

MODELO DE PORTER E ANÁLISE SWOT

ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

LEANDRO BICHO

Aluno Nº 20001041

SUSANA BAPTISTA

Aluno Nº 20001072

RESUMO: Actualmente, torna-se imprescindível avaliar o comportamento das organizações em relação às forças competitivas do mercado, identificando a posição competitiva no sector em que actua. Ao efectuar-se esta avaliação recorre-se a instrumentos capazes de perceber as características internas organizacionais e o ambiente externo. Estes instrumentos apoiam a tomada de decisão, reduzindo a incidência de erros devidos a acções mal planeadas. O modelo SWOT é um desses instrumentos, que faz a combinação de forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado. O Modelo das Cinco Forças de Porter é utilizado para elaborar uma análise competitiva da empresa. Recorrendo a estes modelos de análise estratégica, criam-se as condições para traçar uma eficiente estratégia de negócio.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

DEZEMBRO DE 2006

ÍNDICE

Página:

1. INTRODUÇÃO	3
2. AMBIENTE COMPETITIVO – ANÁLISE DE PORTER	4
2.1. Biografia de Michael Porter	4
2.2. Modelo das 5 Forças de Porter	5
2.2.1. Rivalidade das empresas na indústria	7
2.2.2. Poder negocial dos fornecedores	8
2.2.3. Poder negocial dos clientes	9
2.2.4. Ameaça de entrada de novos concorrente	10
2.2.5. Ameaça de produtos substitutos	11
3. ANÁLISE SWOT	12
3.1. Análise Externa	13
3.2. Análise Interna	13
3.3. Como fazer a análise SWOT	14
3.4. Matriz SWOT	14
3.5. Como transformar uma ameaça em oportunidade	15
4. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
6. BIBLIOGRAFIA	18

1. INTRODUÇÃO

No conjunto da estratégia global de uma empresa, a Análise Estratégica cobre a parte referente ao diagnóstico e a avaliação estratégica. A sua avaliação deve atender à plausibilidade e consistência dos componentes, e ponderar a interacção entre a envolvente externa (macroambiente e ambiente competitivo) e interna (vantagens competitivas e sua sustentabilidade). É este o objectivo da análise estratégica enquanto componente do Planeamento Estratégico.

As etapas de aplicação da análise estratégica em projectos de investimento passam pelos seguintes passos:

1.Definição da missão e objectivos estratégicos da empresa: determinar os parâmetros de orientação dos esforços a exercer para atingir os objectivos pretendidos.

2.Análise externa: analisar quais as oportunidades e as ameaças que as forças do ambiente representam para a empresa e como é que a empresa pode aproveitar essas oportunidades e minimizar as ameaças. Esta análise é feita ao nível do macroambiente, ou seja, o nível exterior que afecta todas as indústrias, e ao nível do segmento de mercado ou do ambiente competitivo, que diz respeito a todos os intervenientes próximos e é tratado pela Análise de Porter;

3.Análise interna: implica a determinação das competências da empresa, que em certas circunstâncias se traduzem em pontos fortes (em comparação com os concorrentes) e a definição dos seus pontos fracos que limitam as suas hipóteses de tirar partido das oportunidades existentes no ambiente;

4.Análise SWOT: esta análise recapitula e reapresenta o material das etapas anteriores de forma dirigida. Examina como se alinham as vantagens de desvantagens internas (forças e fraquezas) com os factores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças), no sentido de gerar valor;

5.Estratégia de negócio: face ao precedente, pretende definir como ter sucesso em relação à concorrência, ao longo do tempo, através da liderança de custos (mais baixos que a concorrência), diferenciação (obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência) e foco (selecção de um segmento limitado de clientes);

6.Implementação: colocar em acção as estratégias desenvolvidas para obter os benefícios da realização da análise estratégica.

Estes passos constituem um processo cíclico corrido de modo iterativo até à consistência global, e não de uma sequência unidireccional. [1] [2]

2. AMBIENTE COMPETITIVO – ANÁLISE DE PORTER

A livre concorrência conduz à maximização da mais-valia do consumidor e da mais-valia social. Contudo, o ponto de vista de investimentos é o do produtor, cuja mais-valia é minimizada nestas condições, uma vez que a situação ideal para este é a inversa, a de um monopólio não regulado. A atractividade de um investimento está assim inversamente relacionada com a intensidade das forças competitivas. Desde o início da década de oitenta, que a análise que se tornou dominante neste contexto segue o modelo de Porter. [2]

Este modelo é também aplicado a empresas com vários negócios, implicando estratégias diferentes, onde se torna necessário formular estratégias para cada uma das diferentes unidades de negócios, as quais devem ser coerentes e consistentes com a estratégia global da empresa. Mas enquanto na formulação da estratégia global da organização, se coloca o problema do equilíbrio na distribuição e afectação dos recursos globais disponíveis, o que pode passar por desinvestir num negócio já existente ou entrar num novo, ao nível da unidade estratégica de negócios, a questão fundamental é determinar como competir num determinado sector de actividade.

