

Estratégia Empresarial

Capítulo 1 - Conceitos Gerais de Estratégia

POWERPOINT

Estratégia

- Arte e ciência de dirigir forças militares (400 a.c.) – “A arte da Guerra” – Sun Tzu
- Harvard Business School (1908) Política de Negócios (1912)
- A determinação e avaliação dos caminhos alternativos e escolha do mais apropriado para atingir a missão e objetivos (previamente definidos)

LIVRO

Origem da estratégia militar. Vocábulo grego “strategos” que significa a arte de fazer a guerra ou a função de general das forças armadas.

De facto, as decisões estratégicas na esfera militar e nos negócios, partilham pelo menos 3 características comuns:

- São importantes;
- Envolvem uma utilização significativa de recursos;
- E não são facilmente reversíveis.

Contudo, há diferenças. O objetivo da guerra é geralmente derrotar o inimigo, enquanto que o objetivo da rivalidade empresarial não é tão agressivo, verificando-se até, por vezes, a procura da coexistência e até mesmo a colaboração.

O uso da palavra estratégia é relativamente recente: início dos anos sessenta do século passado, sobretudo a partir dos estudos conduzidos por Andrews e Christensen em Harvard, nos EUA. Nessa altura, a estratégia era uma ideia unificadora que interligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava as suas atividades com o ambiente externo. Este modelo de análise e formulação da estratégia é também conhecido por modelo L.C.A.G. (Learned, Christensen, Andrews e Guth – autores das primeiras publicações sobre o tema).

A <i>Arte da Guerra</i> , em especial o planeamento de movimentos de tropas para posições favoráveis; plano de ação ou política em negócio, política, etc.
--

A determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a afetação de recursos necessários para atingir esses objetivos.
--

O <i>padrão ou plano</i> que integra a sequência dos objetivos fundamentais, políticas e ações de uma organização num conjunto coeso.

O padrão de objetivos, propósitos ou alvos e as políticas e planos para os alcançar, estabelecidos de tal modo que definam qual é, ou vai ser, o negócio e que espécie de empresa é ou vai ser.

A direção e o campo de ação de uma organização no longo prazo, que idealmente faz o ajustamento dos seus recursos com o ambiente em mudança, em particular os seus mercados e clientes, em ordem a satisfazer as expectativas dos seus stakeholders.
--

POWERPOINT

Três determinantes na estratégia Empresarial:

- Ambiente Externo (oportunidades/ameaças)
- Ambiente Interno (pontos fortes/pontos fracos)
- Objetivos (em sentido lato)

Gestão Estratégica - Como são tomadas e implementadas decisões?

O primeiro objetivo da estratégia é o de guiar as decisões de gestão para obtenção de uma performance superior através da obtenção de uma vantagem competitiva (fazer melhor ou diferente).

A estratégia não é um detalhado plano ou programa de ação, é sim um tema unificador que dá coerência e direção às decisões e ações de uma organização

A estratégia pode não existir como um plano. A estratégia pode não ser explícita, mas haverá sempre consistência na direção.

A estratégia também serve como veículo de comunicação e de coordenação numa organização

Elementos de uma estratégia de Sucesso



LIVRO

No exercício da sua atividade, os gestores desenvolvem quatro tarefas básicas fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo. Estas funções não devem ser vistas isoladamente, uma vez que são desempenhadas por todos os gestores independentemente do nível de gestão em que se enquadram. À medida que se sobe no nível de gestão, aumenta o peso relativo da importância atribuída ao planeamento e ao controlo, por exemplo.

Existem 2 tipos de decisões: **decisões de rotina** – decisões repetitivas, programadas e estruturadas, que têm a ver com a rotina das operações e assentam no hábito (problemas semelhantes solucionados de forma habitual) e **decisões de não rotina**, que são decisões não programadas, novas, não estruturadas, relacionadas com problemas que não se apresentam com tão grande frequência. As primeiras são típicas dos gestores de nível inferior enquanto as segundas dão sobretudo tomadas pelos gestores de topo. As **decisões estratégicas** enquadram-se nesta última categoria.

As decisões estratégicas determinam as decisões operacionais, definem a direção de longo prazo da organização e são afetadas pelos valores e expectativas dos stakeholders. De entre essas escolhas definidoras da orientação estratégica da empresa, destacam-se as que se relacionam com a gama das atividades da organização, nomeadamente no que se refere aos mercados em que a empresa opera e os produtos ou serviços que oferece. São decisões que têm uma influência direta no futuro da empresa a longo prazo e na forma como as suas diversas funções se desenvolvem e interagem.

A forma como a empresa faz o ajustamento entre as suas atividades e o ambiente que a rodeia é outra das escolhas que traduz uma decisão estratégica.

O ajustamento entre as atividades de uma organização e as suas capacidades ou recursos disponíveis é outra fonte de decisões estratégicas.

As decisões estratégicas, por um lado, afetam as decisões operacionais ou de rotina e, por outro lado, são afetadas pelos valores e expectativas dos stakeholders. Estas possuem, de facto, um conjunto de características que as distingue das de rotina.

POWERPOINT

Decisões Estratégicas - características

1. Relacionadas com a gama das atividades da organização
2. Com o "ajustamento" entre as atividades de uma organização e o seu ambiente
3. Com o "ajustamento" entre as atividades de uma organização e as suas capacidades ou recursos
4. Afetam as decisões operacionais
5. São afetadas pelos valores e expectativas dos stakeholders
6. Afetam a direção (trajetória) de longo prazo da organização



As Decisões estratégicas, têm efeitos prolongados na vida das organizações, normalmente envolvem recursos importantes e geralmente são dificilmente reversíveis

LIVRO

Características das decisões estratégicas:

Interdependência sistêmica + Incerteza + Risco + Criatividade + Iniciativa + Conflito + Senso Crítico

A *interdependência sistêmica* traduz a ideia de que qualquer decisão estratégica tem uma repercussão global na empresa. Por um lado, influencia e é influenciada por outras decisões estratégicas e, por outro lado, mesmo quando a decisão se refere especialmente a uma área, atividade ou parte da empresa, ela acaba por ter reflexos em todas as outras áreas. Diz-se que esta interdependência é sistêmica porque a empresa pode, e deve, ser vista como um sistema aberto em que todas as suas partes interagem convergindo para uma finalidade única.

A *incerteza*: decidir competir no mercado A em vez do mercado B, com o produto X em vez do produto Y, são decisões cujos resultados se revelam muito mais incertos do que qualquer decisão de rotina.

O *risco*: quanto maior é a incerteza, maior é o grau de risco. Sendo, como são, as decisões estratégicas muito condicionadas por diversas variáveis do ambiente sobre as quais a empresa não exerce qualquer influência ou esta é pouco significativa, o seu controlo é reduzido ou nulo, logo, os riscos inerentes são elevados.

A *criatividade*: fazer coisas diferentes, atuar de forma diferente do que fazem os concorrentes.

A *iniciativa*: antecipação em relação aos concorrentes e rapidez na sua execução. Esperar que o tempo resolva ou ajude a resolver problemas não é típico dos gestores que têm de tomar decisões estratégicas.

O *conflito*: as decisões estratégicas nem sempre são consensuais até porque existem consequências para os diversos grupos envolvidos na empresa que são diferentes para cada um. Resolver da melhor forma esses conflitos de interesses é uma das tarefas fundamentais do gestor estrategista.

O *senso crítico*: desenvolver um forte sentido crítico em relação a todas as alternativas que se apresentam. Conduzir uma análise rigorosa da situação que implique uma alteração da atual orientação estratégica.

POWERPOINT

A tarefa da estratégia é a de determinar:

- Como, no ambiente da organização, devem ser distribuídos os seus recursos afim de satisfazer os seus objetivos de longo prazo e como esta se deve organizar para implementar a estratégia
- O fit estratégico: uma estratégia para ser bem sucedida tem de ser consistente com os objetivos e valores da organização, com o ambiente externo, com os seus recursos e capacidades e com a sua estrutura e sistema
- Esta tarefa é realizada segundo um processo dito estratégico

Desenvolvimento da Estratégia

Processos (não são mutuamente exclusivos):

1. **Seleção Natural** - Pressões do ambiente fortes/latitude das escolhas de gestão limitada: umas empresas reagem melhor, outras pior.
2. **Planeamento** - Quando as estratégias resultam de formas de planeamento, por vezes altamente sofisticados (tradicional -1960/70).
3. **Incrementalismo lógico** - Alterações estratégicas em pequenos passos, face às alterações do ambiente continuamente analisadas
4. **cultural** - Não são as forças do ambiente ou as capacidades da organização que criam, só por si, a estratégia. São as pessoas influenciadas pelas suas crenças e valores partilhados (o paradigma).
5. **Político** - A estratégia surge na sequência de um processo de negociações e equilíbrios entre diferentes interesses e poderes na organização (stakeholders).
6. **Visionário** - Visão = capacidade ("feeling") dos gestores visionarem, mais do que planearem, o futuro da organizações. A estratégia pode então resultar da visão do(s) seu(s) gestor(es), sobretudo em organizações dominadas por um líder carismático (ex.: o fundador, ou em situações de crise)

LIVRO

O processo da gestão estratégica traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia. **Três fases:** análise, formulação e implementação. Nem sempre estas fases são perfeitamente separadas e individualizadas e muito menos meramente sequenciais; essa separação é, por vezes, impercetível ou não existe mesmo.

4 atributos da gestão estratégica

- 1- *A gestão estratégica engloba toda a organização*
Os objetivos que se propõe a atingir são os objetivos globais da empresa.
- 2- *Pluralidade de stakeholders que condicionam as decisões de caráter estratégico*
Perceber as posições dos diversos grupos de pessoas e entidades que exercem influência sobre o rumo a tomar pela empresa é uma tarefa importante do gestor estratega.
- 3- *Incorporação da perspectiva de longo prazo com a de curto prazo*
A de longo prazo assume mais importância para os gestores de topo, mas tentar incorporar nas tarefas de curto prazo a mesma visão.
- 4- *Reconhecimento do equilíbrio entre eficácia e eficiência*
Eficácia é a medida do grau de concretização dos objetivos propostos. Significa "fazer as coisas certas", ou seja, fazer o que deve ser feito. Eficiência é uma medida de produtividade. Significa "fazer bem as coisas". A empresa é mais eficiente quando o volume de outputs é maior que o de inputs.

O processo de gestão estratégica pode então assumir diferentes formas. As estratégias de sucesso já não são sempre e só as que estão apoiadas em planos estratégicos por muito bem delineados que estes estejam. O processo de gestão estratégica pode assumir várias modalidades para além da que se baseia, óbvia e fundamentalmente no planeamento.

De acordo com **Bailey e Johnson**, poderão considerar-se 6 vias diferentes de desenvolvimento de uma estratégia: o planeamento, o incrementalismo, a via cultural, a via política, a visionária e a escolha forçada (SELEÇÃO NATURAL).

Planeamento: formulação da estratégia é um processo intencional, envolvendo uma série de procedimentos lógicos, analíticos e sequenciais. Planos detalhados e sistemas de acompanhamento e controlo da estratégia.

