

ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

ANA CATARINA PAULO SARAIVA

Aluno N° 20001004

JOÃO LUÍS SEMEDO BORREGO

Aluno N° 9901028

RESUMO: O presente trabalho tem como objectivo dar a conhecer a Estratégia nas Organizações. Será apresentada uma noção de Estratégia, assim como, a missão desta e os seus objectivos. Serão ainda dados a conhecer os vários tipos de estratégia, os modelos de análise estratégica e os modelos de análise de carteiras estratégicas.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

MAIO DE 2007

ÍNDICE

1. Introdução	3
2. Noção de Estratégia	3
3. Estratégia nas Organizações	3
3.1. Missão	3
3.2. Objectivos	4
3.2.1. Objectivos quantificáveis	4
3.2.2. Objectivos calendarizáveis	4
3.2.3. Objectivos motivadores	6
4. Tipos de Estratégias	6
4.1. Estratégia de liderança de custos	6
4.2. Estratégia da diferenciação	7
4.3. Estratégia de estabilidade	8
4.4. Estratégia de crescimento	8
4.5. Estratégia de desinvestimento	8
4.6. Estratégias combinadas	8
4.7. Estratégias internas e externas	9
4.8. Estratégias relacionadas ou conglomeradas	9
4.9. Estratégia horizontal e vertical	10
5. Modelos de Análise Estratégica	10
5.1. Análise SWOT	10
5.2. Análise de Porter – modelo das cinco forças	12
5.3. Análise de PEST	14
6. Modelos e Análise de Carteiras Estratégicas	16
6.1. Matriz BCG	16
6.2. Matriz de Mckinsey	19
7. Bibliografia	20

1. INTRODUÇÃO

A competitividade constitui o foco das preocupações empresariais neste final de século. A fim de enfrentarem um ambiente crescentemente competitivo, as organizações sentem-se pressionadas a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado. Neste contexto, a mudança organizacional configura-se não como fenómeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação, no universo organizacional.

A transformação organizacional deve ser entendida além dos chamados processos de planeamento de mudança, é necessário reconhecer três tipos de forças que podem provocar a mudança: a relação entre as organizações e os seus ambientes; o crescimento por meio de estágios do ciclo de vida; e o exercício da política, a constante luta pelo poder. Todos eles podem ocorrer à margem das intenções estratégicas e objectivos oficiais, obrigando a organização a se manter em contínuo movimento.

2. NOÇÃO DE ESTRATÉGIA

A estratégia dum empresa consiste na planificação dos meios a que esta deve recorrer para alcançar os objectivos que definiu. Trata-se dum plano através do qual as empresas estudam a melhor forma para alcançar os seus objectivos e que pressupõe a definição de quais os recursos mais valorizados e que devem ser utilizados para esse efeito, tendo por isso subjacente um conjunto de factores como a natureza e relevância dos objectivos, a cultura da empresa, o risco percebido na envolvente, a inovação que é constante e as áreas nas quais intervêm.

Uma das componentes estratégicas reside na própria cultura da empresa que valoriza uma diferenciação que assenta no valor dos seus colaboradores e no seu "empowerment", e na sua atitude no mercado, que se caracteriza por uma dedicação contínua aos seus clientes, com os quais forma uma parceria verdadeira e duradoura.

A formulação e implementação de estratégias empresariais são um processo de gestão visando a tomada de decisão a médio e a longo prazos envolvendo decisões relativa à definição de negócios, objectivos de desenvolvimento e, muito em especial a factores chaves de sucesso.

3. ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Missão

A missão de uma organização deve revelar a sua identidade e personalidade. Para isso deve mostrar a razão da sua existência, definindo o seu negócio e apresentando de uma forma clara e simples os seus objectivos gerais e as linhas orientadoras para o seu desenvolvimento futuro. [1]

As empresas que têm uma missão bem definida e enraizada na cultura da empresa têm mais probabilidades de atingir os seus objectivos de uma forma mais consistente e sustentada do que aquelas que a não têm. Mas a sua existência, só por si, não surte qualquer efeito.

A missão de uma empresa só servirá de fio condutor do esforço e da acção de cada elemento que a compõe quando é comunicada com eficácia, quando é entendida por todos e a partir do momento em que é interiorizada por todos.

Uma missão deve incitar à acção que conduz à realização de um objectivo estratégico comum que só será atingido quando todos na empresa, se sentem incentivados a lutar por atingi-lo.

Por exemplo, a Europcar, definiu como sendo a sua Missão a prestação de serviços de aluguer de automóveis com qualidade, melhorando continuamente o seu desempenho, de forma a obter a satisfação dos clientes e colaboradores, demonstrando preocupação com a comunidade e assumindo, no exercício da sua actividade, uma atitude responsável na preservação do meio ambiente. [2]

Em suma, a missão revela o desejo de melhorar continuamente os produtos para satisfazer os seus clientes, permitindo assegurar os resultados do negócio através de uma gestão eficaz dos recursos e das pessoas, e garantindo a satisfação dos colaboradores e da sociedade.

3.2 Objectivos

Determinada a missão, a organização precisa de designar um conjunto de objectivos onde que lhe confira um caminho de orientação para as suas decisões, no sentido que progrida na direcção estabelecida pela missão.