Michael Porter defende que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, ou indústria (terminologia adoptada por Porter), deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do sector de actividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo. [3]

2.1. Biografia de Michael Porter



Figura 1: Michael Porter [4]

Economista e professor norte-americano, Michael Porter nasceu em 1947, em Ann Harbour, no estado de Michigan. Licenciou-se em Engenharia Mecânica e Aeroespacial na Universidade de Princeton, detém um MBA e um doutoramento em Economia Empresarial, ambos da Harvard Business School, instituição onde se tornou professor com apenas 26 anos. Em termos profissionais é ainda de destacar o seu papel como conselheiro e consultor a nível da estratégia de empresas norte-americanas, internacionais e ainda de países diversos, entre os quais Portugal, além de ter um papel activo na política económica dos EUA.

Os principais desenvolvimentos atribuídos a Porter situam-se a três níveis fundamentais: análise da atractividade das indústrias, fontes genéricas de vantagens competitivas e vantagens competitivas entre nações.

Ao nível da análise da atractividade das indústrias, Porter criou o denominado modelo das cinco forças, que tem como objectivo a explicação das razões para o grau de

atractividade de uma indústria a longo prazo, que segundo esse modelo, resulta da acção em conjunto de cinco factores: potencial de novas entradas, pressão de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e rivalidade entre concorrentes actuais.

As principais obras de Porter são *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), *Competitive Advantage* (1985), *Competition in Global Industries* (1986), *The Competitive Advantage of Nations* (1990), *Strategy-Seeking and Securing Competitive Advantage* (1991), *Strategy and the Internet* (2001). [5]

2.2. Modelo das 5 Forças de Porter

A caracterização de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efectua-se pela caracterização dos factores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Porter aponta 5 factores, a que chama “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Este modelo apresenta um notável dinamismo na caracterização de uma indústria. [1] [3]