Incrementalismo: parte do princípio de que os gestores, face à complexidade e rápida mudança do ambiente, se vêem impossibilitados de o analisar em todos os seus aspetos e estabelecer objetivos precisos. O processo estratégico é visto como uma série de alterações, tentando acompanhar “passo a passo” as alterações do ambiente que são continuamente avaliadas.

Política: nesta perspetiva, a estratégia surge na sequência de um processo de negociações e equilíbrios entre diferentes interesses e poderes na organização, os stakeholders.

Cultural: defende que são sobretudo as pessoas, influenciadas pelas suas crenças e valores partilhados que de facto criam a estratégia.

Visionária: a estratégia adotada emerge de uma visão que representa o futuro desejado de uma empresa.

Escolha forçada (SELEÇÃO NATURAL): acontece quando as escolhas estratégicas são limitadas pelo ambiente externo que a organização não controla, sendo a mudança impulsionada por forças exteriores à empresa, reduzindo assim o nível de escolha estratégica intencional e o papel desempenhado pelos membros da organização.

POWERPOINT

Gestão Estratégia - Níveis

- **ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO:** em que indústrias participar e em que mercados competir

Decisões tipo: investimentos em diversificação, integração vertical, aquisições, alocação de recursos entre diferentes negócios, desinvestimento, ...

Responsabilidade: dos gestores de topo

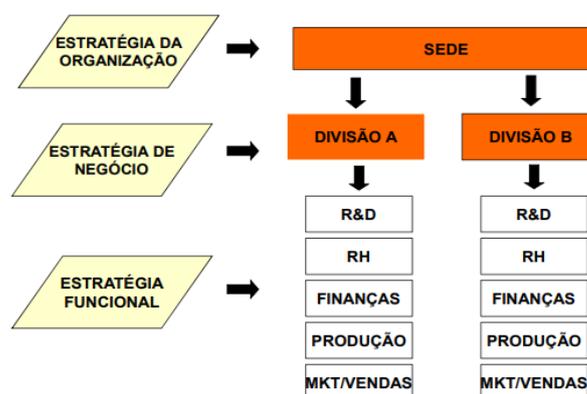
- **ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO:** como competir numa indústria ou mercado particular. isto é, como obter uma vantagem competitiva

Decisões tipo: diferenciação, liderança em custos, ...?

Responsabilidade: pelos gestores das divisões ou das unidades de negócio (SBU)

As estratégias de negócio são desenvolvidas e implementadas ao nível das funções (produção, marketing, ...) por estratégias funcionais.

NÍVEIS ESTRATÉGICOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA						
PERÍODO	ANOS 50	ANOS 60	ANOS 70	FINAL DOS ANOS 70 E PRINCÍPIOS DOS ANOS 80	FINAL DOS ANOS 80 E ANOS 90	A PARTIR DOS ANOS 90 ATUALIDADE
TEMA DOMINANTE	Planeamento orçamental e controlo	Planeamento a nível da organização	Estratégia ao nível da organização	Análise da indústria e da concorrência	Procura da vantagem competitiva	Inovação estratégica
PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES	Controlo financeiro por meio de orçamentos operacionais	Planeamento do crescimento	Planeamento da carteira	Escolha das indústrias, dos segmentos e respetivo posicionamento	Fontes de vantagem competitiva no interior da organização	Vantagem estratégica e organizacional
PRINCIPAIS CONCEITOS E TÉCNICAS	Orçamento financeiro Planeamento dos investimentos Avaliação de projetos	Previsão Modelos de planeamento do investimento	Sinergia SBU Carteira Matrizes Curvas de experiência Quota de mercado	Análise da estrutura da indústria Análise dos concorrentes Análise PIMS	Análise dos recursos e das competências básicas	Fontes dinâmicas da vantagem competitiva Controlo dos standards Conhecimento Aprendizagem
IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS	A chave está na gestão financeira	Nascimento dos departamentos de planeamento e dos planos formais a 5 anos	Diversificação Estruturas multidivisionais Procura de quota de mercado global	Maior seletividade nas indústrias e mercados importância da gestão dos ativos	Reestruturação das organizações e reengenharia dos processos de negócio Refocagem e outsourcing	Organização virtual e baseada no conhecimento dos processos Alianças e networks Procura de massa crítica

LIVRO

(ESTA PARTE NÃO TENHO A CERTEZA SE CORRESPONDE AO MESMO)

Diferenças entre gestão estratégica e gestão operacional

Enquanto a gestão operacional se caracteriza pelo desenvolvimento de decisões de rotina, a gestão estratégica caracteriza-se por se apoiar em decisões que não são de rotina, são mais complexas e traduzem um certo grau de ambiguidade.

A gestão estratégica traduz-se em atos com implicações em toda a organização. A gestão operacional está relacionada com aspetos operacionais, específicos em relação a uma operação, tarefa ou setor da empresa. Os resultados da gestão estratégica geralmente traduzem-se em mudanças significativas, enquanto as mudanças provocadas pela gestão operacional são mudanças em pequena escala.

A gestão estratégica preocupa-se com a situação e evolução do ambiente das empresas e com as expectativas dos stakeholders, em especial dos acionistas; a gestão operacional preocupa-se fundamentalmente com a situação e evolução dos recursos.

POWERPOINT

Benefícios da Gestão Estratégica

- Consistência de ação conhecimento e concordância de objetivos e finalidades
- Gestão mais proativa e consciente do ambiente em que a empresa concorre
- Maior envolvimento dos gestores e pessoal nos diversos níveis

Outros Benefícios

- Assinala problemas antes que aconteçam
- Alerta para as mudanças e permite preparar as ações de resposta
- Clarifica a visão dos negócios por parte dos gestores
- Permite identificação e exploração de oportunidades
- Minimiza os efeitos negativos das condições adversas e das mudanças
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica dos problemas e das oportunidades
- Dá à empresa uma vantagem sobre os concorrentes

Gestão Estratégica

A Estratégia Fundamenta-se:

- Na MISSÃO: o que somos? o que fazemos? qual é o negócio(s)?
 - A Definição da missão implica: Postura social (contributo para a sociedade) O negócio (orientações estratégicas) Visão (motivação e coesão)
- E nos OBJETIVOS (o que se quer atingir?) Os objetivos concretizam a missão
 - Os planos indicam como os objetivos devem ser realizados
 - Os planos são de diferentes tipos e efetuados a diferentes níveis

LIVRO

Benefícios da gestão estratégica

A gestão estratégica, quando bem praticada, proporciona às empresas um conjunto de benefícios que se podem vir a traduzir em vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. 3 grandes benefícios:

1. A consistência de ação: existe uma ideia comum, partilhada, sobre a trajetória e o destino da empresa.
2. Gestão mais proativa e consciente do ambiente em que a empresa concorre: esforços desenvolvidos pelos gestores procurando que as coisas aconteçam de determinada maneira, conforme planeado ou pelo menos intencionado e não como aconteceriam se não houvesse esse esforço, ou seja, na prática, consiste em fazer com que aconteça o que se quer que aconteça e não o que aconteceria no caso de não haver qualquer atuação de gestão.
3. Maior envolvimento dos gestores e do pessoal atuando nos diversos níveis: gera nas pessoas um sentimento de pertença em relação à empresa.

Outros benefícios:

- Assinala os problemas antes que eles aconteçam
- Alerta para as mudanças e permite preparar as ações de resposta
- Clarifica a visão dos negócios por parte dos gestores
- Permite a identificação e exploração de oportunidades
- Minimiza os efeitos negativos das condições adversas e das mudanças
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica dos problemas e das oportunidades
- Dá à empresa uma vantagem sobre os concorrentes

Objetivos; características e tipos

São o resultado desejado. Os objetivos devem ser explicitados de forma bem concreta. Devem ser escritos e apresentar as seguintes características:

1. Hierarquia
2. Consistência
3. Mensurabilidade
4. Calendarização
5. Desafios atingíveis

O acrónimo SMART resume estas características – Specific, measurable, attainable, realistic and timed. Se os objetivos possuírem estas características, resultam deles significativas vantagens:

- Fazem com que as coisas aconteçam, ou seja, reforçam a proatividade;
- Melhoram as comunicações (evidenciam a necessidade das pessoas que pertencem a um certo departamento comunicarem com outras de outros departamentos, por exemplo);

- Desenvolvem a coordenação das suas atividades e dos seus membros;
- Aumentam a motivação, originando comportamentos mais participativos e colaborantes;
- Desenvolvem mecanismos de controlo (controlo é o reverso da moeda em relação ao planeamento; planeamento não faz sentido sem controlo).

Gestão por objetivos

A gestão por objetivos foi descrita pela primeira vez por Peter Druker. Trata-se de uma filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objetivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objetivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

O processo desenvolve-se em 5 fases, devendo sublinhar-se desde já que o apoio e compromisso dos gestores de topo são cruciais para o seu sucesso. Tem-se verificado de facto que a principal causa do seu insucesso, quando acontece, fica a dever-se precisamente à falta de apoio e empenhamento efetivo dos gestores de topo.

5 fases da GPO

1. Estabelecimento de objetivos de longo prazo
2. Estabelecimento de objetivos de curto prazo
3. Definição de objetivos individuais e padrões
4. Avaliação dos resultados
5. Ações corretivas

Vantagens da GPO

- Traduz-se num planeamento global;
- Força os gestores a estabelecer prioridades, metas e padrões mensuráveis;
- Estimula a motivação dos colaboradores;
- Clarifica funções, responsabilidades e autoridade;
- Aumenta capacidade da empresa de responder com rapidez e flexibilidade às alterações do seu ambiente;
- Oportunidade para o desenvolvimento de carreiras.

Problemas da GPO

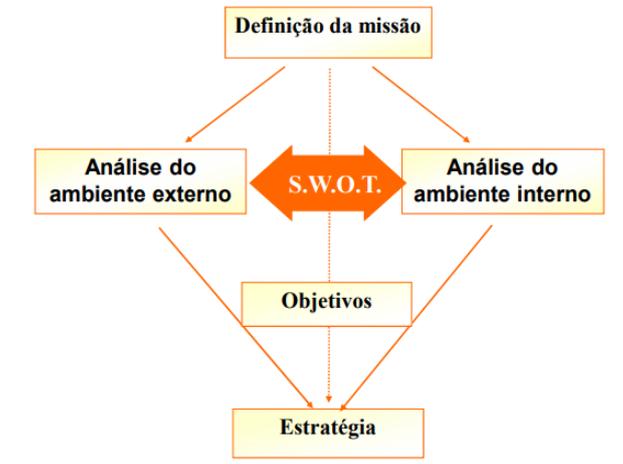
- Tendência para se concentrarem esforços no curto prazo em vez do longo prazo;
- Consomem tempo pela burocracia.

Os objetivos do desempenho individual devem ser cuidadosamente desenvolvidos. São em nº limitado – entre 4 e 8. Isto ajuda a que a GPO atinja o máximo de resultados.

