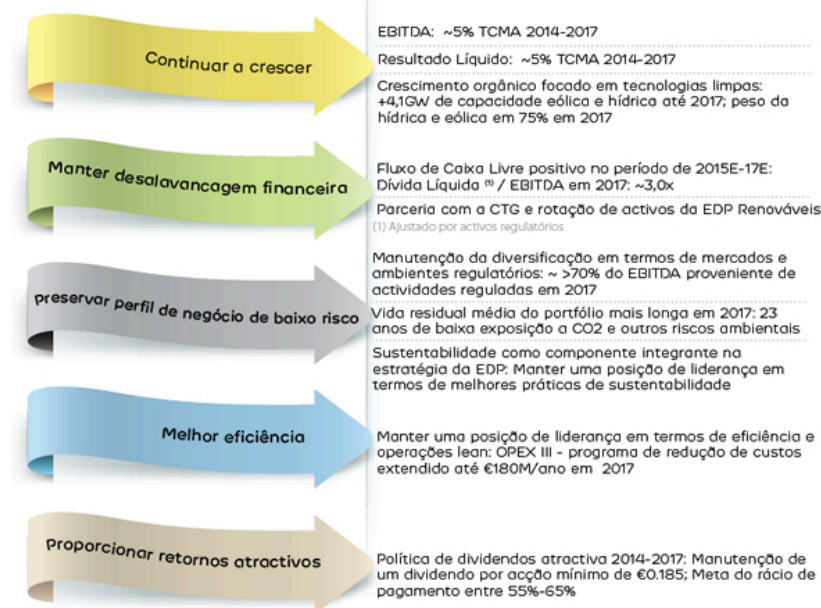
Objetivos

- Os **objetivos** convertem a “visão” em **alvos de desempenho** específicos e permitem monitorar o desempenho da organização.
- 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 definidos através de um processo “top-down”, com colaboração entre níveis, de modo a garantir que os objetivos estabelecidos para níveis inferiores apoiam os objetivos dos níveis superiores.
- Objetivos bem definidos são:
 - quantificáveis,
 - mensuráveis e
 - incluem um prazo para serem atingidos.
- Tipos de objetivos:
 - curto prazo e longo prazo
 - financeiros e estratégicos.

Estratégia

Conheça as linhas gerais da estratégia do Grupo EDP para 2014-2017.

AGENDA ESTRATÉGICA EDP PARA 2014-17



u.c. Gestão

i *Balanceamento entre crescimento e Desalavancagem Financeira. Foco na rentabilidade e no retorno aos accionistas.*

7

Questão de Teste :

Qual das seguintes alíneas apresenta o melhor exemplo de um objetivo estratégico bem definido?

- a) Modificar a gama de produtos vendidos pela empresa
- b) Implementar o novo sistema de planeamento e controlo de produção PLCC no prazo de três anos
- c) No prazo de dois anos, aumentar a rentabilidade do capital próprio
- d) Conseguir uma linha de financiamento a uma taxa de juro muito baixa

u.c. Gestão

8

6.2- Análise para a formulação da estratégia

- O objectivo da análise, externa e interna, é obter informação que permita ajudar a organização a elaborar a sua estratégia.
- 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), matriz esta que serve de base para a geração de possíveis estratégias e escolha da estratégia que irá ser implementada pela organização.