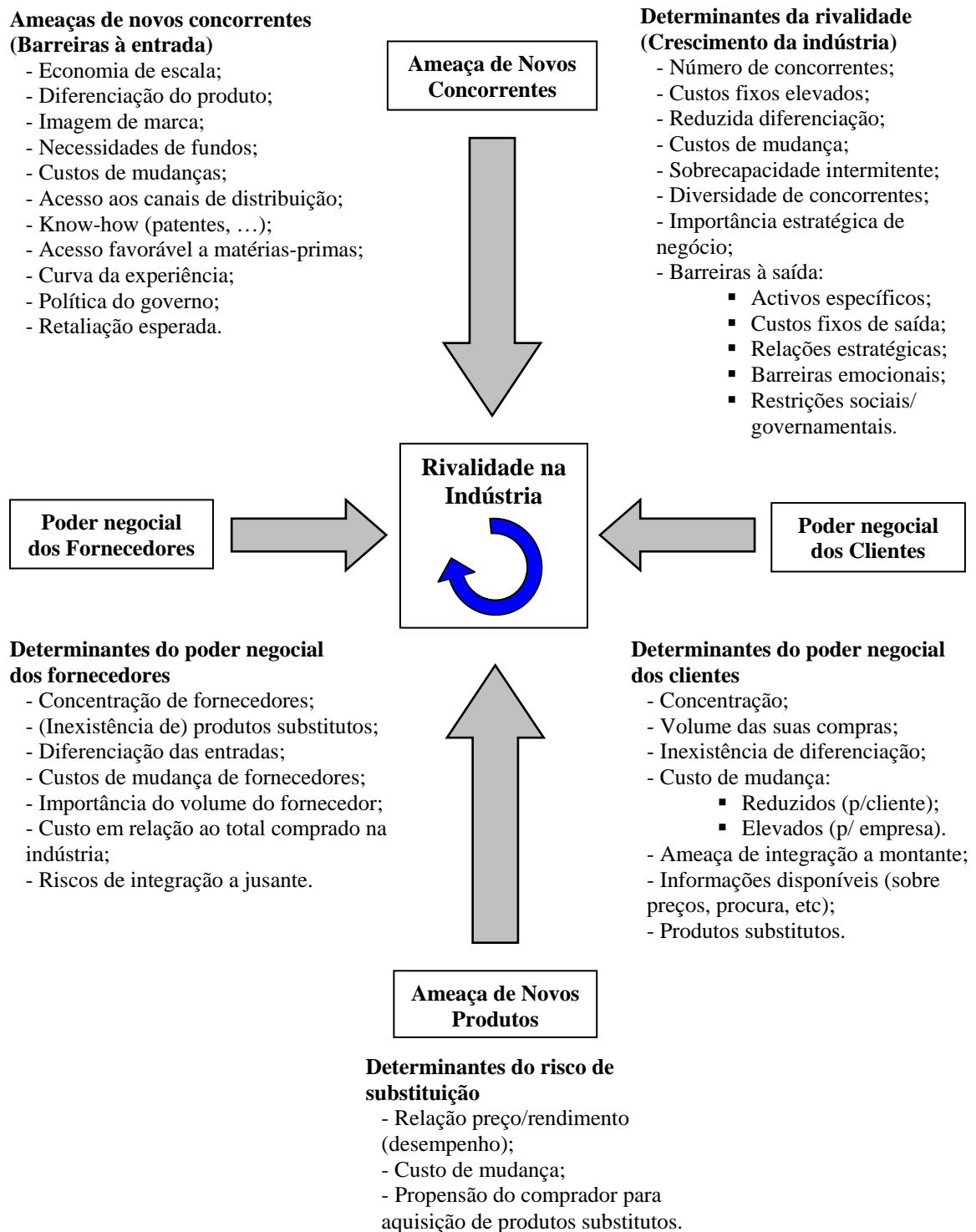


Figura 2: Modelo das 5 forças de Michael Porter [3]

O ponto relativo à rivalidade na indústria consiste na análise interna ao sector, às oportunidades e ameaças que lhe são inerentes. No poder negocial dos fornecedores e dos clientes pretende-se proceder a uma análise externa relacionada com o sector, que conjugada com a análise do ponto anterior explica o sistema de valor actualmente existente na actividade da indústria. Nos pontos restantes pretende-se fazer uma análise

externa, não relacionada actualmente com o sector, e que conjugada com o primeiro ponto evidencia as ameaças e oportunidades futuras da indústria. [1]

As empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, a qual é caracterizada pelo peso relativo das cinco variáveis descritas. O posicionamento do negócio, ou seja, a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência em termos de qualidade e preço, pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos (porque tem a vantagem dos custos) ou, pelo contrário, em preços mais elevados pela via da diferenciação, isto se o cliente estiver disposto a pagar mais por um produto que considera diferente e ao qual atribui maior valor, por achar que melhor satisfaz as suas necessidades.

O conceito de valor é fulcral nesta análise, porque representa o montante que os clientes estão dispostos a pagar para terem acesso a um produto ou serviço com as características que melhor satisfaçam as suas necessidades. [3]

Recorde-se que a análise de Porter não deve ser encarada de modo geral e abstracto, mas dirigida para uma decisão de investimento concreta, por uma empresa específica, com horizonte temporal e momento de decisão determinado, relativa a um negócio específico num contexto geográfico bem definido.

Para uma empresa que vai entrar num novo negócio, a preocupação essencial é como ultrapassar as barreiras à entrada, e como, posteriormente, criar barreiras à entrada de concorrentes adicionais. Obviamente, o ponto de vista é distinto para empresas já no mercado. Mas mesmo aqui, o ponto de vista de uma empresa presente em todos os segmentos de mercado será diferente de uma pequena concorrente com acção limitada a um nicho.

Desde que a orientação e análise por empresa e decisão sejam claras e consistentes, este modelo de análise é robusto em termos de definições. Assim se o negócio for definido de modo restrito, ter-se-á concorrência directa e limitada, mas ameaças elevadas de entrada e/ou produtos substitutos, passando-se o inverso se o negócio for definido de modo muito geral. [2]

2.2.1. Rivalidade das empresas na indústria (entre os concorrentes directos)

A rivalidade é resultante de um contexto em que os concorrentes procuram agir directamente sobre as clientelas, através de medidas agressivas de captação a curto prazo dessas clientelas. Geralmente, um contexto de grande rivalidade conduz a um conjunto de interacções que deterioram a rendibilidade da indústria. [1]

Em geral, a rivalidade, ou pressão competitiva, entre concorrentes directos é mais elevada quando:

- o número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante;
- a indústria tem crescimento baixo;
- existem custos fixos ou de armazenamento elevados;