Os objectivos explicam o que a organização deseja alcançar com a sua actividade, com um carácter temporal. Estes são essenciais na gestão estratégica, na medida em que esclarecem onde se quer chegar e como avaliar se a organização o está a conseguir.

3.2.1 Objectivos Quantificáveis

A avaliação e a realização de todos os objectivos têm por base uma apreciação quantitativa, na medida em que esta torna possível transformar o desejo ou ideia que pretendem levar a cabo em acções concretas.

Por exemplo, «aumentar a qualidade» não é um objectivo em si traduz apenas um desejo ou uma aspiração. Pelo contrário, «reduzir a taxa de produtos defeituosos para metade» ou «aumentar a percentagem de produtos de primeira escolha em 25%» são objectivos validos de melhoria de qualidade, uma vez que permita o acompanhamento do progresso do desempenho da empresa. [3]

3.2.2 Objectivos Calendarizáveis

Os objectivos devem indicar o tempo em que devem ser atingidos, de forma a permitir saber se foram ou não alcançados e poderem ser feitas opções nas acções para os conseguir.

Por exemplo, «duplicar as vendas» não é um objectivo correcto, pois não indica em quanto tempo deverá ser atingido. Pelo contrário, «aumentar a quota de mercado em 15% nos próximos três anos» ou «alcançar a liderança de vendas no sector até ao final da década» são objectivos comerciais validos, uma vez que explicitam o *timing* para a sua concretização. [3]

Por outro lado, dentro do quadro dos objectivos calendarizáveis é importante distinguir objectivos financeiros dos objectivos não-financeiros, com i intuito, a longo prazo, proporcionar uma visão mais abrangente.

Por exemplo, os objectivos da empresa de porcelanas Vista Alegre incluem o aumento da quota de mercado e das vendas, mas também a liderança na qualidade e o reforço da inovação. [3]

Apresenta-se na tabela seguinte exemplos de objectivos financeiros e não financeiros.

Tabela 1 – Exemplos de objectivos financeiros e não-financeiros [3]

Tipos de Objectivos	Alternativas	Exemplos
Objectivos Financeiros	● Volume de vendas	● Alcançar um volume de vendas de 3 milhões de contos no ano 2010
	● Crescimento das vendas	● Expansão das vendas líquidas 7% ao ano durante 5 anos
	● Quota de mercado	● Conquistar 33% das vendas do segmento em 2 anos
	● Valor na empresa	● Aumentar a cotação bolsista em 30% nos próximos 3 anos
	● Resultados	● Atingir lucros líquidos de 5 mil contos em 3 anos
	● Rentabilidade	● Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios em 2% ao fim de 4 anos
	● Produtividade	● Aumentar a produtividade em 10% em 2 anos

<p>Objectivos Não-Financeiros</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderança de qualidade ● Difusão da imagem ● Ambiente laboral ● Nível de serviço ● Tempo de inovação ● Integração social 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser a primeira empresa do sector a conquistar um prémio de qualidade até ao final da década ● Alcançar uma notoriedade de marcar de 75% em 3 anos ● Aumentar o índice de satisfação no emprego em 10 pontos no próximo inquérito anual ● Obter 80% de respostas favoráveis nos inquéritos aos consumidores até ao ano 2000 ● Diminuir o ciclo de introdução de novos produtos para 2 anos até ao final de 2005 ● Duplicar o numero de actividades sociais na comunidade em 2 anos
--	---	--

3.2.3 Objectivos Motivadores

Este tipo de objectivos têm a ver como são apresentados, de forma a serem vistos como incentivo, na medida em que devem apresentar desafios importantes, provocando assim um empenho e um esforço maior por parte dos membros da organização. Sentem-se motivados.

Para todo o caso, estes objectivos devem transparecer ou ser vistos como atingíveis, quer dizer, os membros da organização devem ver estes objectivos como que realizáveis, têm que sentir que conseguem atingi-lo. Caso contrário, pode ser desmotivador originando falta de entusiasmo e empenho.

4. TIPOS DE ESTRATÉGIAS

4.1 Estratégia de liderança de custo

A estratégia de liderança de custo tem como principal atractivo o preço, ou seja, a aplicação desta estratégia faz-se a produtos com fraca diferenciação e grande sensibilidade ao preço, e em fase de intenso crescimento no seu ciclo de vida.

Com este tipo de estratégia, uma organização centra os seus esforços na procura da eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e minimização dos gastos com publicidade, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento.

As estratégias de liderança de custo procuram, assentando numa cultura de empresa muito orientada para a poupança e com base num bom produto, obter vantagem em custos de diversas formas, inclusive estudando os produtos concorrentes. [4]

4.2 Estratégia de diferenciação

Estratégia de diferenciação é a capacidade de oferecer ao comprador um produto de valor único e superior em termos de qualidade, recursos especiais ou serviços pós – venda. Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Não precisa ser necessariamente algo novo, pode ser alguma coisa já existente, mas com uma nova imagem. A empresa pretende oferecer algo diferente dos concorrentes e valioso para consumidores.

A estratégia de diferenciação é orientada para o consumidor, onde passa para segundo plano os termos quantidade e preço, e dá-se prioridade à qualidade e inovação.