6.2.1 - Análise externa

6.2.1.1 Envoltente geral

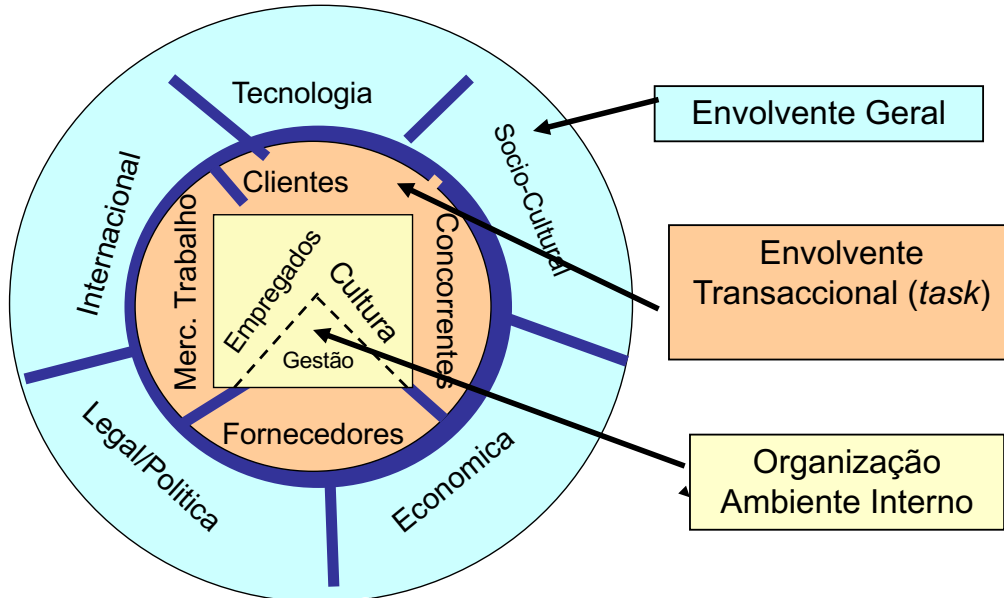
(Modelo PESTL)

6.2.1.2 Envoltente transaccional

(Modelo das 5 Forças de Porter)

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



u.c. Gestão

(in Management, R. Daft)

11

6.2.1.1 Envoltente 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 PESTL, da envoltente Nacional e Internacional:
 - Políticos
 - Económicos
 - Socioculturais e Demográficos
 - Tecnológicos
 - Legais
- Não esquecer fatores tais como: Ecologia, Ambiente Sustentável, etc..

u.c. Gestão

12

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,....

13

6.2.1.2 Envoltente Transacional (*Task Environment*)

- Entidades que interagem **diretamente** com a Organização.
- Influência recíproca, em variados graus.
- Constituída por:
 - Clientes
 - Concorrentes
 - Fornecedores

u.c. Gestão

14

Clientes

- Individuais ou organizações.
- Adquirem Bens e/ou Serviços.
- São a razão da existência da Organização.
- Como podem as organizações atrair os clientes? Numa palavra: oferecendo Valor.
 - Através da Estratégia/Marketing adequados.

Concorrentes

- São as organizações que oferecem no mercado o mesmo bem/valor para o cliente.
- Concorrem também no mercado de trabalho (competências), no mercado dos fornecedores (aquisição de materiais).
- Podem ser classificados como:
 - . **Intra-tipo**: empresas que concorrem com o **mesmo tipo** (ou similar) de bem ou serviço
 - Automóveis, computadores, empresas de aviação, farmacêuticas.
 - . **Inter-tipo**: empresas que fornecem um **produto substituto** para o fornecimento do mesmo bem/valor:
 - Transporte: ferrovia vs rodovia vs aerovia vs marítimo.
 - Leitura: livros vs e_books
 - Energia elétrica: hídrica, térmica (queima), solar, eólica, nuclear,

Fornecedores de:

- Materiais (matérias primas, componentes)
 - Equipamento
 - Energia
 - Serviços
 - Fundos (financiamento)
- Podem afetar a **Qualidade, os Custos e Prazos de entrega** dos produtos/serviços da empresa, por via de:
 - Preços (nível e variabilidade)
 - Materiais/serviços de baixa qualidade
 - Crises financeiras dos fornecedores
 - Problemas laborais
 - Problemas na cadeia de abastecimento

