

NOÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Eduardo Sá Silva



AUTOR

Eduardo Sá Silva

TÍTULO

NOÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA

EDIÇÃO

Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.

Praça da Corujeira n.º 38 · 4300-144 PORTO

Tel. 220 939 053 · E-mail: geral@quanticaeditora.pt · www.quanticaeditora.pt

CHANCELA

Gestbook – Conteúdos de Economia e Gestão

DISTRIBUIÇÃO

Booki – Conteúdos Especializados

Tel. 220 104 872 · E-mail: info@booki.pt · www.booki.pt

REVISÃO

Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.

DESIGN

Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.

IMPRESSÃO

Mai, 2023

DEPÓSITO LEGAL

515784/23



A cópia ilegal viola os direitos dos autores.
Os prejudicados somos todos nós.

Copyright © 2023 | Todos os direitos reservados a Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.

A reprodução desta obra, no todo ou em parte, por fotocópia ou qualquer outro meio, seja eletrónico, mecânico ou outros, sem prévia autorização escrita do Editor e do Autor, e ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.

Este livro encontra-se em conformidade com o novo Acordo Ortográfico de 1990, respeitando as suas indicações genéricas e assumindo algumas opções específicas.

CDU

658 Gestão, administração de empresas. Organização comercial

658.5 Técnicas e planeamento de produção. Concepção. Gestão e controlo da produção

ISBN

Papel: 9789899101784

E-book: 9789899101791

Catálogo da publicação

Família: Economia e Gestão

Subfamília: Estratégia

NOTA DE APRESENTAÇÃO.....	VII
CAPÍTULO 1. A evolução da gestão estratégica	9
CAPÍTULO 2. A questão da gestão estratégica	11
CAPÍTULO 3. Análise estratégica.....	23
CAPÍTULO 4. Análise do contexto	27
4.1. Envoltente contextual (macro).....	29
4.2. Envoltente transaccional (micro).....	33
4.3. Clientes.....	34
4.4. Concorrentes.....	35
CAPÍTULO 5. A atratividade da indústria.....	39
5.1. Potencial de novas entradas.....	39
5.2. Pressão dos produtos substitutos.....	40
5.3. Poder negocial dos fornecedores.....	41
5.4. Poder negocial dos clientes.....	41
5.5. Rivalidade competitiva.....	42
CAPÍTULO 6. Cadeia de valor.....	45
CAPÍTULO 7. Análise SWOT	51

CAPÍTULO 8.	
A formulação da estratégia	59
8.1. Estratégia de estabilidade.....	59
8.2. Estratégia de crescimento.....	59
8.3. Estratégia de retração e reviravolta	61
CAPÍTULO 9.	
O contributo de Ansoff	63
CAPÍTULO 10.	
Ciclo de vida de um produto	67
10.1. Introdução.....	68
10.2. Crescimento.....	68
10.3. Maturidade.....	69
10.4. Declínio.....	70
CAPÍTULO 11.	
Abordagens instrumentais na escolha de carteira	73
11.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	73
11.2. Matriz ADL (Arthur D. Little)	76
11.3. Matriz McKinsey.....	77
CAPÍTULO 12.	
Estratégias competitivas - Michael Porter	81
12.1. Liderança em ou pelos custos	83
12.2. Liderança pela diferenciação	84
12.3. Liderança pelo foco ou nicho de mercado	85
CAPÍTULO 13.	
Implementação da estratégia	89
CAPÍTULO 14.	
Avaliação e controlo (e possível <i>feedback</i>)	91
CAPÍTULO 15.	
Os tempos atuais.....	97
LISTA DE FIGURAS	XCIX
LISTA DE TABELAS.....	CI
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	CIII

CAPÍTULO 1.

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

O primeiro tratamento teórico do conceito de estratégia remonta há cerca de 2400 anos, com o aparecimento dos escritos elaborados por Sun Tzu sintetizados no livro *A Arte da Guerra*.

No entanto, o conceito de estratégia só se veio a materializar a partir da década de 50 do século passado e a gestão estratégica passou a ser considerada como disciplina autónoma, tendo aparecido, a partir de então, inúmeras obras quer de gestores, quer de académicos.