Este tipo de estratégia procura identificar um conjunto de necessidades a que o consumidor dê muita importância e responder-lhe de forma única, assim, o consumidor estará disposto a pagar um prémio superior ao eventual acréscimo de custo que tem de suportar para conseguir tais diferenças. [4]

Tabela 2 – Competências, recursos e processos [4]

Estratégia genérica	Competências, recursos e processos
Liderança global em custos	Sistema de distribuição eficiente <i>Design</i> simples dos produtos para a produção Supervisão estreita da produção Controlo de custos rigoroso Relatórios de controlo de gestão frequentes e detalhados Estrutura organizativa formal e responsabilidades bem definidas
Diferenciação	Competência em <i>marketing</i> Ambiente criativo Bom R&D Reputação de qualidade ou liderança tecnológica Coordenação eficaz entre o marketing e R&D Capacidade para atrair pessoas criativas, cientistas ou trabalhadores especializados.

Concentração	Orientação de uma das opções
--------------	------------------------------

4.3 Estratégia de estabilidade

Esta estratégia consiste em fazer evoluir, na continuidade, a estratégia até então adoptada. Procura, principalmente, a manutenção num estado de equilíbrio ameaçado, e é geralmente o factor financeiro que está relacionado com a instabilidade originada, por exemplo, pela capacidade produtiva e a colocação dos produtos no mercado.

A estratégia de estabilidade é justificada quando a organização está a apresentar bons resultados, o ambiente não é muito instável e os produtos encontram-se em fase de maturidade.

4.4 Estratégia de crescimento

Uma estratégia de desenvolvimento é verificada quando uma organização diversifica para novos produtos ou novos mercados, ou quando procura crescer nos seus negócios actuais, seja por processo de integração vertical, seja por aumento de quota de mercado, situação eventualmente acompanhada de reforço da capacidade produtiva instalada.

Este tipo de estratégia é aplicado quando o mercado apresenta situações favoráveis que se tornam oportunidades, aproveitando para lançar novos produtos e aumentar o volume de vendas.

Esta estratégia é arriscada, por isso, é preciso avaliar as vantagens e inconvenientes, e adoptar uma posição crítica sobre o assunto, pois pode ter graves consequências ambientais e trazer quebras na eficiência da gestão.

4.5 Estratégia de desinvestimento

Estratégia de desinvestimento consiste em vender ou liquidar alguns negócios e actividades da empresa para obter recursos financeiros, de forma a pagar dívidas e obter recursos para investir em actividades em que a empresa permaneça.

A estratégia de desinvestimento pode ser adoptada por diversos motivos, nomeadamente em casos em que um processo de expansão seja desaconselhado devido a um ambiente pouco favorável, quando a estratégia que a empresa está a seguir apresenta resultados negativos, se os produtos estão numa fase de má rentabilidade e seja difícil recupera-los, etc.

A adopção de novos investimentos em que os resultados serão superiores aos actuais, para tal, é necessário desinvestir e reorientar os recursos actuais.

4.6 Estratégias combinadas

Este tipo de estratégia é normalmente usado em grandes organizações. Por exemplo, uma organização pode procurar simultaneamente crescer por intermédio de aquisições

de novos negócios, empregar uma estratégia de estabilidade para alguns dos seus negócios existentes e descapitalizar-se de outros.

Normalmente em grandes organizações e diversificadas é muito complicado adoptar-se somente um tipo de estratégia, pois devido ao seu porte e diversidade de negócios a organização exige várias estratégias diferentes em função dos negócios que precisam ser coordenados para se atingir os objectivos organizacionais plenos.

4.7 Estratégias internas e externas

As estratégias mencionadas anteriormente podem ser aplicadas internamente ou externamente às organizações. Diz-se que é uma estratégia interna se for aplicada na organização. No caso, da aplicação de estratégias que envolvam outras entidades para além da organização, diz-se que é uma estratégia externa.

Além da opção estratégica e da tecnologia, é evidente que o principal factor de competitividade e de excelência é o factor humano e organizacional. Não basta um bom caminho para os atingir os objectivos, como também uma componente humana motivada dentro da organização.

A frente externa e a frente interna constituem para a organização um único segmento estratégico, no sentido em que ambas ganham ou perdem, não havendo frente vencedora única. Devido às alterações vigentes à estratégia, a organização depende das forças e fraquezas internas.

4.8 Estratégias relacionadas ou conglomeradas

As estratégias podem ser concêntricas ou relacionadas e de diversificação total ou conglomeradas. As estratégias concêntricas ou relacionadas são adoptadas quando não existe uma diversificação de produtos. Se existe uma elevada diversificação de produtos ou mercados as estratégias dizem-se de diversificação total ou conglomerada.

Estratégia concêntrica trata-se da diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas ou de ambas, oferecendo-se uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. É o crescimento por intermédio da aquisição de empresas em outras linhas de negócio. Ela é relacionada quando a empresa adquirida tem produção, tecnologia, produtos, canais de distribuição ou mercados similares ao da empresa compradora. Ela é utilizada quando a organização pode adquirir maior eficiência ou impacto no mercado por meio do uso de recursos compartilhados.

Quando a empresa adquirida é de uma linha de negócios completamente diferente, a estratégia é chamada de diversificação não relacionada ou conglomerada.