Modelo das Cinco Forças de Porter

- O modelo faz uma **análise:**

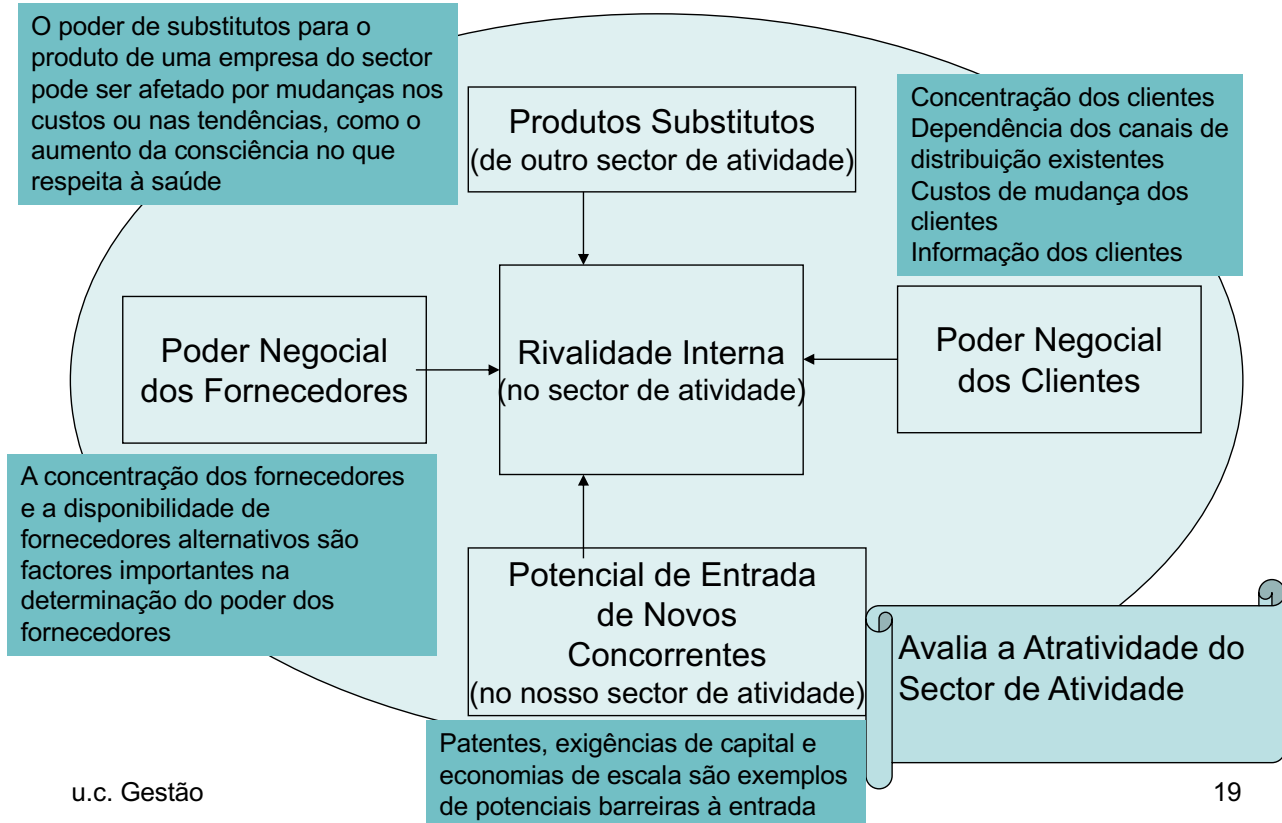
a uma indústria/ sector de atividade (conjunto de empresas que produzem produtos e que são concorrentes diretos).

- 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)