De notar também que os objetivos sejam um desafio para as pessoas envolvidas e que estas tenham ao seu alcance os recursos necessários para o conseguirem, caso contrário é contraproducente.

POWERPOINT

Planeamento Estratégico



Níveis de Planeamento



Características dos Planos

NÍVEIS	INSTITUCIONAL	INTERMÉDIO	OPERACIONAL
Planeamento	<i>Estratégico</i>	<i>Tático</i>	<i>Operacional</i>
Amplitude	<i>A empresa como um todo</i>	<i>Uma área específica</i>	<i>Uma tarefa ou operação</i>
Conteúdo	<i>Genérico e sintético</i>	<i>Menos genérico; mais detalhado</i>	<i>Pormenorizado e analítico</i>
Prazo	<i>Longo Prazo</i>	<i>Médio Prazo</i>	<i>Curto Prazo</i>
Grau de Incerteza	<i>Elevado</i>	<i>Não tão elevado</i>	<i>Reduzido</i>

Plano determinação (declaração, comunicação) antecipada de como os objetivos devem ser realizados.

Um plano deve responder às seguintes questões:

1. Quais as atividades a envolver na realização do objetivo
2. Quando devem ser executadas essas atividades
3. Quem é responsável por fazer o quê
4. Onde devem desenvolver-se essas atividades
5. Quando deve a ação estar concluída

Vantagens do Planeamento

Relacionadas com o processo:

- Identificação e exploração de oportunidades
- Identificação de prioridades
- Melhor controlo das actividades
- Combinação / integração das diversas funções
- Estrutura de comunicação interna

Relacionadas com as pessoas:

- Contribuição para a motivação
- Clarificação das responsabilidades individuais
- Encorajamento para pensamento proativo
- Abordagem cooperativa, integrada e entusiástica dos problemas e oportunidades.
- Atitude favorável às mudanças

LIVRO

Estratégia, planeamento e pensamento estratégico

Estratégia e planeamento estratégico são conceitos diferentes. O planeamento é a determinação antecipada do que deve ser feito e como fazê-lo. O planeamento estratégico é a determinação antecipada da estratégia e da forma de a concretizar. A estratégia, podendo ser vista como um plano, pode também ser vista como um padrão de atuação, de comportamento intencionado ou não.

A estratégia pode, no limite, formar-se sem a existência de qualquer plano formalizado. Mas mesmo quando planeada qual é a sua relação com o plano estratégico? O planeamento estratégico é fundamental para a definição de uma estratégia ou apenas interessa para descrever, quantificando e programando as ações de uma estratégia já definida? Se uma parte da estratégia é intencionada, planeada ou não, não será que se houver um planeamento adequado esta pode vir a ser melhor implementada e controlada? E se o planeamento for suficientemente flexível, não será que a própria estratégia emergente pode, de algum modo, ser “incorporada” num planeamento estratégico?

POWERPOINT

Classificação das Estratégias (Mintzberg)

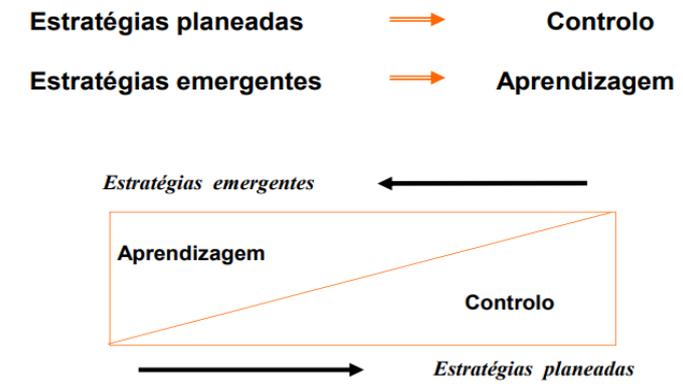


Estratégia deliberada: as intenções completamente realizadas

Estratégia não realizada: as que acabaram por não ser concretizadas

Estratégias emergentes: não intencionadas (vão surgindo...)

Poucas estratégias são integralmente intencionadas ou emergentes



- **Estratégia intencionada:** a que é concebida pela equipa de gestão num processo de negociação e compromisso envolvendo diferentes grupos no interior da organização
- **Estratégia emergente:** os padrões de decisão que emergem à medida que os gestores individuais interpretam a estratégia intencionada e a adaptam às condições externas em mudança
- **Estratégia realizada:** a soma de duas componentes
 - estratégia Formulada (parte da estratégia deliberada)
 - estratégia Formada (da estratégia emergente)

LIVRO

Mintzberg distingue estratégias planeadas de estratégias emergentes. Assim, distingue estratégia intencionada de estratégia realizada. Comparando a estratégia intencionada com a realizada, pode distinguir-se a estratégia deliberada (a que foi realizada como tinha sido intencionada) de estratégia emergente – padrões ou consistências realizados contrariando intenções. A estratégia não realizada será naturalmente aquela que, apesar de intencionada, não se concretizou.

Como acontece muitas vezes na prática, a estratégia que é realizada não coincide totalmente com a estratégia planeada ou intencionada. A realizada é parcialmente planeada e parcialmente emergente.

Se as estratégias devem ser formuladas e implementadas simultaneamente, então qual é o papel do planeamento estratégico neste processo? Mintzberg considerava o planeamento estratégico uma entrave à mudança estratégica nas empresas pois, em seu entender, enquanto o planeamento se preocupa com a análise, a estratégia preocupa-se com a síntese e, portanto, dificilmente uma estratégia pode ser gerada a partir do planeamento estratégico, podendo, no entanto, o planeamento estratégico servir para operacionalizar uma estratégia já definida.

Mintzberg identifica **3 razões fundamentais do fracasso do planeamento estratégico**.

Em 1º lugar, o pressuposto de que a descontinuidade pode ser prevista, leva-os a prever o futuro com base no passado e, deste modo, acabam por desenvolver planos que traduzem uma construção artificial do futuro e criam estratégias que acabam por ser ultrapassadas pelos acontecimentos.

A segunda razão está relacionada com a obsessão dos planeadores com os dados quantitativos relacionadas com a indústria, o mercado e a concorrência – em detrimento dos dados qualitativos – redes de contactos, informações obtidas dos clientes, fornecedores e empregados, usando a intuição e organização informal. O resultado é uma pronunciada tendência para favorecer as estratégias baseadas no custo em detrimento das estratégias de liderança pelo produto.

A terceira razão é o pressuposto de que o processo de decisão estratégica pode ser formalizado, com o que este autor está em desacordo. Mintzberg contrapõe estratégia a planeamento estratégico, afirmando nomeadamente que:

- Estratégia é uma disciplina baseada na síntese e o planeamento é um processo analítico;
- Estratégia é informal e visionária, o planeamento estratégico é programado e formalizado;
- Estratégia resulta de um pensamento divergente, intuição e usa o subconsciente; planeamento estratégico caracteriza-se pela análise quantitativa e pela rigidez;

- Estratégia anda associada à criatividade e o planeamento estratégico define e preserva as categorias existentes, logo é o oposto da criatividade.

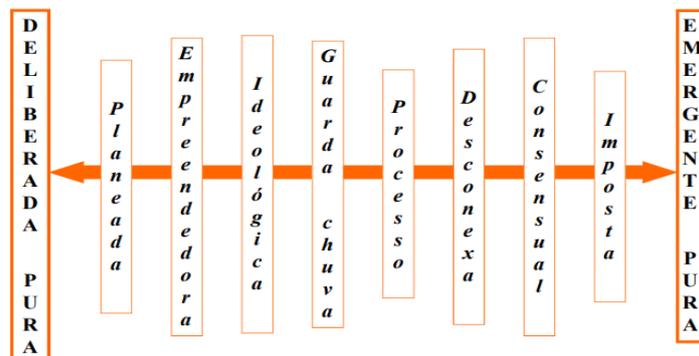
Caraterísticas do pensamento estratégico:

- Focalizado: baseado na visão da empresa e apoiado na sua intenção estratégica;
- Baseado numa perspetiva sistémica da empresa: compreensivo e abrangente, onde a empresa é vista como um todo;
- Oportunista: procura antecipar as oportunidades que o ambiente proporciona e apresentar as respetivas respostas;
- Desenvolve-se numa orientação de longo prazo;
- Tem em conta o passado, o presente e o futuro;
- Orienta-se por hipóteses: ideias criativas criticamente avaliadas.

O planeamento estratégico e o pensamento estratégico são conceitos diferentes, mas interrelacionados e complementam-se. Enquanto o planeamento estratégico tende a ser mais rígido e menos imaginativo, o pensamento estratégico propicia o aparecimento de novas ideias e a descoberta de soluções criativas. A situação ideal é aquela em que uma empresa consegue injetar o pensamento estratégico no seu processo de planeamento estratégico. Ao fazê-lo, está a aumentar significativamente as probabilidades de sucesso da sua estratégia.

POWERPOINT

Tipos de Estratégia (Mintzberg & Waters)



1. **Planeamento** (a partir de um plano formal, liderança centralizada)
2. **Empreendedora** (a partir da visão pessoal do líder)
3. **Ideológica** (baseada em valores partilhados)
4. **Guarda-chuva** (desenvolvida dentro das barreiras definidas pelo líder (no conteúdo))
5. **Processo** (aspetos processuais controlados pela liderança (não o conteúdo))
6. **Desconexa** (originada em enclaves (subunidades ou indivíduos))
7. **Consenso** (ajustamentos naturais mútuos, não há intenções centralizadas)
8. **Imposta** (por imposição do ambiente)

Estratégia (conclusão) JÁ ESTÁ NO INÍCIO NAS DEFINIÇÕES

De acordo com Mintzberg: “estratégia (e o seu processo) é o desenho raciocinado, visão intuitiva e aprendizagem emergente; tem um tanto de transformação como de perpetuação; deve envolver conhecimento individual e interação social, cooperação e conflito; tem de incluir análise prévia e programação posterior bem como negociação durante; e tudo isto deve ser feito em resposta ao que pode ser um ambiente exigente”.

- A arte da guerra, em especial o planeamento de movimentos de tropas para posições favoráveis; plano de ação ou política em negócio, política, etc.

- A determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a afetação de recursos necessários para atingir esses objetivos.
- O padrão ou plano que integra a sequência dos objetivos fundamentais, políticas e ações de uma organização num conjunto coeso.
- O padrão de objetivos, propósitos ou alvos e as políticas e planos para os alcançar, estabelecidos de tal modo que definam qual é, ou vai ser, o negócio e que espécie de empresa é ou vai ser.
- A direção e o campo de ação de uma organização no longo prazo, que idealmente faz o ajustamento dos seus recursos com o ambiente em mudança, em particular os seus mercados e clientes, em ordem a satisfazer as expectativas dos seus stakeholders.