Ambas as diversificações podem permitir a consecução de todos os objectivos da empresa, entretanto, uma estratégia concêntrica equiparável a uma estratégia de formação de conglomerados em termos de perspectivas económicas e flexibilidade, geralmente será mais rentável e menos arriscada, devido à existência da sinergia.

Tabela 3 – Vantagens e inconvenientes da estratégia de diversificação total ou conglomerada [4]

Vantagens	Inconvenientes
Diversificação do Risco	Descaracterização da Empresa; Perda de Identidade Cultural
Obtenção de Sinergias	Desconhecimento de Negócios; Burocratização

4.9 Estratégia horizontal e vertical

Estratégia horizontal de uma organização é o crescimento por meio da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. A este crescimento é aplicado um esforço, que tem por base aumentar as suas vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização. Normalmente é utilizada por empresas menores, numa indústria dominada por um ou poucos grandes concorrentes, tais como indústrias de computadores ou refrigerantes.

Uma característica importante da diversificação horizontal é a de ser representada por manobras dentro do ambiente económico da empresa que se diversifica.

Portanto, os ramos de actividade que oferecem oportunidades horizontais, normalmente não se destacarão em termos de flexibilidade, e pouco contribuirão para o aumento da estabilidade da empresa. O elo comum existente neste tipo de diversificação é encontrado na sinergia de marketing, pois a empresa continua a vender por meio de canais de marketing já estabelecidos.

A estratégia vertical envolve o crescimento através da aquisição de empresas actuantes em diferentes elos da mesma cadeia produtiva e que inter-complementam as suas actividades, visando a satisfação do cliente final. (competitividade do sector no mercado global).

A integração vertical é usada para obter maior controlo sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros por meio de maior eficiência ou melhor esforço de vendas. Esta pode ser para trás, por exemplo, uma empresa comercial passa também a produtora, ou para a frente, por exemplo, uma empresa industrial abrir pontos de venda para escoamento directo da sua produção.

Ressalte-se que tanta a estratégia vertical como a estratégia horizontal oferece possibilidades limitadas para os objectivos. Fazem uma contribuição muito restrita à flexibilidade e à estabilidade da empresa, e só contribuem para outros objectivos se a organização estiver com bom crescimento.

5. MODELOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

5.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas organizações para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Este tipo de análise permite efectuar uma síntese das análises internas e externas, identificando os elementos chaves para a gestão da organização, permitindo estabelecer prioridades de actuação. Prepara opções estratégicas que permitam ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e oportunidades a potenciar explorar. Constitui um elemento fundamental para fazer a previsão de vendas em articulação com as condições de mercado e com as capacidades da organização.

A análise SWOT subdivide-se em duas análises complementares: análise externa e análise interna.

A análise externa corresponde às principais perspectivas de evolução do mercado em que a empresa actua. São factores provenientes do mercado e do meio envolvente, decisões e circunstâncias fora do controlo directo da empresa, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas.

Opportunities (Oportunidades): Aspectos positivos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa;

Threats (Ameaças): Aspectos negativos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa.

A análise interna corresponde aos principais aspectos que diferenciam a organização ou os produtos dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da organização decisões e níveis de performance que podemos gerir.

Strengths (Pontos Fortes): Vantagens internas da empresa ou produtos em relação aos seus principais concorrentes;

Weaknesses (Pontos Fracos): Desvantagens internas da empresa ou produtos em relação aos seus principais concorrentes.



Figura 1 – Modelo da Análise SWOT [5]

No final da análise Swot pretende-se definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente da empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura tecnológica, social e demográfica, da conjuntura económica e das imposições legais.

5.2 Análise de Porter – modelo das cinco forças

Um dos modelos de análise desenvolvidos foi elaborado por Michael Porter, na qual estruturou um estudo voltado para a empresa e o meio em que ela se encontra inserida, as principais variáveis e os seus efeitos sobre toda a organização.

Com o objectivo de facilitar a elaboração de estratégias mais eficientes, precisas e que dão uma base muito mais sólida, Porter cria uma ferramenta muito útil, que deve ser utilizada na sua plenitude, não há espaços para deixar de lado nenhum dos factores inseridos nas Cinco Forças de Porter, a estruturação de uma estratégia elaborada com este modelo tem como ponto principal não deixar detalhes fugirem da percepção.

Para que cada ponto seja analisado correctamente são necessários estudos direccionados a cada uma das cinco forças, as oportunidades e ameaças inseridas em cada uma delas, por isso, é muito importante que os profissionais de Marketing estejam atentos às mudanças de mercado, suas variações mais discretas e em qual ponto podem ganhar muito mais espaço no mercado, ampliando a sua rede de consumidores, trazendo mais informações para o ambiente da empresa e criando um feedback muito melhor e com avaliação mais precisa dos produtos e do mercado.

Dentro destas Cinco Forças de Porter, pode-se notar a preocupação com toda a organização, cada departamento é importante, o mercado é analisado constantemente, há espaço para analisar clientes, fornecedores, concorrentes, as novas empresas e a rivalidade.

Cada um dos pontos analisados e inseridos neste modelo influenciam directamente o desempenho da empresa no mercado, pois estão ligados e complementam-se um ao outro, mesmo que pareçam completamente distantes ou sem nenhuma relação evidente.