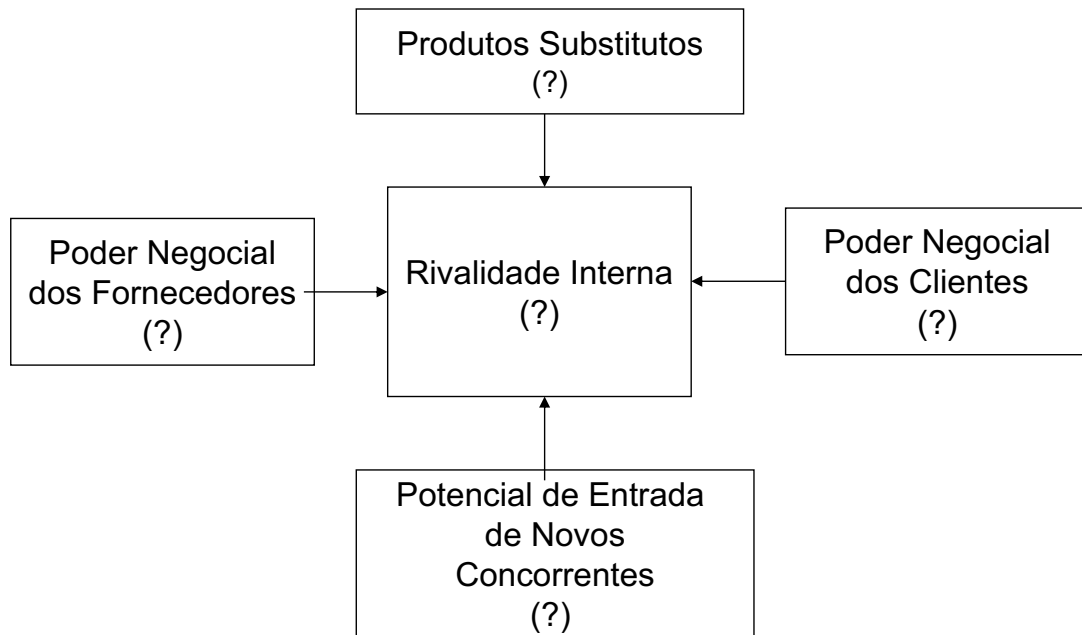


Modelo das Cinco Forças de Porter Como se mede a Atratividade do Sector de Atividade?

- 1) Analisar cada uma das 5 forças competitivas:
 - maior competição interna → menores lucros
 - maior facilidade de entrada de firmas de outras indústrias, assim como a disponibilidade de produtos substitutos → preços mais baixos e menores lucros
 - a existência de um pequeno grupo de fornecedores e clientes → subir os custos dos *inputs* e a baixar os preços → descer os lucros na indústria;
- 1) Caraterizar 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**.

Análise da indústria farmacêutica (medicamentos sujeitos a receita médica) usando o modelo das Cinco Forças de Porter



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

6.2.2 - Análise Interna

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

- **Recursos** – físicos, financeiros, humanos, organizacionais, reputacionais (marca), etc.
- **Capacidades** – capacidade para integrar os recursos, de forma a criar competências.
- **Competência** – é uma atividade que a organização faz bem
- **Competências Centrais** (*core competencies*) – são as atividades que a organização faz melhor do que os seus concorrentes — base para acrescentar valor aos produtos e serviços que disponibiliza aos seus clientes.

Modelo da Cadeia de valor

- Cada empresa desenvolve internamente um conjunto de atividades. A análise da cadeia de valor é uma maneira de agrupar essas atividades 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 identificar e caracterizar cada atividade, primária e de suporte, e o custo associado a essa atividade.

Modelo da Cadeia de Valor



Fonte: Porter

u.c. Gestão

25

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

26

6.2.3 - 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 já possua, ou possa adquirir, os recursos necessários para ter sucesso
- uma empresa pode usar os seus pontos fortes para tentar minimizar uma ameaça; ...

6.3 - Formulação da Estratégia

- 6.3.1- Estratégia ao nível corporativo
- 6.3.2- Estratégia ao nível do negócio
- 6.3.3- Estratégia ao nível funcional e ao nível operacional

Formulação da Estratégia nos diferentes níveis

:

Estratégia ao nível **corporativo**

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

Estratégia ao nível do **negócio**

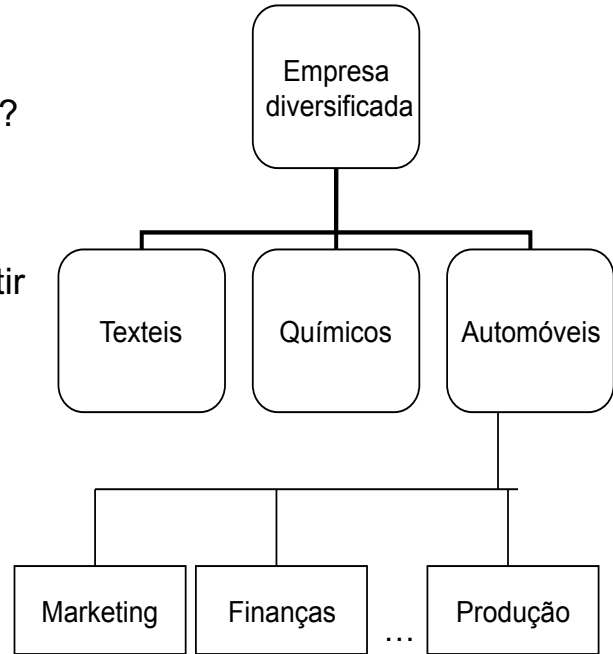
(Business-Level Strategy): Dentro de cada negócio, como devemos competir (ex, preço, qualidade, foco)? Como construir vantagem competitiva sustentável?