- os produtos dos diferentes concorrentes são pouco diferenciados entre si e/ou os clientes podem mudar de fornecedores a baixos custos;
- concorrentes com estratégias, objetivos e culturas heterogéneas;
- existem barreiras à saída importantes (fecho/fim do empreendimento);
- tradições de mercado não colusivas. [2]

Uma grande rivalidade numa indústria é influenciada pela gestão directa dos concorrentes em disputa, no entanto as principais causas são objectivas e geralmente exteriores à vontade e capacidade de gestão das empresas. [1]

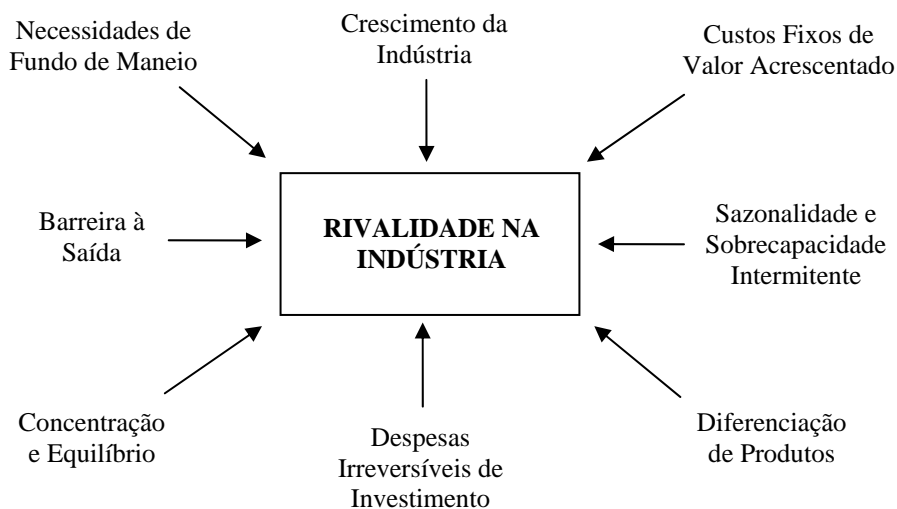


Figura 3: Determinantes da Rivalidade [1]

O principal elemento concorrencial é o esmagamento das margens, através do persistente corte nos preços e do aumento de descontos de quantidade. [1]

2.2.2. Poder negocial dos fornecedores

O conceito de fornecedor designa aqui fonte de inputs de qualquer tipo, sendo o seu poder potencialmente elevado quando:

- existe um número reduzido de fornecedores;
- não existem produtos substitutos para o nosso input;
- os compradores desta indústria são pouco importantes para os fornecedores;
- os produtos fornecidos são muito importantes para o comprador;
- custos elevados na mudança de fornecedor. [2]

Um elevado poder negocial dos fornecedores constitui um importante factor de estrangulamento à rendibilidade da indústria, sendo um parâmetro restritivo da sua atractividade, tornando-se indispensável estudar os factores que o determinam. Estes agrupam-se em resultantes do processo tecnológico e em consequências externas à indústria. [1]

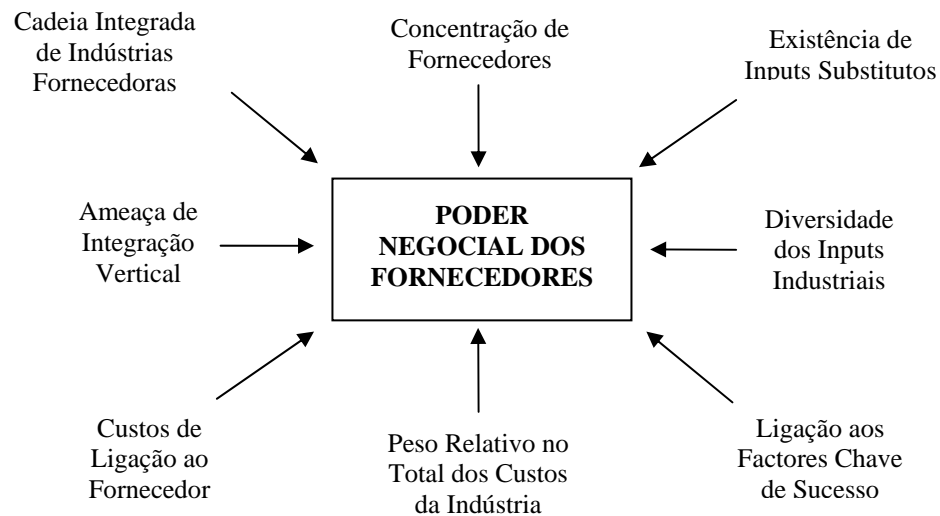


Figura 4: Determinantes da Poder Negocial dos Fornecedores [1]