Concorrentes: são analisados os concorrentes, as suas forças, fraquezas, os produtos disponíveis no mercado, os seus diferenciais e todo o conjunto de acções elaboradas para se manter no mercado e conquistar mais clientes.

Clientes: os clientes ou consumidores são desejados por todas as empresas, mas a forma de atingir e trazer para "dentro" da organização consome tempo e estudos muito aprofundados, cada factor é importante, desde a faixa etária até mesmo os factores psicológicos que influenciam o seu comportamento e decisão de compras.

Fornecedores: é cada vez mais necessário tornar um fornecedor um parceiro da empresa, qualificando a sua estrutura, tornando-o importante dentro de toda a cadeia e dando suporte para que ambos cresçam, consequentemente o aperfeiçoamento na produção é elevado e conquistam-se mais consumidores.

Novos concorrentes: estas empresas podem causar problemas para quem já está no mercado, pois os produtos estão em circulação, são conhecidos os clientes e consumidores das organizações e como lidam com o mercado, então surgem empresas dispostas a diferenciar os seus produtos em busca de ganhos sobre o mercado das empresas já estabelecidas, este estudo determina a competência de cada empresa e a sua atenção no mercado.

Produtos substitutos: todo o produto pode e será trocado mais cedo ou mais tarde, não há como imortalizar um produto, os avanços tecnológicos facilitam a troca de um bem por outro, as características são diferentes, mas exercem função similar e podem ocupar o mercado de empresas que já possuem um histórico e uma longa vida no mercado.

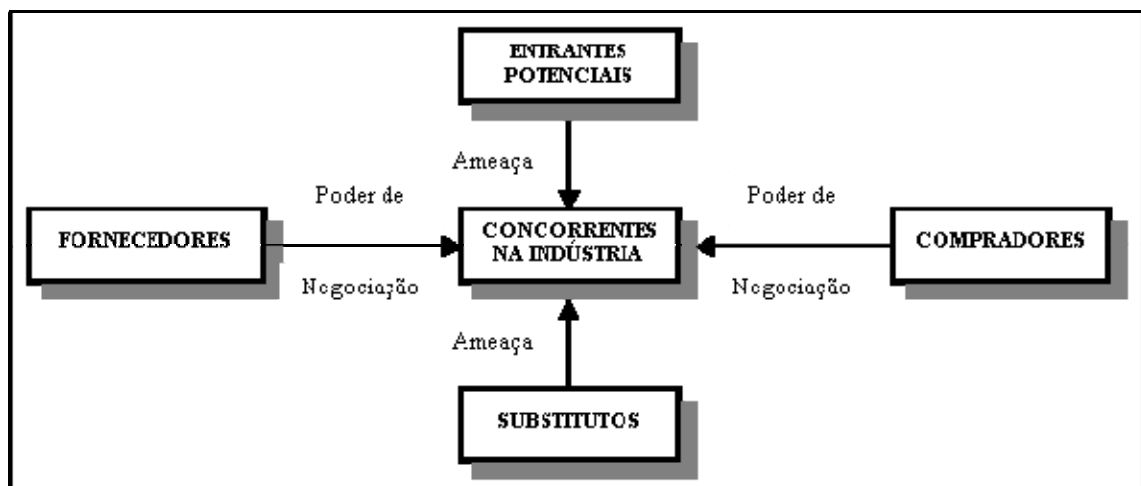


Figura 2 –Análise de Porter - Modelo das Cinco Forças [6]

Por cada um desses motivos é necessário saber quem é o mercado, quais são as novas directrizes e especialmente quem é a empresa no mercado, para os profissionais de Marketing são vitais os estudos destas variáveis, que por muitas vezes os deixam de lado e não dão valor à própria empresa onde trabalham, mas para que o profissional de Marketing saiba o que está a fazer na aplicação aos estudos, colectas de dados e transformação em informações é um passo dado por poucos e que agregam ao ambiente

empresarial, do mais simples colaborador até à sua directoria. Michael Porter desenvolveu um modelo de análise da competição entre empresas que considera cinco factores, ou "forças competitivas", que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.

As Cinco Forças de Porter são:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Poder negocial dos clientes;
- Poder de negocial dos fornecedores;
- Ameaça de novos concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos [7]

5.3 Análise PEST

Todos os negócios são influenciados por factores externos. Podemos citar a concorrência, a actuação governamental e o comportamento do consumidor como de fundamental importância. Deve-se focalizar importância na identificação destas possíveis influências e descrever de modo cuidado a natureza e importância referindo o impacto destas no negócio. Em geral a empresa precisa identificar as forças macroambientais (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) que afectam sua capacidade de obter lucro. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

O ambiente pode variar de estável a dinâmico, dependendo do nível de dependência do tipo de negócio em relação a cada factor, pode ainda variar de simples a complexo. Quanto maior a complexidade, maior será a necessidade de conhecimento para entender a sua movimentação, mas ele pode ser simplificado à medida que conseguimos dividi-lo em componentes de fácil compreensão. Seja qual for a característica de um ambiente, as suas mudanças devem ser acompanhadas pela organização, sob a pena de ser eliminada.

A liderança pode optar por uma decisão mais ou menos passiva à adaptação ambiental, mas deve fazer isso de forma deliberada e consciente dos riscos envolvidos. O comportamento do ambiente externo por sua vez pode atingir indiferentemente todos os segmentos da economia (Aspecto Macro), como especialmente a sua cadeia de valor (Aspecto Micro).