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



29

6.3.1 - Estratégia ao nível Corporativo

Principais estratégias ao nível Corporativo:

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

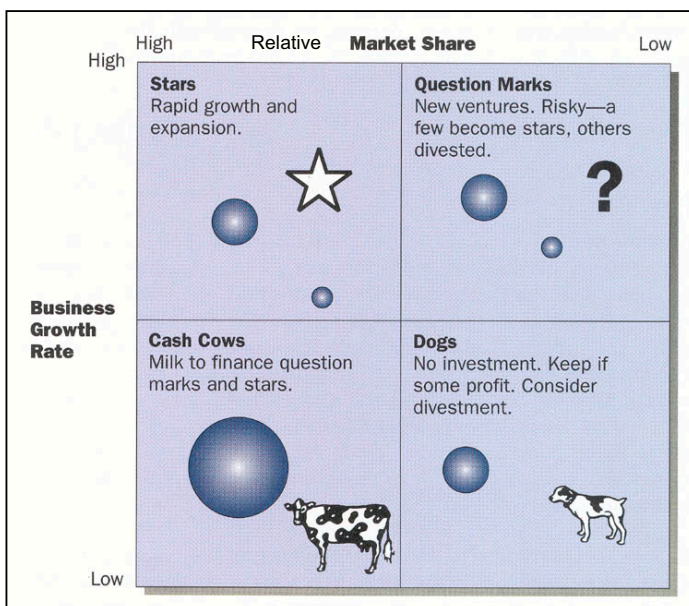
Estratégia ao nível corporativo – Concentração ou Diversificação

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

Algumas limitações do modelo BCG:

- a) é um modelo demasiado simples, que utiliza apenas duas variáveis (taxa de crescimento do mercado e quota de mercado relativa) para caracterizar cada empresa/unidade estratégica de negócio;
- b) apenas a unidade de negócio líder de mercado pode ser considerada “star” ou “cash-cow”, pelo que todos os outros concorrentes, mesmo que tenham quotas de mercado muito próximas das do líder, são classificados nos quadrantes “question-mark” ou “dog”.
- c) uma quota de mercado elevada não indica necessariamente que a empresa seja rentável e que tenha capacidade de gerar cash-flows.

A **matriz GE/McKinsey**, desenvolvida com o objectivo de ultrapassar limitações do modelo BCG, usa dois eixos, a “atratividade da indústria” e a “força competitiva da unidade de negócio”, sendo que cada eixo combina, através de uma média ponderada, um conjunto de variáveis. Assim, a “atratividade da indústria” é determinada, usando, para além da taxa de crescimento do mercado usada no modelo BCG, variáveis como o tamanho do mercado, a intensidade da competição, e a rentabilidade da indústria, entre outras; a “força competitiva”, cujo objectivo é medir a intensidade e sustentabilidade da vantagem competitiva de cada unidade de negócio, usa a quota de mercado relativa, do modelo BCG, a reputação da marca, os custos relativamente aos dos concorrentes, para além de outras variáveis.