A primeira fase do pensamento estratégico é caracterizada pela busca da melhor forma de planear o desenvolvimento de grandes empresas. Tratava-se da fase dita clássica, em que os aspetos formais assumiam aspetos relevantes.

Uma segunda fase de evolução coincide com o aparecimento da designada matriz BCG e outras matrizes desenvolvidas por empresas de consultoria, por volta da década 70, em que se propõe uma abordagem baseada na gestão das carteiras de negócios. De uma forma geral estas metodologias procuram apoiar os gestores nas suas decisões de afetação de recursos entre os vários negócios.

Segue-se uma terceira fase de desencanto com os trabalhos realizados pelos departamentos centrais de planeamento estratégicas e com o questionar das estratégias de diversificação encetadas. Assiste-se nesta fase ao aparecimento do conceito de unidade de negócio (em inglês, SBU) que consiste num negócio distintivo, com um conjunto específico de clientes e concorrentes e que pode ser gerido de forma relativamente independente em relação aos demais negócios.

Um quarto momento dá-se com o aparecimento da proposta de Mintzberg com a adoção de uma abordagem mais comportamental do processo de formulação e implementação da estratégia, assente num conceito mais intuitivo, adaptativo e criativo.

Um quinto momento dá-se com o aparecimento de Michael Porter em que apresenta um modelo de análise da indústria assente nos cinco fatores que determinam a rentabilidade

(poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novas entradas e rivalidade entre os concorrentes). Porter defende que a condição indispensável para um desempenho superior à média, no longo prazo, é a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

A fase atual (a sexta) é caracterizada pela diversidade e riqueza de teorias, abordagens, instrumentos e ferramentas utilizadas. Como nas fases anteriores as teorias da gestão têm procurado dar resposta aos novos desafios que os mercados impõem, com especial menção, para o fenómeno da globalização, assegurando a sobrevivência e a competitividade das empresas. Assim, apareceram abordagens tais como: *Learning Organizations*, Gestão da Qualidade Total e *Balanced Scorecard*.

Conforme refere Santos (2008, p. 205), mais do que um conjunto de contradições, as teorias desenvolvidas ao longo do tempo têm contribuído para o progressivo enriquecimento do conhecimento sobre os aspetos essenciais da gestão estratégica das empresas. Em suma, todas elas procuram dar resposta e fornecer pistas – cada qual à sua maneira. Não existe uma teoria universal e única.

CAPÍTULO 2.

A QUESTÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

De uma forma simples, o conceito de “estratégia” refere-se a fazer opções que determinam a vida subsequente de uma organização ou de um indivíduo¹. Consequência dessas opções deve resultar um conjunto articulado de orientações práticas. Essas orientações práticas constituem o planejamento estratégico. O ciclo completa-se com a realização prática do planejado.

Deste modo, o planejamento estratégico consiste na definição de objetivos de caráter genérico com um *timing* superior a um ano (refletindo o posicionamento no mercado que a empresa pretende alcançar) e na definição de planos de curto prazo para atingir esses objetivos que passa pela identificação de recursos necessários e do seu modo de utilização.

Por seu turno, gestão estratégica² é a gestão criteriosa de um conjunto de ações e decisões que determinam o desempenho da organização a longo prazo por forma a criar uma vantagem competitiva. Ou por outro modo, a gestão estratégica passa por posicionar e relacionar