A decisão do investidor em cada etapa de um negócio está directamente ligada a relação entre atractividade e risco, e a possibilidade de retorno do investimento. Para o investidor, o conhecimento por parte do empreendedor da sua cadeia de valor, e de como o ambiente externo a pode influenciar é fundamental para o crescimento do capital.

Em face da complexidade do meio envolvente geral é importante definir que dimensões desse meio envolvente devem ser analisadas. A análise PEST é a metodologia mais utilizada e consiste em considerar o meio envolvente em geral dividido em quatro grandes dimensões:

- Dimensão Político-Legal
- Dimensão Económica
- Dimensão Sócio-Cultural
- Dimensão Tecnológica

Dimensão Político-Legal

A política governamental e as mudanças na legislação são parte do conjunto de influências que o empreendimento está sujeito durante o seu desenvolvimento. Mudanças bruscas de orientação e a possibilidade de quebras de contrato aumentam o risco para o investidor. Cabe ao empreendedor estar atento ao cenário político, bem como as leis e regulamentos, as exigências relativas à protecção do consumidor, informações, segurança, salários e meio-ambiente. Já nalguns sectores há legislação e órgãos reguladores específicos. Quando um destes sectores faz parte da sua cadeia de valor (fornecedores, consumidores, parceiros, etc.) o empreendedor deve ter total domínio da legislação e procedimentos adoptados. Os impactos das mudanças nesta esfera são mais dramáticos para o empreendimento.

Muitos empreendedores têm como principal ou único cliente (real ou potencial) as próprias entidades governamentais. Estes empreendimentos possuem uma taxa de risco ainda maior, já que estão mais vulneráveis ainda a possíveis mudanças. Neste caso, diversificar a rede de clientes torna-se importante para aumentar a atractividade do seu negócio.

Dimensão Económica

Os diversos factores macroeconómicos atingem de maneira distinta a actuação dos agentes económicos. Ciclos de recessão e crescimento são factores de carácter mais geral, promovem a variação (negativa ou positiva) da receita e do consumo e agem como marés, promovendo ou rebaixando as actividades empreendedoras. Outros factores como a política fiscal, monetária e cambial repercutem de maneiras distintas os agentes económicos. Uma desvalorização cambial atinge negativamente actividades de carácter importador, e logo, toda a cadeia de valor a qual ela está inserida. Por sua vez as actividades exportadoras ao receberem estímulos promovem as actividades dos seus parceiros. Quanto maior a percepção do empreendedor quanto o comportamento dos diversos indicadores, o conhecimento de sua cadeia de valor e capacidade de relacionar os indicadores e os seus efeitos na cadeia, maior será a sua capacidade de se mostrar confiante para possíveis investidores.

Dimensão Sócio-Cultural

O sucesso do produto ou serviço de qualquer empreendedor está ligado à dimensão sócio-cultural em que está inserido o empreendimento. O sucesso depende principalmente de como os clientes percebem o serviço ou produto, logo compreender o público, seus interesses, tendências e necessidades tornam-se medida fundamental para avaliar o futuro desempenho do negócio. Quanto maior forem os segmentos da sociedade abrangidos pelos seus negócios, menores serão os riscos do empreendimento, isto inclui a possibilidade de adapta-los a clientes específicos.

O tecido social, abrangendo a capacidade empreendedora de possíveis clientes e parceiros, boa qualificação da mão-de-obra, estrutura, disponibilidade de bens e serviços são incentivos ao desenvolvimento de negócios em geral. Determinados negócios dependem de conhecimento específico para ser operado, possuindo até mesmo uma clientela localizada, logo a localização do empreendimento também é relevante para uma menor taxa de risco.

Dimensão Tecnológica

Uma organização não pode deixar de levar em consideração todo o avanço tecnológico que cerca o seu ambiente, que altera a gestão do negócio, os seus custos e a qualidade dos produtos e serviços. Um produto ou negócio possui um ciclo cuja queda muitas vezes é construída pelo surgimento de novas soluções ou mesmo inovações por parte de concorrentes. O planeamento deve reflectir estas possibilidades, incluindo muitas vezes a necessidade de investimentos em novas pesquisas e desenvolvimentos. Os investimentos não se limitam a orçamentos, abrangem também mão-de-obra e o cumprimento de prazos compatíveis com o avanço tecnológico do segmento em que o empreendimento está inserido. O produto ou serviço pode ter como clientela empresas que adquirem pacotes tecnológicos, ou operam com determinados níveis de sofisticação. O sucesso depende dos produtos estarem adaptados a estas procuras (incluindo o preço), evoluindo também de forma harmoniosa com as novas necessidades do cliente.

6. MODELOS E ANÁLISES DE CARTEIRAS ESTRATÉGICAS

6.1 Matriz B.C.G.

É uma técnica de análise da carteira de negócios para a formulação de estratégias. Baseia-se na filosofia de que a organização deve desenvolver estratégias para melhor manipular as suas carteiras de investimentos, da mesma forma como os investimentos rentáveis devem ser mantidos e ampliados, os investimentos deficitários devem ser desactivados ou descartados, algumas actividades organizacionais precisam de ser intensificadas, enquanto outras eliminadas.