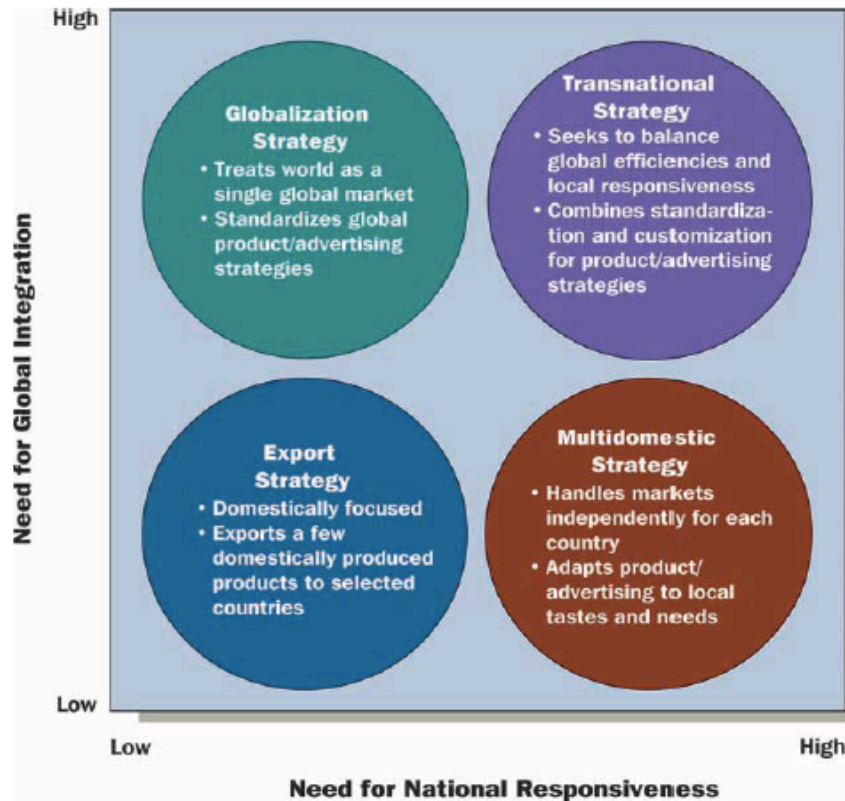
Integração Vertical

- 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).

Internacionalização

Porque decidem as empresas entrar em mercados estrangeiros?

- Para obter acesso a **novos clientes**,
- para alcançar menores custos, capturando mais facilmente **economias de escala**,
- para explorar as competências centrais desenvolvidas no mercado doméstico em mercados estrangeiros,
- para obter acesso a **recursos e capacidades** localizadas em mercados estrangeiros,
- para **espalhar o risco do negócio** por um conjunto mais amplo de mercados.



u.c. Gestão

Fonte: Management, R. Daft

37

6.3.2 Estratégia ao nível do negócio

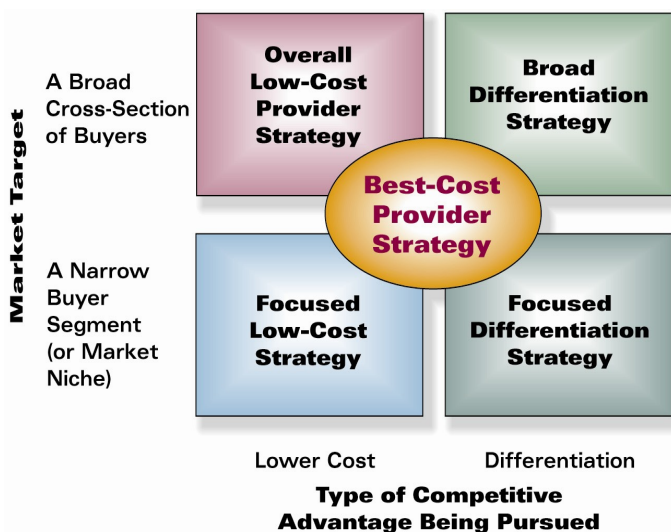
Como conseguir um desempenho bem sucedido num negócio específico?

- Construir uma **vantagem competitiva sustentável**
- Unificar as atividades estratégicas das áreas funcionais
- Conseguir aprovação da estratégia ao nível do negócio pelos gestores de topo (ao nível corporativo).

Vantagem Competitiva

- Uma empresa consegue uma **Vantagem Competitiva** quando um número considerável de clientes prefere os seus produtos/serviços aos dos oferecidos pelos concorrentes..
- Apresentam-se em seguida cinco estratégias genéricas visando a obtenção de vantagens competitivas, que se pretendem sustentáveis.

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.

6.3.3 Estratégia ao nível funcional e ao nível operacional

Estratégia ao nível funcional

Especifica como os objectivos funcionais vão ser atingidos

(ex., estratégia de marketing, de produção, financeira, estratégia de atendimento ao cliente, estratégia de desenvolvimento de produto)

Estratégia ao nível operacional

Detalha como deve cada unidade operacional chave (fábricas, centros de distribuição, ...) e atividade específica importante (campanha de publicidade, gestão de marcas) apoiar a respectiva estratégia funcional.

Referências

- **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases** (ou Text and Readings), Arthur A Thompson Jr., A. J. Strickland III, John Gamble.
- **Management** - R. Daft and A. Benson, Cengage Learning, 1st Edition, 2016.