Os principais elementos de negociação são o produto e a entrega, devido ao peso decisivo no preço final e a exclusividade por parte do fornecedor. [1]

2.2.3. Poder negocial dos clientes

É uma situação simétrica à do poder relativo dos fornecedores, considerando-se que o poder dos clientes é em geral elevado quando:

- a indústria cliente é mais concentrada que a dos seus fornecedores;
- as compras são feitas em grandes volumes;
- os produtos adquiridos têm baixa diferenciação (o poder dos clientes aumenta);
- os clientes detêm muita informação sobre alternativas de mercado;
- os clientes têm alta sensibilidade ao preço do produto adquirido. [2]

O poder negocial dos clientes não depende apenas de causas objectivas, relacionadas com o ponto anterior, há um outro factor de relevância primordial, a maior ou menor vontade do cliente em fazer exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e frequente do seu fornecedor, evitando a lealdade. Sobre esta vontade actua a sua sensibilidade ao preço, por isso, analisar os determinantes do poder negocial do cliente, é estudar sobretudo os determinantes de uma maior ou menor sensibilidade ao preço. [1]

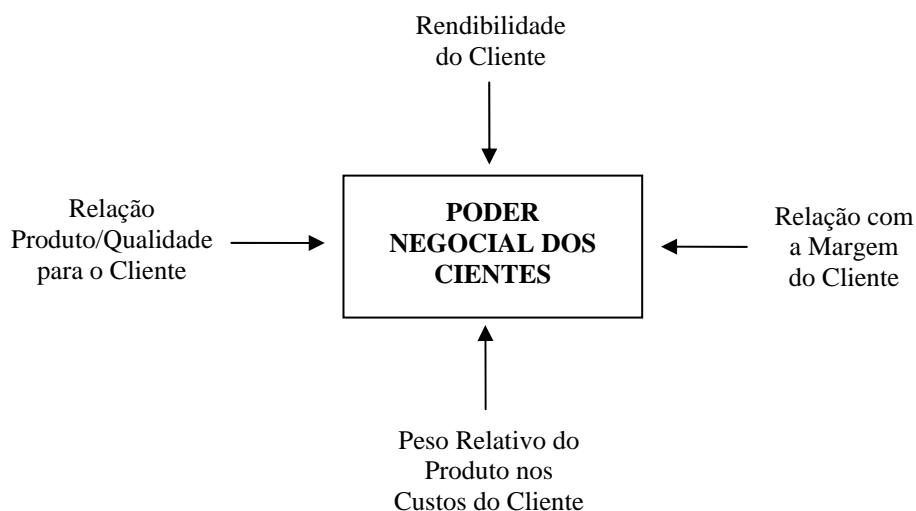


Figura 5: Determinantes da Poder Negocial dos Clientes [1]

As empresas têm a possibilidade de escolher os seus clientes através da segmentação de marketing, com o objectivo de seleccionar clientes menos poderosos, isto é, menos sensíveis ao preço. Portanto, uma via de segmentação criteriosa da clientela preservando objectivos de autonomia a longo prazo, pode ser muito eficaz, quer quanto à economia, como à rendibilidade.

Então, o principal elemento de negociação é o preço, directo e indirecto, devido ao peso decisivo no leque de clientes e à facilidade de substituição no mercado. [1]

2.2.4. Ameaça de entrada de novos concorrentes

Este ponto é provavelmente o mais crítico, reflectindo a natureza dos factores competitivos fundamentais do negócio, assumindo, no essencial, barreiras à entrada de novos concorrentes na indústria. Engloba desde factores ligados a custos, a factores de valor superior, como a diferenciação:

- economia de escala e curva de experiência;
- economia de gama (partilha de recursos);
- diferenciação dos produtos;
- requisitos de capital;
- custos de mudança de fornecedor por parte dos clientes;
- acesso a canais de distribuição;
- desvantagens de custo independentes da escala. [2]

A entrada de novos concorrentes na indústria irá ter efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e consequentemente aumentando o nível de rivalidade. [1]