-
- 1 Diversos autores apresentam diferentes definições de estratégia. A título exemplificativo indicam-se as seguintes:
 - i. “A estratégia pode ser definida como o conjunto de decisões e ações da empresa, de uma forma consistente, que visam proporcionar ao cliente mais valor que o oferecido pela concorrência” – Freire, A. (1997), *Estratégia de Sucesso em Portugal*.
 - ii. “Estratégia é uma fórmula genérica e global do modo como o negócio irá competir, de quais os objetivos que o negócio deve ter e que políticas serão necessárias para atingir esses objetivos. A essência da formulação da estratégia competitiva está no relacionamento da organização com a sua envolvente” – Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*.
 - iii. “Não existe uma definição única e universal de estratégia. Não existe uma maneira ideal de criar a estratégia, nem existe uma estratégia ideal para a organização. Na verdade, o mundo está cheio de contradições e o estratega eficaz é aquele que consegue viver com as contradições, que consegue aprender a descobrir as suas causas e consequências e as consegue agrupar suficientemente para agir de maneira eficaz. Ou seja, a estratégia eficaz é aquela que resulta” – Mintzberg, H. & Quinn, J. (1991), *The Strategy Process: Concepts, Contexts & Cases*.
 - 2 Existe alguma confusão terminológica entre Gestão Estratégia e Planejamento Estratégico, que muitas vezes são utilizados de forma indiscriminada. De acordo com Couto (site acedido em 21/6 em <http://www.viniciuscouto.com/a-importancia-da-gestao-estrategica-para-empresas-de-pequeno-porte>), o planejamento estratégico é um método de gestão que diz respeito à elaboração de objetivos para a seleção de programas de ação e para a sua concretização, levando em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada. Já a gestão estratégica é uma técnica de acrescentar novas informações de reflexão e ação ordenada e continuada, a fim de analisar a posição, elaborar projetos de alterações estratégicas e acompanhar e gerir os passos de implementação.

a empresa com o meio ambiente de forma a assegurar o sucesso continuado e a torná-la segura contra a surpresa.

As decisões estratégicas são de natureza complexas. Pode-se afirmar que aquilo que distingue as decisões estratégicas dos outros aspetos da gestão numa organização é esta complexidade que deriva de três aspetos fundamentais:

- as decisões estratégicas envolvem um elevado grau de incerteza: a tomada de decisões apoia-se em visões ou expectativas acerca do futuro;
- as decisões estratégicas exigem uma abordagem integrada da gestão da organização, o que por vezes colide com os interesses de algumas áreas funcionais;
- as decisões estratégicas estão normalmente associadas a grandes alterações na organização.

As raízes da gestão estratégica remontam à antiguidade. Em 500 a.C. o general chinês Sun-Tzu apresentou uma doutrina da estratégia sob a forma de instruções a que deu o nome de Arte da Guerra. Existe, deste modo, semelhança entre a competição no campo de batalha e na vida empresarial. Convenientemente adaptados, os princípios da estratégia militar são relevantes para a gestão.

Um negócio de sucesso, como uma campanha militar com êxito, dependem de:

- escolher onde e como atacar;
- aplicar as regras da estratégia.

Basicamente o modelo de gestão estratégica comporta:

- i.** análise estratégica;
- ii.** formulação da estratégia;
- iii.** implementação e controlo³.

Existem autores de escolas prestigiadas como sejam Harvard, nos EUA, que defendem que as três fases são e devem ser distintas. Ao invés, outros autores, como por exemplo Mintzberg⁴, defendem a necessidade de uma escolha estratégica permanente e de um planeamento e execução estratégicos incrementalistas, dado o contexto de turbulência, de rapidez e de imprevisibilidade que caracteriza o momento atual.

³ Se for desejável, a implementação pode ser separada do controlo e avaliação.

⁴ Mintzberg, H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*, The Free Press.

CAPÍTULO 5.

A ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

Uma das ferramentas mais utilizada para analisar a atratividade de uma indústria⁹ é o designado Modelo das Cinco Forças de Michael Porter¹⁰.

Porter identificou cinco forças, a saber: potencial de novas entradas, pressão dos produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e rivalidade. Estas forças determinam a intensidade da competição e, conseqüentemente, a rentabilidade e a atratividade da indústria. No entanto, a força (variável) central é a rivalidade da indústria, ou seja, o grau de agressividade que caracteriza a atuação das empresas em termos de concorrência. Muito embora, esta força tenha as suas próprias determinantes, ela é influenciada pelas restantes.

Analise-se agora cada uma delas.

5.1. Potencial de novas entradas

O potencial de novas entradas está relacionado com a ameaça de novos concorrentes que despoletará uma reação tanto mais forte das empresas instaladas, quanto menores forem as barreiras à entrada.

As barreiras à entrada podem ser agrupadas, conforme segue:

- economias de escala: quanto maiores foram as vantagens resultantes da dimensão das empresas na redução dos custos unitários, maiores são os entraves à entrada de novos concorrentes;
- diferenciação do produto: quanto mais os produtos da indústria forem diferenciados, maior tende a ser a lealdade dos clientes a marcas já estabelecidas;

9 Uma indústria corresponde a um conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços semelhantes no mesmo mercado.