POWERPOINT

Capítulo 2 - Análise Estratégica

Análise Estratégica:

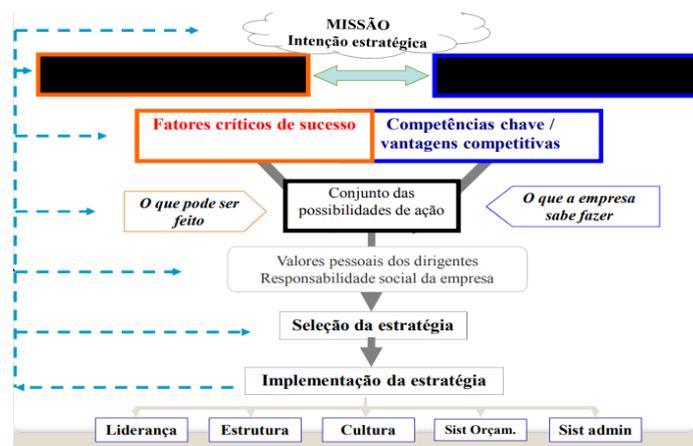
É a abordagem analítica ao processo de gestão. tem como **objetivo** aumentar a nossa confiança e a nossa eficácia na compreensão e na resposta a novas situações e a novas circunstâncias, **ajudando** (com conceitos, esquemas e técnicas) no entendimento de questões fundamentais relativas à vantagem competitiva, às necessidades dos clientes, às capacidades organizacionais e à natureza da concorrência

As situações são sempre muito complexas, envolvem muitas variáveis

O OBJETIVO da análise estratégica não é o de gerar soluções, mas sim o de ajudar a compreender os problemas

Em muitas situações o maior contributo das técnicas de análise é o de nos ajudar a abordar um problema, guiando-nos na colocação das questões que necessitam de resposta e fornecendo-nos um esquema para organizar a informação recolhida

A alternativa à análise estratégica é a de confiarmos exclusivamente na experiência e na intuição



- **Visão:** Uma “aspiração ambiciosa” que desafia e motiva o pessoal proporcionando um significado para a realização do seu trabalho. **É uma fotografia do que a empresa quer ser e atingir no futuro**
- **Missão:** Declaração do propósito fundamental de uma organização e da gama das suas operações em termos de produtos e mercados.
- **Intenção estratégica:** A alavancagem de todos os recursos, capacidades e competências chave de uma empresa para atingir os objetivos que se propõe num ambiente competitivo.

A Missão e a Visão devem tentar diferenciar a empresa dos rivais. Devem ser distintivas e realistas.

LIVRO

Missão, Visão e Intenção Estratégica

A definição da missão resulta da resposta encontrada para a pergunta “Qual é o nosso negócio?”. Mas, o ponto de partida para a resposta a essa questão é o cliente. O cliente é quem define o negócio. Por isso há que perguntar “Quem é o nosso cliente?”.

Visão: “para onde nos dirigimos e qual será o nosso foco futuro em relação ao produto, mercado, cliente, tecnologia, etc.” A visão é conceito próximo da missão que traduz a imagem do que a empresa será num futuro de médio a longo prazo.

Intenção estratégica: “a alavancagem dos recursos, capacidades e competências-chave de uma empresa, visando o cumprimento dos seus objetivos no ambiente competitivo”.

A missão completa-se com a visão e a intenção estratégica. Enquanto a missão traduz o que uma empresa é, a sua identidade, o que a distingue das outras empresas que lhe são próximas, a visão é mais incisiva a apontar o futuro desejado, sendo a intenção estratégica mais virada para o interior, para as capacidades e competências a desenvolver com o objetivo de bater a concorrência. Em síntese:

- **Missão:** declaração do propósito fundamental de uma organização e da gama das suas operações em termos de produtos e mercados;
- **Visão:** traduz uma “aspiração ambiciosa” que desafia e motiva o pessoal proporcionando um significado para, e uma realização do seu trabalho;
- **Intenção estratégica:** refere-se à alavancagem de todos os recursos, capacidades e competências-chave de uma empresa para atingir os objetivos que se propõe num ambiente competitivo.

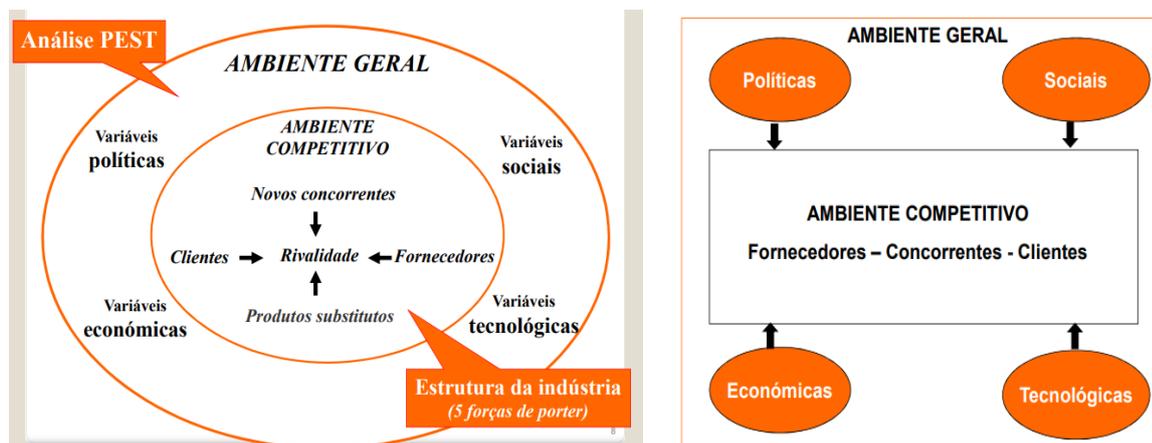
POWERPOINT

As organizações não existem num vazio, por isso se impõe a análise e a interpretação do seu ambiente ou contexto, a fim de identificar as tendências relevantes que aí predominem

O AMBIENTE (externo) é constituído por todas as influências externas com impacto nas decisões da organização e no seu desempenho

Como as variáveis são muitas, importa distinguir o que é essencial daquilo que é apenas importante, sendo habitual classificá-las segundo a sua fonte e a sua proximidade

Por isso se divide o ambiente externo em AMBIENTE GERAL (Remoto, Contextual) e AMBIENTE COMPETITIVO (Ambiente de Tarefa, Setor ou Indústria)



LIVRO

1. Análise do Ambiente Externo

1.1. Ambiente geral

Conjunto das forças que externa e internamente condicionam a atuação de uma empresa nomeadamente em termos de estratégia. Essas forças, conhecidas como variáveis, não condicionam a vida de uma empresa de forma igual. Uma influenciam de forma positiva e criam oportunidades de negócio e outras de forma negativa, traduzindo-se em ameaças. Por vezes, a mesma variável é uma ameaça para uma empresa e uma oportunidade para outra.

O conjunto destas variáveis pode dividir-se em 2 grandes grupos: ambiente geral e ambiente competitivo.

Ambiente geral

Exercem uma influência sobre a estratégia a seguir pelas empresas, mas de uma forma difusa em relação a todas as empresas. São os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, demográficos, legais, etc.

Ambiente competitivo

Fatores relacionados com os clientes e fornecedores, atuais e potenciais.

POWERPOINT

Ambiente Geral ou Remoto

O AMBIENTE GERAL (ou Remoto) é constituído por fatores gerais, ditos variáveis, que a nível macro influenciam a generalidade das organizações.

Estas variáveis Políticas, Económicas, Sociais e Tecnológicas não são controláveis pelas organizações, mas estas podem tentar influenciá-las.

As variáveis do ambiente geral são importantes na medida em que afetam as variáveis do ambiente competitivo.

Para efeitos de análise concentramo-nos no ambiente competitivo e identificamos as variáveis do ambiente geral (Análise PEST) com impacto neste.

Ambiente Geral

- O explosivo (e em aceleração) poder das tecnologias de informação e comunicação
- A globalização dos mercados, dos padrões de competição e da inovação
- A transição de uma economia baseada na manufatura e nos recursos naturais para uma economia baseada no conhecimento, informação, inovação e valor acrescentado
- O rebalanceamento geográfico e a emergência de uma nova ordem económica
- A redução do peso dos governos A emergência de novas formas de organização dos negócios
- A transferência do centro de gravidade do mundo dos negócios das grandes multinacionais para as empresas mais pequenas, mais ágeis e mais empreendedoras
- O crescimento exponencial da velocidade, complexidade e imprevisibilidade das mudanças (legislação, clima, custo da energia, tecnologia,...)

LIVRO

Para o Ambiente Geral, estudamos essas variáveis através da análise PEST. P de político-legais, E de económicas, S de socioculturais e T de tecnológicas.

POLÍTICO-LEGAIS

Dá a conhecer o tipo de governo, a sua estabilidade, as atitudes do governo e outros órgãos políticos em relação à indústria, nomeadamente quanto ao grau de intervenção/regulação, as propostas e posições dos diversos partidos políticos, etc. Mais na parte legal é importante saber a legislação comercial, fiscal e laboral e a forma como influencia a atividade económica, em especial a nossa indústria.

ECONÓMICAS

Dá indicações sobre a distribuição e uso dos recursos de uma região ou país. Isto porque, os padrões de consumo de um país ou região são muito influenciados pelas tendências económicas.

SOCIOCULTURAIS

Caraterísticas da sociedade em termos de valores e estilos de vida. As alterações não são rápidas, mas há tendências que não podem ser menosprezadas.

TECNOLÓGICAS

Desenvolvimento das tecnologias e dos seus efeitos nas empresas, nos consumidores e produtores nas diversas áreas de negócio e na sociedade em geral.

POWERPOINT

Análise do ambiente competitivo

O AMBIENTE COMPETITIVO é constituído pelas relações com:

- **clientes:** Para ter lucros é necessário criar valor para os clientes, logo temos de os compreender
- **fornecedores:** Para criar valor transformam-se inputs - que se adquirem aos fornecedores - em outputs, logo temos de os conhecer
- **Concorrentes:** A capacidade para gerar lucros a partir da criação de valor depende da intensidade da concorrência entre os criadores do mesmo tipo de valor

Clientes:

Não são todos iguais, sendo necessário identificar os seus objectivos, necessidades e padrões de consumo.

Critérios Segmentação		Exemplos
Quem?	Natureza compradores	Particulares; empresas, organismos públicos; instituição de ensino, etc.
O Quê?	Produtos comprados	Tamanho, preço, desempenho,...
Para Quem?	Natureza utilizadores	Própria, amigos, família,...
Onde?	Local compra	Casa, retalhista, região,...
Porquê?	Razão compra	Oferta, tipo de benefício,...
Como?	Modo compra	Forma de pagamento, encomenda,...