A matriz de crescimento e participação foi criada pela empresa de consultoria The Boston Consulting Group (BCG), que a desenvolveu e a popularizou como uma ferramenta de análise de portfólio, daí ser chamada de matriz BCG. Serve para desenvolver uma estratégia organizacional baseada na participação do negócio no mercado e no crescimento dos mercados em que o negócio actua. A proposta do BCG é

procurar um equilíbrio entre os produtos (ou unidades de negócios) geradores de fundos e aqueles produtos em que os fundos são requeridos, a potencialidade de gerar fundos de um determinado negócio (produto ou unidade de negócio) deve ser dada pela sua posição competitiva relativa e pela taxa de crescimento do mercado. A inter-relação entre essas duas variáveis é representada pela matriz de portfólio, na qual são categorizados os produtos de uma carteira.

O primeiro passo na utilização dessa ferramenta é identificar as unidades estratégicas de negócios que existem dentro da organização. Uma unidade estratégica de negócio é um segmento importante da organização que é analisado para desenvolver uma estratégia organizacional a fim de gerar um futuro negócio ou receitas de alto retorno.

A Matriz de BCG recorre a duas variáveis isoladas para efectuar a análise, a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativa da empresa. Consoante os valores obtidos para cada uma dessas duas variáveis, o negócio é classificado em quatro tipos diferentes (Interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e Cão) sendo, para cada um deles, efectuadas recomendações genéricas sobre as estratégias a adaptar:

Tabela 4 – Modelo BCG [8]

		Quota de mercado relativa	
		Elevada	Reduzida
Crescimento do mercado	Elevado	Estrela Fluxo financeiro modesto Manter a liderança	Interrogação Fluxo financeiro muito negativo Ganhar quota ou sair
	Reduzido	Vaca Leiteira Fluxo financeiro muito positivo Rentabilizar	Cão Fluxo financeiro modesto Sair ou reformular

www.notapositiva.com

Interrogação: Corresponde a negócios com elevado crescimento mas em que a empresa tem baixa quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros muito negativos pois o seu atraso na curva de experiência limita a sua rentabilidade e o elevado crescimento da indústria obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é abandonar a actividade ou aumentar a quota de mercado.

Estrela: Representa os negócios com elevado crescimento e em que a empresa tem elevada quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros pouco significativos pois se, por um lado o avanço na curva da experiência proporciona elevados retornos, por outro lado o elevado crescimento do sector obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é manter a liderança.

Vaca Leiteira: É respeitante aos negócios com baixo crescimento e em que a empresa tem elevada quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros muito significativos pois, o avanço na curva de experiência proporciona elevados retornos e o baixo crescimento do sector não obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é rentabilizar o negócio de forma a sustentar o crescimento dos negócios Estrela e Interrogação.

Cão: Corresponde a negócios com baixo crescimento e em que a empresa tem baixa quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros pouco significativos pois o atraso na curva da experiência não permite retornos elevados mas, por outro lado, o baixo crescimento do sector também não obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é abandonar ou reformular o negócio.[8]

O ciclo de vida é um conceito que descreve a presença de um produto ou serviço no mercado segundo uma evolução em quatro fases: introdução; crescimento; maturidade; e declínio. Em cada momento, a fase neste processo determina a taxa de crescimento das vendas, a rentabilidade e as linhas gerais da estratégia a adoptar

É possível o cruzamento directo entre a matriz B.C.G. com a curva do ciclo de vida de um produto. Verifica-se uma clara correspondência entre interrogação e introdução, entre estrela e a fase de crescimento, entre a vaca leiteira e a fase de maturidade e entre o cão e a fase de declínio.

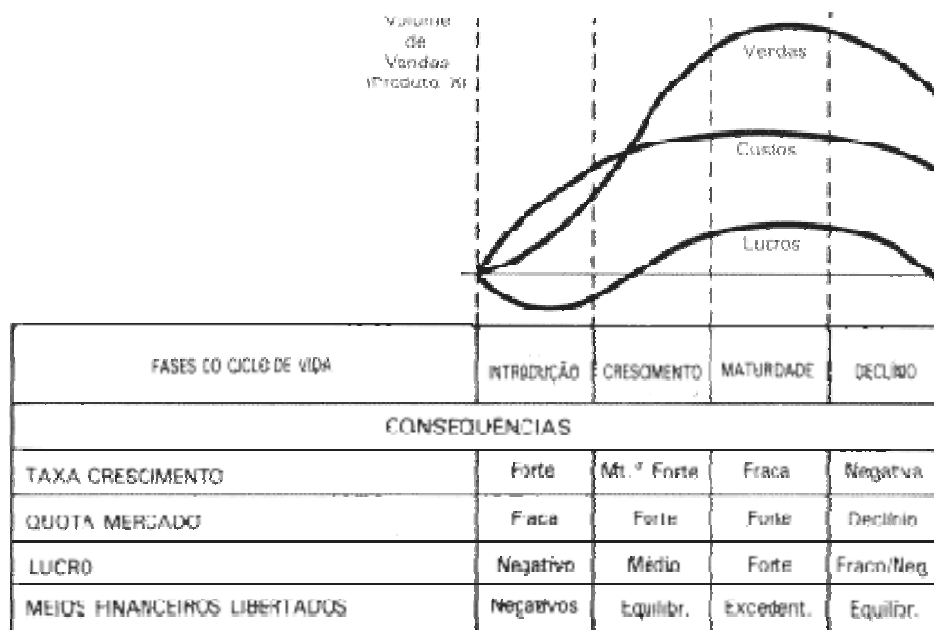


Figura 3 –Ciclo de vida de um produto [9]