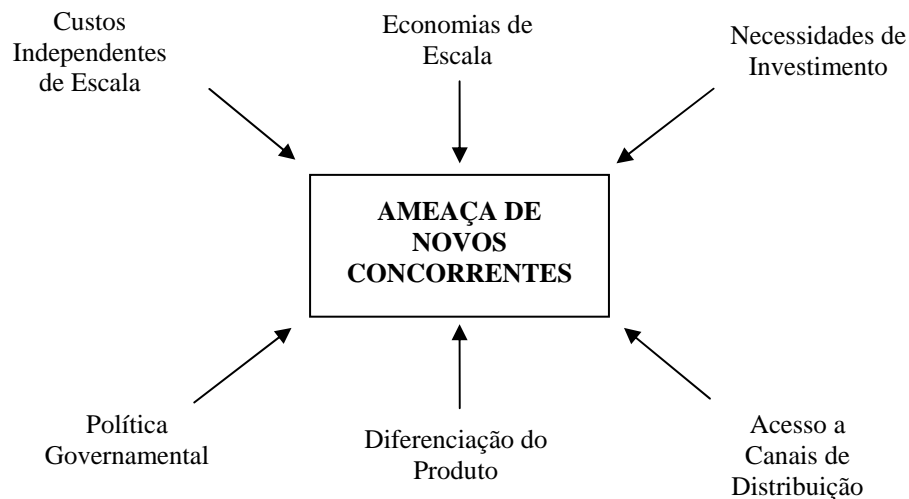


Figura 6: Ameaça de novos concorrentes [1]

A inovação tecnológica pode ser o factor decisivo do novo concorrente para agir sobre a nova indústria, pois um novo processo tecnológico, quer de produção, quer de comercialização, pode tornar obsoletas as barreiras de entrada criadas por ou na indústria e inverter as condições determinantes de retaliação.

Os principais elementos de entrada são os factores: acessível e imitável, devido à inexistência de barreiras à entrada e à atractividade presente ou esperada. [1]

2.2.5. Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos substitutos deve ser considerada dentro do horizonte temporal do projecto de investimento e os produtos substitutos devem ser considerados sob pontos de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria. [2]

Todas as indústrias estão sob pressão de produtos ou serviços substitutos, o que constitui uma limitação à rentabilidade da indústria tanto no curto como no médio prazo. Sendo assim, uma maior pressão de substitutos conduz a que a atractividade da indústria diminua.

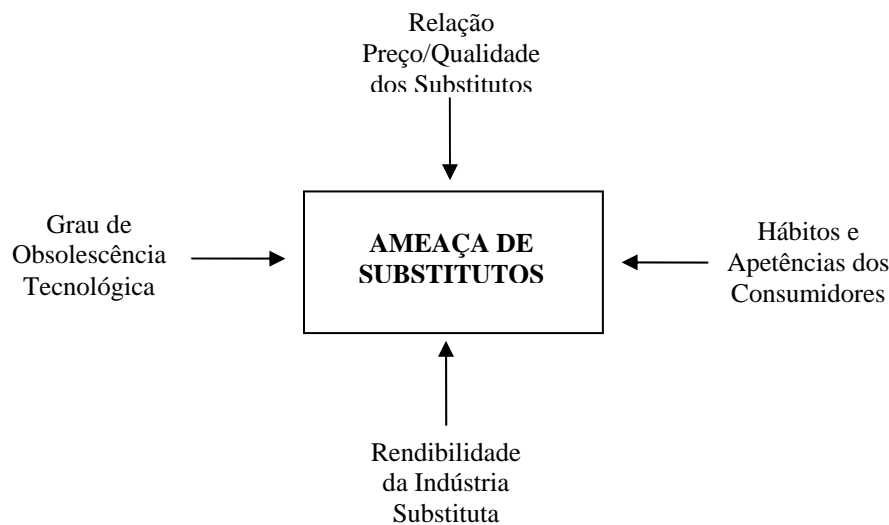


Figura 7: Ameaça de Substitutos [1]

Os factores da maior ou menor pressão de substitutos dependem do estágio de evolução da indústria produtora de substitutos e do comportamento habitual do consumidor.

Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados, o que conduz a potencialidades de aumento de margens.[1]

3. ANÁLISE SWOT

Os tempos estão incertos para os negócios em todo o mundo. Se uma reflexão estratégica sempre foi importante, actualmente são vários os factores que fazem com que se tenha tornado imprescindível a qualquer negócio. O aumento da exigência dos clientes e a sua pouca fidelização assim como o clima de desaceleração económica são só alguns exemplos. É assim essencial dar muita atenção à análise da empresa no seu meio envolvente. Basicamente, uma análise SWOT permite fazer isto mesmo. [7]

Esta análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School. [8]

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente). [5]

3.1. Análise Externa

No que respeita à análise externa no âmbito da análise SWOT, que tem como objectivo a identificação das principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que num determinado momento se colocam perante a organização, pode dizer-se que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto futuro nessa mesma organização. [5]

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

- Ambiente geral ou Macroambiente: nível exterior que afecta todas as indústrias, embora de modo diferenciado;
- Ambiente da indústria ou Competitivo: que diz respeito a todos os intervenientes próximos e é tratado na análise de Porter. [2]

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afectar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de actuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afectam de maneira homogénea todas as organizações que actuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afectadas.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante. [6]

3.2. Análise Interna

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) caracterizadores da organização num determinado momento.