Concorrentes:

- Comparação sistemática dos principais indicadores de desempenho
- Aumentar o grau de fiabilidade das previsões sobre comportamentos futuro
- Devem ser analisados os concorrentes potenciais
- Devem ser analisados os produtos substitutos
- Diferentes segmentos tendem a ter níveis concorrenciais distintos (turismo convencional vs turismo alternativo/aventura)

A análise da **vantagem competitiva** começa pela delimitação do ambiente competitivo, que impõe, uma primeira decisão sobre qual a unidade de análise mais conveniente, **INDÚSTRIA ou GRUPO ESTRATÉGICO**

- **GRUPOS ESTRATÉGICOS** são clusters de concorrentes formados conceptualmente a partir de similaridades encontradas nas estratégias das organizações da mesma indústria
- Uma **INDÚSTRIA** é um grupo de empresas que abastece um mercado Saber qual é a indústria relevante para determinada organização, é o mesmo que identificar qual é o seu **MERCADO** relevante As fronteiras de um mercado são definidas pela **SUBSTITUIBILIDADE** quer do lado da procura quer do lado da oferta
- Para determinar quais os **PRODUTOS** a incluir em determinado mercado devemos investigar a substituíbilidade

A **CRIAÇÃO DE VALOR** requer que o preço que o cliente está disposto a pagar por um bem ou serviço seja superior aos custos incorridos para o produzir

Mas a criação de valor não se transforma diretamente em lucros, porque o excesso do preço sobre os custos é distribuído pelas forças da concorrência entre clientes e produtores:

- Quanto maior a concorrência entre produtores, menor será o preço pago pelos clientes (maior a diferença entre o preço pago e aquele que estariam dispostos a pagar)
- A parte do valor que fica para os produtores é ainda repartida com os fornecedores ao longo da cadeia de produção de acordo com a força relativa destes

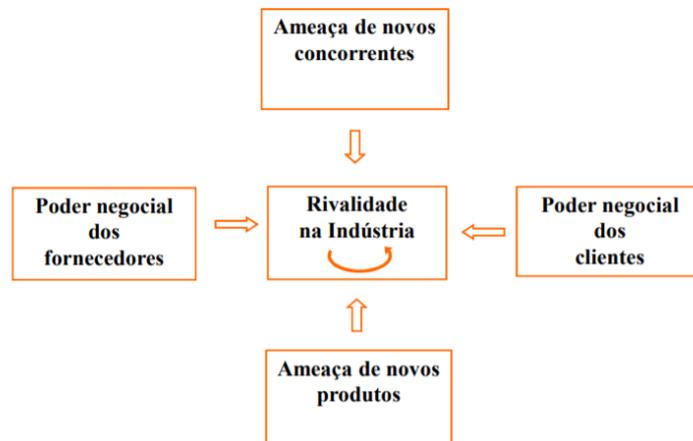
Assim, os lucros de uma organização numa determinada indústria dependem de três fatores:

- do valor dos bens e serviços entregues aos clientes

- da intensidade da concorrência
- do poder de reivindicação dos diferentes níveis da cadeia

Estes três fatores juntam-se habitualmente num único esquema de análise, o MODELO DAS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Modelo das 5 forças Competitivas



Rivalidade na Indústria

Determinantes:

- Taxa de crescimento da indústria
- N.º de concorrentes, equilíbrio/desequilíbrio de forças
- Elevados custos fixos (redução de preços)
- Inexistência ou reduzida diferenciação
- Custos de mudança
- Excesso de capacidade intermitente
- Diversidade de concorrentes (comportamento)
- Importância estratégica do negócio
- Barreiras à saída
 - Ativos específicos
 - Custos fixos de saída (indenizações)
 - Relações estratégicas
 - Barreiras emocionais
 - Restrições de ordem social ou governamental

Poder Negocial dos Clientes

- Concentração
- Volume das suas compras
- Inexistência de diferenciação (de produto)
- Custo de mudança
 - Reduzidos (para o cliente)
 - Elevados (para a empresa)
- Ameaça de integração a montante
- Informação disponível (s/ preços, procura)
- Produtos substitutos

Poder Negocial dos Fornecedores

- Concentração
- (Inexistência de) produtos substitutos
- Importância para o fornecedor do volume de compras da empresa
- Ameaça de integração a jusante
- Produtos diferenciáveis ou com elevados custos de mudança

Ameaça de Novos Produtos

- Relação preço/rendimento ("performance")
- Custo de mudança
- Propensão do comprador para a aquisição de produtos substitutos

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Barreiras à entrada

- Economias de escala
- Diferenciação do produto/imagem de marca
- Necessidades de fundos (elevados)
- Custos de mudança (de fornecedores...
- Acesso aos canais de distribuição
- Know-how (patentes,...)
- Acesso favorável a matérias-primas
- Curva da experiência
- Política do governo
- Retaliação esperada

		Barreiras à Saída	
		Altas	Baixas
Barreiras à Entrada	Altas	<i>Rentabilidade elevada</i> <i>Risco elevado</i>	<i>Rentabilidade elevada</i> Risco reduzido
	Baixas	Rentabilidade reduzida <i>Risco elevado</i>	Rentabilidade reduzida Risco reduzido

O que este modelo pressupõe é que, em qualquer negócio, as potencialidades de lucro no longo prazo são função destas cinco forças que, condicionando a estratégia (limitam as opções, por exemplo, a nível dos preços) afetam a performance da organização.

Quanto mais elevada for a intensidade destas forças menor será a rentabilidade potencial da atividade nessa indústria

Como são estas forças que determinam a extensão e a natureza da concorrência, torna-se necessário compreender como elas afetam o ambiente competitivo da organização

Tender-se-á para a procura de oportunidades nos setores com fracas forças competitivas: existem poucos rivais, é reduzida a presença de produtos de substituição, há fortes entraves à entrada e os fornecedores e clientes têm fraco poder de negociação Por sua vez, cada uma destas forças é considerada como a resultante de um conjunto de fatores e produz efeitos que se impõe analisar (ver slide 30)

Aplicação da análise da indústria

Uma vez compreendida como é que a estrutura da indústria influencia a competição, utilizamos a análise para:

A. Previsão da rentabilidade futura da ind. (5/10)

A previsão não pode ser feita extrapolando a atividade corrente. É possível prever as alterações na estrutura da indústria com alguma precisão a partir das mudanças já em curso:

- Nas indústrias relacionadas
- Nas estratégias atuais dos principais concorrentes
- Nos produtos

- Nos processos tecnológicos
- Nas infra-estruturas
- Nas políticas do governo

A partir das alterações previstas na estrutura da indústria é possível prever as alterações na respetiva rentabilidade, analisando como é que no passado essas alterações afetaram a competição e os lucros .

No essencial, trata-se de investigar como é que as tendências atuais terão impacto nas 5 forças de Porter

Esta apreciação terá sempre muito de qualitativo

B. Empreender estratégias para alterar a estrutura da indústria

Aqui o intuito é aliviar a pressão competitiva, o que se pode conseguir identificando as variáveis estruturais chave para a rentabilidade e procurar alterar aquelas que se considerem suscetíveis de modificação por iniciativas estratégicas da organização.

LIVRO

O ambiente competitivo

É o ambiente que afeta cada empresa em particular: clientes, fornecedores e concorrentes. Uma das ferramentas mais usadas para analisar este ambiente é o **modelo das 5 forças de Porter**.

A variável central destas 5 é a Rivalidade na indústria, ou seja, o grau de agressividade que caracteriza a atuação das empresas dessa indústria em relação aos seus concorrentes. Esta variável é muito influenciada pelas outras 4:

- Ameaça de novos concorrentes (barreiras à entrada);
- Poder negocial dos clientes;
- Poder negocial dos fornecedores;
- Ameaça de novos produtos, substitutos dos que se encontram atualmente no mercado.

1- Ameaça de novos concorrentes (barreiras à entrada)

O nível de dificuldade que uma empresa enfrenta para poder entrar e competir numa indústria. Este nível depende de alguns fatores:

- Economias de escala
- Diferenciação do produto/imagem de marca
- Elevados custos fixos
- Custos de mudança (de fornecedores)
- Acesso aos canais de distribuição
- Know-how/patentes
- Acesso favorável de matérias-primas
- Curva da experiência
- Política do governo
- Retaliação esperada

2- Poder negocial dos clientes

Sua capacidade para conseguir reduzir os preços ou elevar os níveis de qualidade dos respetivos produtos ou serviços.

Fatores que contribuem para um impacto significativo deste poder:

- Concentração das vendas num nº reduzido de clientes
- Volume das suas compras
- Inexistência de diferenciação do produto
- Custos de mudança
- Ameaça de integração a montante
- Informação disponível
- Produtos substitutos

3- Poder negocial dos fornecedores

Mesmo raciocínio do poder negocial dos clientes. Aspectos que determinam este poder:

- Concentração
- Inexistência de produtos substitutos
- Importância para o fornecedor do volume de compras da empresa
- Ameaça de integração a jusante
- Produtos diferenciáveis com elevados custos de mudança

4- Ameaça de novos produtos (substitutos)

Esta hipótese é maior, quanto mais avançada for a fase do ciclo de vida de um certo produto.

Esta ameaça depende de 3 motivos:

- Relação preço/desempenho
- Custos de mudança
- Propensão do comprador para a aquisição de produtos substitutos

5- Rivalidade na indústria

Força mais relevante. A competição numa indústria pode ter lugar na base do preço ou da diferenciação. Como já foi dito, o comportamento desta variável é influenciado pelo comportamento das outras 4, mas esta rivalidade na indústria apresenta também um conjunto de fatores:

- Taxa de crescimento na indústria
- Número de concorrentes, equilíbrio/desequilíbrio de forças
- Elevados custos fixos/redução de preços
- Inexistência ou reduzida diferenciação
- Custos de mudança
- Excesso de capacidade intermitente
- Diversidade de concorrentes
- Importância estratégica do negócio
- Barreiras à saída

Grupos estratégicos

Um grupo estratégico é um conjunto de empresas que pertencem a uma mesma indústria e adotam orientações estratégicas semelhantes em função de determinadas variáveis. Estes grupos permitem analisar os concorrentes e retirar conclusões sobre os posicionamentos estratégicos que podem proporcionar mais rentabilidade, sobre os movimentos estratégicos dos concorrentes e sobre os principais fatores críticos de sucesso.

As empresas que constituem um grupo estratégico assemelham-se muito umas às outras, sendo geralmente reduzida a diferença de rentabilidade entre elas. À medida que o mercado se altera, os grupos estratégicos também.

A análise dos grupos estratégicos de uma indústria é importante para se conhecer quais são os concorrentes mais diretos, estabelecer as diferentes bases de rivalidade competitiva dentro de e entre os diversos grupos, avaliar até que ponto pode uma empresa deslocar-se de um grupo estratégico para outro diferente e para melhor identificar as oportunidades e ameaças criadas pelas alterações do ambiente macroeconómico e definir as reações mais adequadas.

POWERPOINT

A teoria do ciclo de vida do produto (indústria)

É costume admitir que os produtos (os mercados, as indústrias) evoluem segundo um modelo conceptual que estabelece as fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio.