As recomendações estratégicas resultantes destas constatações e análises resumem-se da seguinte forma:

- Rentabilização das vacas leiteiras, o que significa consolidar posições de monopólio e uma gestão financeira rigorosa com o objectivo de libertar o máximo fluxos financeiros para reinvestir em actividades mais promissoras.
 - Abandonar ou manter sem investimento os cães, dependendo do facto de eles serem, respectivamente, geradores de lucros ou prejuízos.
 - Manter a posição dominante das estrelas, reinvestindo o necessário para a manutenção da posição e aguardando o envelhecimento do segmento que permitirá uma futura situação de vaca leiteira.
 - Investir agressivamente na interrogação com o objectivo de conquistar a liderança, ou, caso seja impossível, re-segmentar ou abandonar rapidamente.
- [10]

6.2 Matriz de McKinsey

A matriz de McKinsey é construído a partir de duas variáveis, a posição concorrencial e o valor do sector. A avaliação posição concorrencial utiliza factores de sucesso e faz uma ponderação destes. O valor do sector integra os factores atractivos de uma organização. Os critérios relacionados com o ciclo de vida servem de base para a determinação do valor da actividade, mas a importância que esta representa para a organização é determinante dependendo das sinergias com outras actividades da organização, da base da experiência, das dificuldades à entrada do sector, e da capacidade de abastecimento e de fornecimento.

A matriz de McKinsey apresenta-se sob a forma de um quadro de dupla entrada e nove casas, com o valor do sector em abcissas e a posição concorrencial em ordenadas, e sendo cada um destes dois critérios medido segundo uma escala com três posições: forte, média e fraca. [11]

Tabela 5 – As prescrições estratégicas de McKinsey [11]

		VALOR DA ACTIVIDADE		
		Forte	Média	Fraca
POSIÇÃO CONCORRENCIAL	Forte	Manter a posição de líder custe o que custar	Manter a posição seguir o desenvolvimento	Rendibilizar (“ordenhar”)
	Média	Melhor a posição	Rendibilizar prudentemente	Retirar-se selectivamente (segmentar)
	Fraca	Dobrar a parada ou abandonar	Retirar-se progressivamente e selectivamente	Abandonar Desinvestir

Três estratégias elementares:

- **Desenvolver-se** nas zonas onde o valor da actividade e a posição concorrencial são interessantes. Se esta última condição não for preenchida, convém ou consentir num investimento importante, ou abandonar pura e simplesmente.
- **Manter-se, rentabilizando** as zonas médias através do seu valor ou da sua posição concorrencial.
- **Retirar-se parcial ou totalmente** das zonas fracas. [11]

Conceitos chave: estratégia; tipos de estratégia; modelos de análise de estratégia; análise de carteiras de estratégia.

7. BIBLIOGRAFIA

- [1] Lisboa, J. *et al*, “Introdução à Gestão das Organizações”, *Vida Económica*.
- [2] <http://www.europcar.pt/>
- [3] Freire, A. “Estratégia – Sucesso em Portugal”, *Verbo*, 1997.
- [4] Cardoso, L. “Gestão Estratégica das Organizações – Ao Encontro do 3º Milénio”, *Verbo*, 1995.
- [5] http://images.google.pt/imgres?imgurl=http://www.ambire.ca/images/swot.jpg&imgrefurl=http://www.ambire.ca/swot.html&h=248&w=338&sz=15&hl=pt-PT&start=39&um=1&tbnid=I6mj37Eq_qfM-M:&tbnh=87&tbnw=119&prev=/images%3Fq%3Ds.w.o.t.%26start%3D21%26ndsp%3D21%26svnum%3D10%26um%3D1%26hl%3Dpt-PT%26client%3Dfirefox-a%26channel%3Ds%26rls%3Dorg.mozilla:pt-PT:official%26sa%3DN
- [6] <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/alexandre/cap3.htm>
- [7] <http://rmmmarketing.blogspot.com/search/label/Porter>
- [8] http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/matriz_bcg.htm
- [9] http://images.google.com/imgres?imgurl=http://student.dei.uc.pt/~jaco/apres_mkt/77por.gif&imgrefurl=http://student.dei.uc.pt/~jaco/apres_mkt/mkt_4.html&h=300&w=447&sz=13&hl=en&start=3&tbnid=FBIUmQriOcFwoM:&tbnh=85&tbnw=127&prev=/images%3Fq%3Dciclo%2Bde%2Bvida%2Bde%2Bum%2Bproduto%26gbv%3D2%26svnum%3D10%26hl%3Den%26sa%3DG
- [10] Santos, F. L. “Estratégia e Competitividade”, *Rei dos Livros*.
- [11] Anastassopoulos, J. P. *et al*, “Strategor – Política Global da Empresa”, *Publicações Dom Quixote*.