10 Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. Nova Iorque: Free Press.

- elevados custos fixos (investimentos iniciais elevados): a dimensão do capital necessário para entrar numa determinada indústria pode traduzir-se numa significativa barreira à entrada;
- custos de mudança de fornecedores: quando um cliente está satisfeito com um produto e/ou serviço prestado por um fornecedor habitual, torna-se mais difícil convencê-lo a mudar para um novo fornecedor;
- existência de proteção à propriedade (por exemplo, patentes ou licenças): a posse da tecnologia específica necessária quando está patenteada, o que implica que novos competidores não poderão entrar, ou em alternativa poderão ter de desenvolver recursos alternativos;
- acesso aos canais de distribuição: os concorrentes que entram numa nova indústria podem encontrar dificuldades no acesso aos canais de distribuição, o que obrigará a esforços acrescidos para conseguirem chegar os seus produtos aos clientes;
- política governamental: existem situações nas quais o governo não permite ou cria dificuldades que são difíceis de ultrapassar;
- curva de experiência: quanto maior for a produção acumulada, maior é a possibilidade da redução dos custos unitários resultante da experiência adquirida;
- retaliação esperada: as empresas que pretendam entrar numa determinada indústria podem colher a percepção que se o fizerem vão encontrar uma oposição forte concertada dos que se já se encontram instalados.

5.2. Pressão dos produtos substitutos

Substitutos são produtos ou serviços, de indústrias diferentes, que podem satisfazer as mesmas necessidades dos clientes. Uma ameaça de produtos substitutos acontece quando existem produtos com preço mais baixo ou com melhores parâmetros de desempenho, para o mesmo fim, colocando um patamar no preço dos produtos da indústria em análise, limitando o potencial desta.

A pressão dos produtos substitutos pode ser agrupada como segue:

- relação preço/desempenho: se existirem produtos estreitamente substitutos cujo desempenho seja semelhante (que satisfaça de forma semelhante as mesmas necessidades) e se o preço for mais reduzido, então está-se perante uma ameaça;
- custos de mudança: a ameaça da entrada de produtos substitutos será naturalmente maior quanto mais fácil for abandonar os atuais fornecedores, isto é, quanto menores forem os custos associados à substituição;
- propensão do cliente para a aquisição de produtos substitutos: encontra-se relacionada com o grau de lealdade à marca. Quanto menor for essa propensão, menor é a ameaça de produtos substitutos;

- tendências correntes: se a tecnologia permite a substituição de materiais por outros, porventura, mais adaptáveis, a tendência será a substituição. Isto acontece, por exemplo, na indústria dos automóveis em que a chapa está a ser substituída por plástico.

5.3. Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores podem afetar uma indústria através da sua capacidade para alterar os preços, a qualidade dos seus produtos, os prazos de entrega ou exigir condições particulares de pagamento.

O poder negocial dos fornecedores passa por:

- concentração dos fornecedores: um número reduzido de fornecedores confere-lhes um maior poder negocial, quer em termos de preço, quer em relação a outras condições;
- produtos únicos ou são muito diferenciados: se os produtos de cada fornecedor forem únicos ou muito diferenciados confere-lhes um maior poder negocial;
- inexistência de produtos substitutos: se não existirem produtos substitutos e um elevado grau de concentração das compras, isto conduz a uma situação de forte dependência relativamente a esse(s) fornecedor(es);
- ameaça de integração a jusante: se existe a possibilidade do fornecedor integrar a jusante (isto é, fazer o mesmo que a empresa) e, se ainda, for mais elevada a rentabilidade da indústria, o poder negocial do fornecedor aumenta.