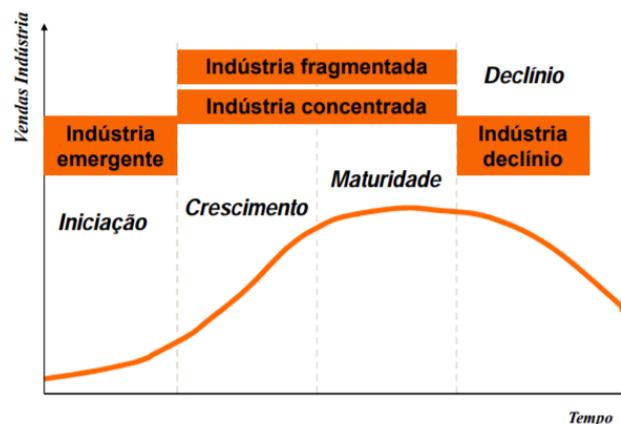


Estas diferentes fases podem distinguir-se pela:

- **Taxa de crescimento das vendas:** elevada na fase jovem, decrescente com o envelhecimento, negativa na fase de declínio;
- **Numero de concorrentes:** Reduzido na fase de introdução para aumentar com o amadurecimento;
- **Quota de mercado:** instáveis e desequilibradas na juventude devido à entrada de novos concorrentes e às inovações tecnológicas, tendendo para a estabilidade e equilíbrio com o amadurecimento;
- **Tecnologia:** evolução rápida na juventude para ir estabilizando com o envelhecimento;

Podendo cada fase caracterizar-se por:

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Tx. crescimento do mercado	Reduzida	Muito elevada	Reduzida a moderada	Negativa
Estratégias genéricas	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação Custo	Custo Foco
Número de segmentos	Muito poucos	Alguns	Muitos	Poucos
Intensidade da concorrência	Reduzida	Em crescimento	Muito intensa	Em alteração
Ênfase no design do prod.	Muito elevada	Elevada	Reduzida a moderada	Reduzida
Ênfase no processo	Reduzida	Reduzida a moderada	Elevada	Reduzida
Área funcional em evidência	Pesquisa e desenvolvimento	Vendas e marketing	produção	Gestão geral e financeira
Objectivo principal	Aumentar conhecimento do mercado	Criar procura do cliente	Manter quota de mercado e alargar ciclo vida produto	Consolidar, manter, colher ou sair



- **Indústria Emergente:** o setor começa a desenvolver-se e a atrair novas empresas.
- **Indústria Fragmentada:** o setor está estabelecido, poucas empresas detêm uma quota de mercado significativa e nenhuma pode influenciar a evolução da indústria.
- **Indústria Concentrada:** o setor está estabelecido, um reduzido número de empresas detém uma quota significativa do mercado e pode influenciar a evolução da indústria.
- **Indústria em Declínio:** o setor encontra-se em recessão e muitas empresas decidem abandoná-lo.

A Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos é ÚTIL para a organização, uma vez que:

- Possibilita prescrições estratégicas específicas para cada fase do ciclo

- Facilita a execução de ações articuladas no tempo
- Possibilita uma visão global das atividades da empresa, numa lógica interna dinâmica

A utilização da Teoria do Ciclo de Vida do Produto na decisão estratégia assenta nos PRESSUPOSTOS de que a empresa é capaz de identificar e controlar:

- As fases do ciclo do produto
- A duração das fases
- A forma da curva, e de
- Integrar a política de produto na estratégia global da empresa

Mas tem LIMITAÇÕES: nem todos os produtos têm o mesmo ciclo vida (a teoria não tem uma capacidade preditiva), a identificação das fases não é fácil, a sequência das fases pode ser interrompida por alterações do produto (rejuvenescimento).

Embora o ciclo de vida do produto/mercado seja um conceito importante para a formulação da estratégia nas diferentes fases do ciclo de vida, não é, no entanto, um instrumento de previsão de curto prazo, ajuda mais a compreender como fazer do que quando fazer.

Por outro lado, o ciclo é reversível e repetível.

Análise do Mercado

Os clientes e a concorrência

Para ter sucesso (sobreviver e prosperar) no seu mercado alvo, uma organização deve satisfazer os dois critérios:

- Fornecer o que os clientes querem comprar
- Sobreviver na competição

Competir é lutar pela obtenção da vantagem competitiva.

Na análise do mercado (indústria) necessitamos de identificar o potencial para a vantagem competitiva em termos dos fatores que permitam sobreviver e prosperar.

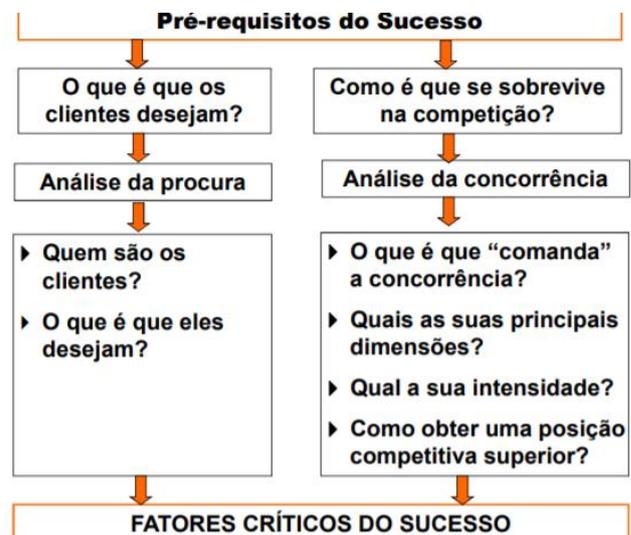
Necessitamos de identificar os FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.

Fatores Críticos do Sucesso

Vantagem Competitiva: Capacidade para fazer algo que os concorrentes não possam fazer (ou pelo menos, não possam fazer tão bem)

- Ex.: ser o produtor de mais baixo custo na indústria e poder resistir a qualquer ataque para conquistar posição por meio de redução de preços.
- Ex.: estar apto a responder a alterações de mercado, com modificações na produção, de forma mais rápida que os concorrentes em 80% dos casos.

Competência distintiva: Quando uma vantagem competitiva pode ser usada "como vantagem" noutras áreas além do negócio atual.



LIVRO

Análise da concorrência

Ajuda a evitar surpresas, designadamente as que podem surgir com "novas regras no jogo" e é necessária fundamentalmente para lidar com a mudança, explorar novas oportunidades, manter-se competitivo, descobrir fatores críticos e ultrapassar o crescimento lento, ou mesmo para sobreviver.

Para ser eficaz, a análise da concorrência deve dar resposta às seguintes questões:

- Quem são os nossos concorrentes? Qual é o seu perfil?
- Quais são os seus pontos fortes e fracos?
- Quais são os seus objetivos?
- Que estratégias prosseguem e com que grau de sucesso?
- Como se comportam e, sobretudo, como reagem a movimentos ofensivos?

É aconselhável começar por explicitar a estratégia atual do concorrente e sucessivamente as suas capacidades, asunções e objetivos. Analisando estes 4 pontos, conseguimos responder às seguintes questões:

- O concorrente está satisfeito com a sua posição atual?
- Que futuros movimentos se prevê que o concorrente faça?
- Em que segmentos ou áreas é o concorrente mais frágil?
- Que ações da nossa parte poderão provocar uma retaliação mais forte do concorrente?

Analisadas as respostas a estas questões, os responsáveis pela estratégia da empresa estão em melhores condições para avaliar os dois seguintes aspetos:

- Onde é que a nossa empresa é mais vulnerável a qualquer movimento estratégico de cada concorrente;
- O que é que, realisticamente, pode ser feito para reduzir essa vulnerabilidade.

A recolha e tratamento das informações sobre a concorrência é feito de forma ética e constituem a chamada **inteligência competitiva**.

Fatores críticos de sucesso

A análise SWOT sintetiza os aspetos mais importantes do ambiente externo e interno e o ajustamento entre as oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos. Mas analisar detalhadamente todos os aspetos do ambiente, pode vir a revelar-se tarefa difícil, consumidora de elevados recursos e tempo. Assim, atribui-se uma maior importância ao aprofundamento da análise, de uma forma especial, em relação àqueles fatores que são fulcrais ao sucesso da estratégia e que, em regra, são em nº reduzido – os fatores críticos de sucesso.

São aqueles recursos, capacidades e atributos que, numa indústria concreta, as empresas devem possuir para nessa atividade obterem sucesso, ou seja, para alcançarem e manterem uma vantagem competitiva. São fatores comuns a empresas da mesma indústria e só diferem de indústria para indústria e de acordo com os mercados.

4 origens fundamentais dos fatores críticos de sucesso podem ser apontadas:

- Características do ambiente geral
- Características da indústria
- Posição competitiva
- Especificidades da empresa

Kenichi Okmae considera que são 3 as áreas a analisar para determinar os fatores críticos de sucesso. Este modelo de análise é conhecido pelo modelo dos três C's: Clientes, Concorrência e a própria empresa – Company.

Para o efeito, a análise deve incidir nos seguintes aspetos.

1. **Clientes** – quem são? Quais as suas necessidades? Em que bases assentam a escolha do fornecedor A em vez do B? Quais são os segmentos possíveis nesse mercado? Podemos direcionar a nossa estratégia para um grupo?
2. **Concorrência** – qual o grau de intensidade no que se refere a rivalidade? Quais são as dimensões-chave? Como conseguir uma superior posição competitiva?
3. **Empresa** – como se compara com os concorrentes em custos, tecnologia, capacidades, marketing, etc.?

Competências nucleares (DISTINTIVAS) e vantagens competitivas

Diz-se que uma empresa detém uma vantagem competitiva quando possui as capacidades para fazer algo que os concorrentes não possam fazer, ou pelo menos, não possam fazer tão bem. Ser o produtor de mais baixo custo na indústria e poder resistir a qualquer ataque para conquistar posição por meio de redução de preços, pode ser um exemplo de uma vantagem competitiva. Estar apto a responder a alterações de mercado, com modificações na produção, de forma mais rápida que os concorrentes também é outro bom exemplo de vantagem competitiva.

As capacidades que a empresa desenvolve e se tornam fundamentais para a estratégia são designadas **competências nucleares**. Estas são competências distintas, diferentes das dos concorrentes, e são fontes de vantagens competitivas. Exemplo: Sony teve a capacidade para a miniaturização ou a Dell para a personalização dos seus PC's. Neste processo de obter recursos, desenvolver capacidades, criar competências fundamentais para a estratégia e que distingam a empresa dos seus concorrentes, o papel da gestão do conhecimento na empresa é crucial. Capacidades dinâmicas são as habilidades da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer face às alterações do ambiente.

Em resumo

Se as vantagens competitivas assentes nas competências nucleares da empresa se ajustam aos fatores críticos de sucesso dessa indústria, então, a estratégia que daí resulta tem elevadas hipóteses de vir a ser bem sucedida. Terá então que ser bem formulada e bem implementada.

POWERPOINT

Análise do Mercado

Técnica da análise: Estudos de Mercado

O ESTUDO DE MERCADO pode definir-se como a pesquisa, o registo e a análise de dados sobre questões relativas à venda e à distribuição de bens e/ou serviços.