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças).

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorizado permanentemente.

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais directamente relacionados com os factores críticos de sucesso da organização em causa. É também importante referir que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e do seu comportamento. A correcta listagem das suas forças e fraquezas dá à organização

elementos importantes no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior partido possível das forças e a minorar ao máximo as fraquezas. [5] [6]

3.3. Como fazer a análise SWOT

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, por forma a que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização. [5]

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de actuação definidas por nós. Desta forma, quando percebemos um ponto forte em nossa análise, devemos destacá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorizá-lo, procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, e evitar as ameaças enquanto for possível. [6]

3.4. Matriz SWOT

Consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações: pontos fortes (Strenghts) e pontos fracos (Weaknesses) da análise interna; oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) da análise externa. Ao construir a matriz as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de Planos e na definição de Estratégias de negócio. [8]

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

Figura 8: Matriz SWOT [1]

Esta matriz sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação actual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura. [3]

3.5 Como transformar uma ameaça em oportunidade

Uma ameaça, portanto um factor externo que pode vir a afectar o funcionamento da empresa, não é necessariamente uma má notícia. De facto, ele pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo facto (como por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos vendidos pela empresa) pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real.

O aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, tipicamente uma ameaça à quota de mercado, pode tornar-se num novo conjunto de capacidades da empresa. Normalmente são as empresas maiores que têm mais capacidade para reagir de

forma positiva às constantes ameaças que se colocam. No entanto, muitas pequenas e médias empresas também podem ganhar neste jogo.

Assim, quais as condições para que uma ameaça possa ser transformada em oportunidade?

- A empresa tem que possuir visão estratégica para avaliar correctamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas;
- A empresa precisa de possuir os recursos, financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto);
- Finalmente, a empresa tem que reagir com rapidez. As empresas concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente. [7]

4. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

De acordo com Porter, o objectivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma posição favorável numa indústria, de modo que ela se possa defender melhor dos seus concorrentes. Este define estratégia como o meio empregado ou o caminho determinado pela empresa para atingir o seu objectivo: ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes e consumidores.

Para se definir uma estratégia, é fundamental que ela esteja em consonância com os produtos, mercados, clientes e dentro do contexto dos negócios da empresa. Da interacção desses elementos, surgem possibilidades para que a empresa seja competitiva, concentrando esforços para a adopção de estratégias que reduzam os custos de produção, diferenciem os produtos e/ou possibilitem segmentar o mercado. [9]

Os métodos utilizados para superar os concorrentes ao enfrentar forças competitivas numa indústria são:

- Liderança de custos – baseia-se na obtenção de custos mais baixos que a concorrência, utilizando a eficiência como factor fundamental.
- Diferenciação – baseia-se na obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência, porque diferentes, e utiliza qualidade, inovação e intimidade com os clientes, ou uma combinação deles, como factores fundamentais.
- Foco – baseia-se na selecção de um segmento limitado de clientes, que se consegue servir melhor que a concorrência, em diferenciação ou eficiência. É uma estratégia típica de pequenas empresas. [2]

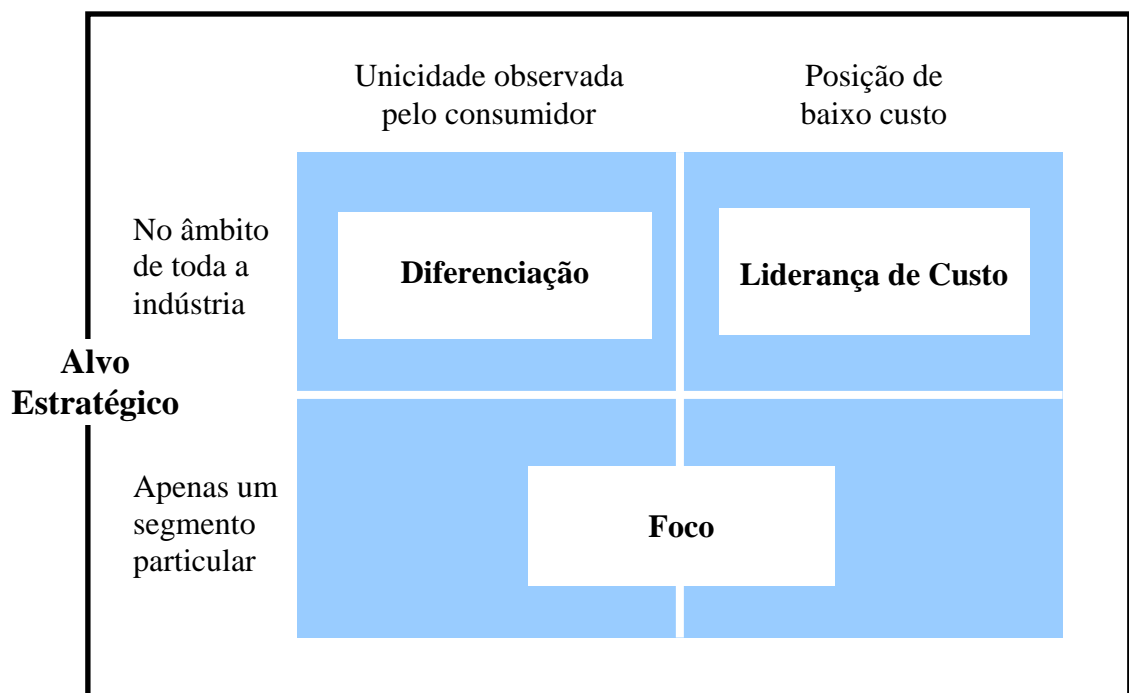


Figura 9: As três estratégias de negócio. [9]

Terão de ser explicitadas quais as estratégias de negócio dominantes em que os investimentos se deverão integrar, os seus fundamentos, e a sua evolução ao longo do tempo. A falta de uma visão clara da estratégia pode conduzir à perda de vantagens competitivas fundamentais. Se, por exemplo, os clientes-alvo pretendem moda e estilo, a estratégia dominante consistirá numa diferenciação por esses factores, e o design, desenvolvimento, flexibilidade e velocidade serão essenciais. Se a opção for por os preços baixos, o que implica liderança de custos, a estratégia será bem distinta.

A evolução ao longo do tempo não é menos importante: por exemplo, certos nichos nos quais se baseia uma estratégia de foco podem desaparecer, absorvidos pela evolução da zona central de mercado; e a diferenciação deixa de o ser quando se torna num requisito mínimo da indústria, à medida que esta e os mercados correspondentes amadurecem. [2]

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta um conjunto de ferramentas estratégicas, com o intuito de auxiliar as organizações na obtenção de um melhor posicionamento e projecção no mercado, onde a competitividade cresce diariamente. Estas ferramentas são aperfeiçoadas de acordo com as mudanças que ocorrem, não só nas organizações, como também no ambiente em que estão inseridas. A sua utilização visa ainda orientar a organização na sua envolvente. Cabe aos administradores a percepção de como utilizar estas ferramentas da melhor forma possível, para que os resultados estejam de acordo com o esperado pela a organização.

6. BIBLIOGRAFIA

- [1] Lopes dos Santos, F., *Estratégia e Competitividade*, 1990, pp. 25-53
- [2] Oliveira Soares, J. et al, “Análise Estratégica”, *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*, 1999, pp. 95-123
- [3] Teixeira, S., “Planeamento”, *Gestão das Organizações*, 2005, pp. 49-69.
- [4] http://www.leighbureau.com/speaker_documents.asp?view=photograph&id=129
- [5] *Diciopédia 2005*, 2004 Porto Editora, Lda.
- [6] Goldschmidt, A., “Análise SWOT na captação de recursos – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos”, retirado de: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm>
- [7] “Como fazer uma análise SWOT da sua empresa”, retirado de: http://www.pmelink.pt/pmelink_public/EC/0,1655,1005_39755-341097--View_429,00.html
- [8] “Análise SWOT”, retirado de: www.notapositiva.com
- [9] Barbosa da Silva, C., “Design e Estratégias Competitivas”, retirado de https://portal.fucapi.br/tec/imagens/revistas/023_028_design_e_estrategias_competitivas_SEG.pdf

Links Úteis:

<http://books.google.com>
<http://www.iapmei.pt>
<http://executivos.online.pt>

Modelo de Porter:

<http://www.anpad.org.br>
<http://www.scielo.br>

Análise SWOT:

<http://www.ipa.univ.pt>
<http://ee.dcg.eg.iscte.pt>
<http://www.pmelink.pt/pmelink>
<http://pme.aeportugal.pt>
http://www.uniweb.pt/uniweb/Analise_SWOT_ITSY.xls

Estratégias de negócio:

<http://www.administradores.com.br>
<http://www.janelanaweb.com>