- Trata-se de obter informação para a tomada de decisões
- Os estudos são geralmente baseados em amostras recolhidas no mercado, pelo que são importantes os conhecimentos práticos de estatística (análise de tendências, correlação, ...)
- É frequente as empresas não disporem de um departamento de estudo de mercado, situação em que recorrem a agências especializadas

Técnica da análise: Grupos Estratégicos e Benchmarking

Benchmarking: Processo de sistemática e metódica pesquisa de mercado, orientada para produtos, serviços, processos e práticas de gestão de outras organizações (normalmente líderes), conduzido por uma organização, com vista à identificação das “melhores práticas” naqueles domínios cuja adoção seja suscetível de potenciar o seu sucesso

É ao nível dos Grupos Estratégicos que o benchmarking deve ser realizado. Este processo gera informações fundamentais para o conhecimento das diferentes formas de lidar com situações e problemas semelhantes e contribui para que as organizações possam aperfeiçoar os seus próprios processos de trabalho

Trata-se de um PROCESSO contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e das respetivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

Estas comparações são de três tipos:

1. **Desempenho passado**: identificação do padrão evolutivo ao longo do tempo (e.g. comparação da rentabilidade dos capitais próprios da empresa nos últimos três anos);
2. **Normas do setor**: identificação dos desvios em relação à média do setor (e.g. comparação do crescimento das vendas da empresa com a média do setor);
3. **Dados da concorrência**: identificação dos desvios em relação a competidores selecionados (e.g. comparação dos tempos de entrega da empresa com os tempos dos melhores concorrentes).

Um PROGRAMA DE BENCHMARKING ESTRATÉGICO desenvolve-se por fases:

1. Identificar os recursos e atividades relacionadas com as competências centrais que precisam de ser reforçadas
2. Identificar as organizações que são líderes nacionais ou internacionais em cada um desses recursos ou atividades
3. Contactar as empresas líderes, visitá-las, falar com os seus gestores e analisar diretamente os seus processos
4. Selecionar as actividades ou recursos a adoptar das empresas líderes
5. Definir as melhores práticas de gestão identificadas, adaptá-las à empresa, medir os resultados e repetir o programa de benchmarking até ser tão bom ou melhor que as melhores empresas

Análise da Empresa

Se, por um lado, a estratégia de uma organização se deve enquadrar no ambiente em que esta opera, por outro, uma organização só deve prosseguir estratégias que seja capaz de sustentar, ou seja, para as quais tenha capacidade estratégica.

O diagnóstico interno (ou análise do ambiente interno) permite-nos identificar a capacidade estratégica de uma organização, isto é, a forma como os seus RECURSOS e as suas COMPETÊNCIAS se podem combinar para se lhe facilitar a adaptação ao seu ambiente competitivo e lhe permitir alterar a seu favor as regras do jogo.

Este diagnóstico compreende:

- Auditoria aos recursos da empresa
- Competências Centrais
- Cadeia de valor
- Fatores Críticos de Sucesso

Os recursos

Os RECURSOS (ou ativos) são inputs utilizados no processo de produção de uma organização.

A qualidade/quantidade de recursos:

- Físicos: edifícios, máquinas, equipamentos, ...
- Humanos: número e qualificação dos trabalhadores, qualificações, idades, competências, motivação, ...
- Financeiros: acesso e fontes de financiamento, liquidez, endividamento, capitalização, gestão de contas de terceiros, ...
- Intelectuais: base de clientes, relações com parceiros, rede de contactos, marcas, patentes, ...

Difere de organização para organização. O que lhes confere identidade.

Os recursos podem ser classificados em duas grandes categorias:

- **Ativos tangíveis:** são os mais fáceis de avaliar e os únicos que normalmente aparecem no balanço da organização. Incluem, entre outros, os edifícios, instalações e equipamentos de produção, as matérias primas,... Embora estes recursos possam ser essenciais para a estratégia da empresa, dada a sua natureza standard raramente são fontes de vantagem competitiva.
- **Ativos intangíveis:** incluem ativos com a reputação da organização, as marcas, a cultura, as patentes, o conhecimento acumulado e a experiência. Frequentemente estes ativos são uma importante fonte de vantagem competitiva (ou desvantagem!) e justificam boa parte do valor da organização.

As competências

Enquanto os recursos são, geralmente, facilmente imitáveis

As COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS são complexas combinações de ativos (tangíveis e intangíveis), pessoas e processos que as organizações utilizam para transformar dos seus inputs em outputs.

COMPETÊNCIAS CENTRAIS correspondem aquilo que a empresa faz de diferente ou de melhor, são pontos fortes que a distinguem na competição para a satisfação das necessidades dos clientes.

Estas capacidades, geralmente descritas em termos de eficácia e de eficiência, incluem: uma estrutura de baixo custo, uma produção de elevada qualidade, uma produção lean (magra), um rápido desenvolvimento dos produtos.

- Nesta perspetiva (com base nos recursos) considera-se que na base das competências centrais (core) de uma organização estão os recursos que sejam raros, valiosos e não negociáveis.

- Da dificuldade de imitação (ou substituição) pelos outros concorrentes resulta uma sustentada vantagem competitiva, na condição dos custos associados à sua implementação não excederem os resultantes benefícios.
- **COMPETÊNCIAS ACESSÓRIAS** são aquelas que, embora centrais para a actividade da organização, não a diferenciam das organizações similares.
- Uma competência acessória pode transformar-se numa competência central por meio de investimento em equipamento e treino.
- Um processo realizado por trabalhadores com uma formação básica e que use componentes standard não pode ser visto como uma competência central.
- A capacidade de inovação tecnológica da Apple, dificilmente imitável, é uma competência central.

LIVRO

Recursos e capacidades

Os recursos são os inputs no processo de produção. As capacidades são as aptidões da empresa para desenvolver as tarefas com base na utilização dos recursos. Os recursos abrangem todas as capacidades. Quando os dois representam fonte de vantagem competitiva numa empresa diz-se que constituem uma competência **nuclear**.

São o conjunto de ativos que contribui para gerar valor acrescentado pelo desenvolvimento da sua actividade. Podem ser divididos em 3 categorias: tangíveis, intangíveis e capacidades da organização.

Posicionamento (*outside in*) ou base nos recursos (*outside out*)?

Definir o que é mais importante para nós: o ambiente externo ou os recursos e capacidades que possuímos? Isto trata de entender as duas fontes de estratégia. Definimos a estratégia através do que vem de fora para dentro (posicionamento) ou do que vai de dentro para fora (recursos)?

POWERPOINT

Análise da Empresa

Técnica de análise: Cadeia de Valor

O estudo sistemático do processo de desenvolvimento da vantagem competitiva é habitualmente realizado com um instrumento criado por Porter denominado cadeia de valor. O estudo sistemático do processo de desenvolvimento da vantagem competitiva é habitualmente realizado com um instrumento criado por Porter denominado cadeia de valor.

A **CADEIA DE VALOR** é um esquema de análise da contribuição de cada actividade individual em que se subdivide a organização para a criação do valor e, em última análise, para a sua performance financeira. Por outras palavras, a cadeia de valor representa o processo de criação de valor de uma organização em termos dos seus distintos processos organizacionais, e ajuda a identificar e avaliar as diferentes fontes potenciais de vantagem competitiva.

Por valor entende-se o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que as organizações lhes proporcionam (necessidades que satisfazem).

A identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos é, assim, precedida da divisão da organização num conjunto de actividades interligadas.



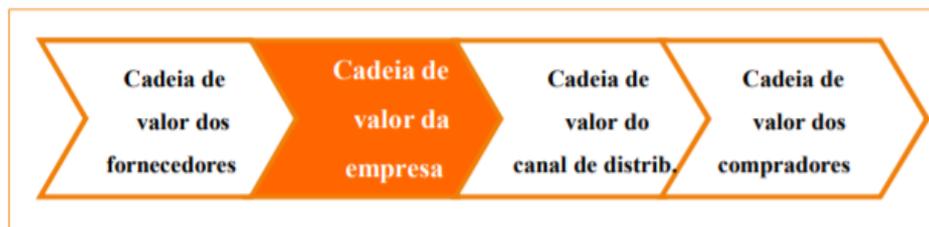
As ATIVIDADES PRIMÁRIAS são:

- **Logística de inputs** – Envolve relações com os fornecedores e inclui as actividades necessárias para rececionar, armazenar e distribuir os inputs;
- **Operações** – São todas as actividades necessárias à transformação dos inputs em outputs (bens e serviços);
- **Logística de outputs** – Inclui todas as actividades necessárias para recolher, armazenar e distribuir os outputs;
- **Marketing e vendas** – Actividades que informam os clientes sobre os produtos e serviços, que os induzem a comprá-los e que lhes facilitam as compras;
- **Serviço** – Inclui todas as actividades necessárias para mantê-lo em bom funcionamento o produto ou serviço depois da sua entrega;
- **Procurement (compras)** – Aquisição de inputs e recursos;
- **Recursos humanos** – As actividades de recrutamento, contratação, treino, desenvolvimento, compensação e despedimento de pessoal;
- **Tecnologia** – Refere-se ao equipamento, hardware, software, procedimentos e conhecimentos tecnológicos utilizados no processo de transformação dos inputs em outputs;
- **Infraestrutura** – Satisfaz as necessidades da organização e liga as suas partes. São funções ou departamentos tais como contabilidade, jurídico, financeiro, planeamento, relações com o governo e gestão;

As relações entre estas actividades podem ser importantes fontes de vantagens competitivas.

Diferentes estratégias requerem diferentes capacidades e recursos

A relação entre as cadeias de valor da empresa, dos fornecedores e dos clientes (SISTEMA DE VALOR) pode ser uma base para a decisão de redução de custos ou diferenciação (nomeadamente aumentando os custos de mudança por parte do cliente);



Avaliação da cadeia de valor de uma empresa

Atividades Primárias:

- **Logística de inputs:**
 - Qualidade dos sistemas de controlo do inventário de matérias-primas;
 - Eficiência das actividades de armazenagem das matérias primas;
- **Operações:**
 - Produtividade do equipamento comparado com os concorrentes-chave;
 - Adequada automatização dos processos de produção;
 - Eficiência dos sistemas de controlo da produção (qualidade e custos);
 - Eficiência do layout da fábrica e do desenho do work-flow
- **Logística de outputs:**
 - Rapidez e eficiência na satisfação das encomendas;
 - Eficiência nas actividades de armazenagem de produtos acabados;
- **Marketing e vendas:**
 - Eficácia na identificação de segmentos;
 - Inovação em promoção e publicidade;
 - Avaliação de canais alternativos de distribuição;
 - Motivação e competência da força de vendas;
 - Imagem de qualidade e reputação favoráveis;
 - Lealdade à marca entre os consumidores;
- **Serviço (aos clientes):**
 - Meios de obter inputs dos clientes com vista à melhoria do produto;
 - Prontidão no atendimento das reclamações;
 - Adequada política de garantias;

ATIVIDADES DE SUPORTE/SECUNDÁRIAS

- **Infraestruturas** (Gestão geral, finanças, contabilidade, sistemas de informação):
 - Qualidade do planeamento estratégico;
 - Capacidade para obter fundos em boas condições;
 - Relacionamento com os poderes políticos e grupos de interesse;
- **Gestão dos Recursos Humanos:**
 - Desenvolvimento de fontes de fornecimento alternativas
 - Aprovisionamento de matérias primas nas melhores condições de Tempo/ Custo/Qualidade
 - Relações com fornecedores (boas e de longo prazo)

LIVRO

A cadeia de valor

Importa ter sempre presente que a questão fundamental na definição da estratégia é o valor a transferir para o cliente. Importa analisar como se cria e acrescenta valor de uma forma vantajosa em relação à concorrência.

Quem define o que é o valor é o cliente. A perceção do que é mais ou menos valorizado pelo cliente é o ponto de partida na definição da estratégia de um negócio.

A cadeia de valor é uma ferramenta proposta por Porter para analisar como é que as diversas atividades de uma empresa acrescentam valor aos produtos e serviços que comercializam comparado com os custos suportados pela sua produção.

A atividade de uma empresa pode ser vista como uma sequência de atividades e daí a ideia de cadeia em que cada elo constitui uma atividade que contribui com a sua quota-parte para o valor que vai sendo continuamente acrescentado ao longo do processo.

As atividades que numa empresa constituem a sua cadeia de valor podem classificar-se **em 2 categorias:**

1. Atividades primárias: as que diretamente acrescentam valor ao produto final (logística de inputs, operações, logística de outputs, marketing e vendas, serviço);
2. Atividades de suporte ou secundárias: as que apoiam a execução das primárias (são 4: infraestruturas, gestão de recursos humanos, investigação e desenvolvimento, compras).

Relações das atividades intra e interempresas

Importa conhecer quais são as atividades da empresa que podem traduzir uma vantagem competitiva. Essa vantagem só interessa para a estratégia se for valorizada pelo cliente. Por exemplo, não interessa ter sermos mais baratos que o nosso concorrente num certo produto, quando o cliente valoriza é a qualidade desse produto. A vantagem de uma empresa só se consegue e mantém se os fornecedores forem escolhidos de tal forma que potenciem essa vantagem. Para que uma empresa possa tirar o máximo proveito da análise da cadeia de valor deve atuar em 2 níveis: interno e externo. No interno, analisar as diversas atividades e as relações entre elas e as características que daí sobressaem. No externo, ter em conta o sistema de valor em que a empresa é integrada, o qual traduz a cadeia de valor da indústria e engloba os concorrentes, os fornecedores, os canais de distribuição e os clientes. Se as vantagens competitivas só existem em relação aos concorrentes, é importante conhecer as cadeias de valor dos mesmos para com elas estabelecer confronto. Também é necessário conhecer as dos clientes e dos fornecedores para sabermos ao detalhe como satisfazer melhor as suas necessidades, no caso dos clientes, e para conhecermos quem detém que competências e atividades que são uma vantagem para nós, no caso dos fornecedores.

É importante também analisar os **complementares** e as suas cadeias de valor. Os complementares são empresas cujo output se traduz num produto ou serviço complementar, isto é, um produto ou serviço que quanto mais se vende, mais aumenta o valor do nosso produto ou serviço. São a imagem invertida dos concorrentes, pois contribuem para aumentar a disposição dos compradores em adquirir o nosso produto.

POWERPOINT

Análise da Posição Competitiva da Empresa

Para uma organização ter sucesso num determinado mercado não lhe basta a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes, precisa também de ter em consideração a situação competitiva nesse mercado.

A análise competitiva desenvolve-se em cinco fases:

1. **Definir Mercado Alvo:** onde se estabelecem as fronteiras do produto/mercado de interesse e se identificam os segmentos que se pretendem atingir
2. **Identificar Concorrentes Diretos:** Aqueles que servindo o mesmo segmento mais provavelmente nos podem tirar clientes;
3. **Compreender/ Conhecimento a Dinâmica concorrencial:** Como é que a competição poderá mudar no tempo devido ao ciclo de vida do produto, à inovação tecnológica, à entrada de novos concorrentes, ...;
4. **Identificar a Intensidade da Competição:** Trata-se aqui de identificar os fatores que possam incentivar a competição, nomeadamente no que respeita a uma guerra de preços: nº, tamanho e poder dos concorrentes; produtos mais ou menos indiferenciados; custos de mudança de fornecedor; importância das economias de escala, ...;
5. **Analisar a Vantagem Competitiva:** Determinação das posições de vantagem existentes e das competências e recursos que as originam;

A análise competitiva é um pré-requisito crítico para a escolha de uma estratégia.

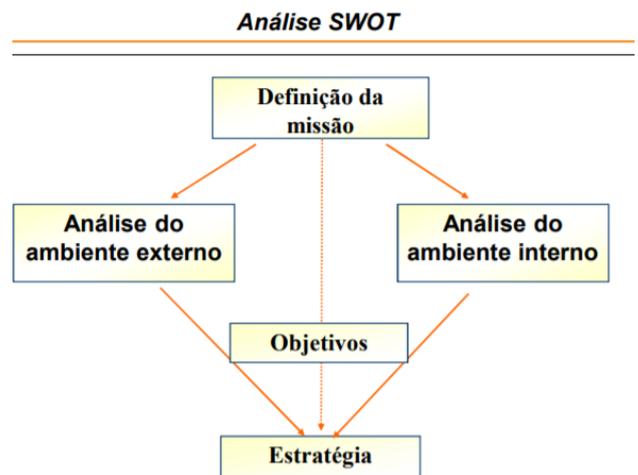
Análise SWOT

Tem o propósito de estruturar qualitativa e quantitativamente a situação em que se encontra uma organização e investigar quais os elementos que no seu interior e no exterior mais influenciam o seu futuro.

A análise SWOT tem como pré-requisitos a análise dos ambientes externo e interno, análise de onde devem ter resultados listas de oportunidades e ameaças e de pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas).

A análise SWOT tem como pré-requisitos a análise dos ambientes externo e interno, análise de onde devem ter resultados listas de oportunidades e ameaças e de pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas).

Na tabela “RESUMO SWOT” são introduzidas as mais importantes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



- **FORÇA** é uma aplicação bem sucedida de uma competência ou a correta exploração de um fator crítico para o desenvolvimento da competitividade da organização;
 - Competência distintiva; Adequados recursos financeiros; Elevada aptidão para concorrer nesse mercado; líder do mercado; vantagens de custos; ...
- **FRAQUEZA** é o insucesso na aplicação de uma competência ou a não exploração de um factor crítico que diminuem a competitividade da organização;
 - Falta de uma clara direção estratégica; posição competitiva em declínio; gestão superficial e sem talento; problemas internos operacionais;
- **OPORTUNIDADES** são condições externas que podem ter impacto positivo nos parâmetros críticos da performance da organização e melhorar a vantagem competitiva, desde que se tomem ações positivas e em tempo oportuno;
 - Entrada em novos mercados (segmentos); alargar a atual linha de produtos; diversificar em produtos relacionados; aceleração do crescimento do mercado...
- **AMEAÇAS** são condições externas que podem ter impacto negativo nos parâmetros críticos da performance da organização e reduzir a vantagem competitiva, desde que se não tomem ações positivas e em tempo oportuno;

- Facilidade de entrada de novos concorrentes; políticas governamentais adversas; crescimento da agressividade da concorrência

Após uma completa revisão de toda a análise SWOT, deve começar a tornar-se aparente a estratégia futura, ou, como é mais frequente, auto sugerem-se uma série de alternativas estratégicas ou combinações táticas.

A identificação das possíveis alternativas estratégicas considera:

- Construir sobre as forças
- Resolver das fraquezas
- Explorar as oportunidades
- Evitar as ameaças

As estratégias resultantes devem ser filtradas e moldadas na base de um PLANO DE NEGÓCIOS realista.

A análise SWOT deve ser dinâmica e permanente;

Além da análise da situação atual é importante confrontá-la com o passado e com a sua previsível evolução.

Análise Interna Análise Externa	<u>S</u> (<i>Strengths</i>) Pontos fortes	<u>W</u> (<i>Weaknesses</i>) Pontos fracos
<u>O</u> (<i>Opportunities</i>) Oportunidades	<u>SO</u> (<i>maxi-maxi</i>) <i>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas.</i>	<u>wO</u> (<i>mini-max</i>) <i>Minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitar as oportunidades emergentes.</i>
<u>T</u> (<i>threats</i>) Ameaças	<u>ST</u> (<i>maxi-mini</i>) <i>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar o efeito das ameaças detetadas.</i>	<u>WT</u> (<i>mini-mini</i>) <i>Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.</i>

LIVRO

Oportunidades e ameaças

As oportunidades são variáveis positivas para o desenvolvimento de uma estratégia. São potencialmente atrativas para o crescimento de uma empresa.

Convém distinguir uma oportunidade do mercado e uma oportunidade para a empresa. Nem sempre uma de mercado é uma para uma certa empresa.

As ameaças são aspetos do ambiente externo mais negativos para a empresa. São desafios externos que a empresa tem de enfrentar.

As oportunidades refletem os impactos positivos das variáveis do ambiente, podem sugerir uma nova base para repensar a estratégia e tirar partido das vantagens competitivas, ou explicitar a possibilidade de melhorar o desempenho do negócio prosseguido. As ameaças, pelo contrário, podem impedir a implementação da estratégia que se pretendia, podem contribuir para aumentar o risco da estratégia, podem implicar a necessidade de aumento dos recursos para implementar a estratégia corrente ou a redução da rentabilidade e das expectativas financeiras.

1- Análise do Ambiente Interno

1.1. Pontos fortes e fracos; a análise SWOT

A análise do ambiente interno destina-se a dar a conhecer os pontos fortes e fracos que uma empresa possui para, conhecidas as oportunidades e ameaças, avaliarmos e selecionarmos a estratégia que melhor tire partido dos pontos fortes e consiga evitar ou pelo menos não ser prejudicada pelos fracos.

Análise SWOT: Análise relacionada e sistematizada das ameaças e oportunidades do ambiente externo e os pontos fortes e fracos do interno. SWOT é um acrónimo das letras S de Strengths, W de Weaknesses, O de Opportunities e T de Threats.

Para a estratégia de uma empresa ser bem-sucedida deve resultar num ajustamento tão perfeito quanto possível entre as oportunidades de negócio sugere com os recursos e capacidades (pontos fortes) da organização, tentando minimizar o efeito dos seus pontos fracos e evitar ser afetada pelas ameaças.

Esta análise põe em confronto o que a empresa sabe fazer com o que pode ser feito.

Pontos fortes: o que a empresa tem de positivo, em que é melhor que os seus concorrentes ou uma característica que lhe confere uma capacidade importante.

Pontos fracos: algo que falta na empresa, algo que a empresa faz deficientemente ou uma condição que a coloca numa situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes.

A empresa deve.

- Tirar o máximo partido dos seus pontos fortes, tentando maximizar o aproveitamento das oportunidades (SO – maxi-maxi)
- Minimizar o efeito negativo dos pontos fracos e simultaneamente aproveitar as oportunidades emergentes (WO – mini-maxi)
- Tirar o máximo partido dos pontos fortes e minimizar o efeito das ameaças detetadas (ST – maxi-mini)
- Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto que possível, fazer face às ameaças (WT – mini-mini)