5.4. Poder negocial dos clientes

Com similitudes com o que acontece com os fornecedores, o poder negocial está relacionado com:

- concentração dos clientes: um número reduzido de clientes confere-lhes um maior poder negocial, quer em termos de preço, quer em relação a outras condições;
- volume das suas compras: quando um cliente tem elevada quota das vendas totais de uma determinada indústria, mesmo que não significativamente na empresa, tem um poder de negociação elevado;
- inexistência de diferenciação: não existindo diferenciação nos produtos que a empresa produz e comercializa, maior é possibilidade de os clientes substituírem;

- custos de mudança: os custos de mudança, ou seja, os custos suportados pelos clientes com a substituição dos seus fornecedores representam uma das mais importantes condicionantes do seu poder negocial;
- ameaça de integração a montante: com similitudes com a situação dos fornecedores (a jusante), se o cliente pode produzir o que compra, o poder negocial do cliente aumenta;
- produtos substitutos: a maior ou menor facilidade no acesso a produtos no mercado que substituam os que são atualmente adquiridos, influencia o poder negocial dos clientes.

Sempre que possível, a avaliação dos fornecedores e dos clientes deve ser segmentada. Diferentes fornecedores e clientes pela tipologia de produtos que comercializam podem ter poder negocial diferente. Existem indústrias em que o número de fornecedores está altamente concentrado (é o caso de fornecimento de determinada matéria-prima, por exemplo, a nível mundial o fornecimento do alumínio está concentrado num pequeno número de fornecedores), o que conduz a um poder negocial elevado destes

Por outro lado, se é dada preferência à qualidade (real ou percebida) dos produtos assiste-se a uma redução do poder negocial de quem compra. Se um cliente é um grande apreciador de determinado produto de qualidade e pretende adquiri-lo, independentemente do preço, o seu poder negocial reduz-se.

5.5. Rivalidade competitiva

Conforme já referido a rivalidade é neste modelo a força (variável) mais relevante. Em termos gerais, a competição numa indústria pode ter lugar com base no preço ou na diferenciação. No caso do preço, as empresas apresentam-se no mercado com preços mais baixos que os concorrentes. No caso da diferenciação, as empresas através, por exemplo, do desenvolvimento de marcas, campanhas de promoção e/ou publicidade, prestação de serviços de conveniência ou inovação tentam convencer os clientes das vantagens de aquisição dos seus produtos ou serviço em relação ao produto ou serviço similar apresentado pelos concorrentes.

Esta quinta força tende a ser bastante influenciada pelas restantes quatro forças. Quanto pior forem as outras forças para a atratividade, maior tende a ser a rivalidade entre os participantes. Contudo, a rivalidade também é influenciada por outros fatores, a saber:

- taxa de crescimento da indústria: no caso de indústria com elevado crescimento, cada empresa tem espaço de manobra, pelo que a rivalidade tenderá a não ser significativa. Inversamente, passa-se o contrário numa indústria madura;

- número de concorrentes com dimensões semelhantes: quando o número de concorrentes é elevado e a dimensão de cada um não varia significativamente, geralmente verifica-se uma tendência para uma maior rivalidade;
- elevados custos fixos: se os custos fixos são elevados, as empresas tenderão a procurar atingir o mais rapidamente possível o ponto crítico de vendas, o que aumenta o grau de rivalidade até atingir esse ponto crítico;
- reduzida diferenciação: se não existe muita diferença entre os concorrentes e os seus produtos, isto conduz a uma tendência para as empresas competirem pelo preço;
- barreiras à saída: as dificuldades que uma empresa tem de enfrentar para abandonar um negócio pouco rentável, pode forçá-la a permanecer em atividade, na tentativa de redução de custos, o que provoca um aumento da rivalidade. As barreiras à saída podem ser diversas, mas geralmente estão associadas a ativos fixos que, no caso de cessação, não terão utilidade ou a indemnizações que terão de ser pagas, antes de termo do contrato, por exemplo, de concessão.

Após a avaliação das cinco forças deve-se finalizar a análise com uma conclusão quanto à atratividade da indústria.

Cardeal (2015, p. 125) apresenta um esquema aplicável à indústria de sistemas operativos para computadores que pode ser adaptado a outras indústrias:

Tabela 5.1. Esquema de Cardeal (2015), aplicável a várias indústrias.

Forças	Situação	Sinal
Ameaça de novas entradas	Elevado nível de investimento Difícil aceder a canais de distribuição Custos de mudança dos clientes	Baixo
Pressão dos substitutos	Não foram identificados substitutos aos sistemas operativos para computador	Baixo
Poder negocial dos fornecedores	Essencialmente fornecedores de trabalho, ou seja, trabalhadores	Baixo
Poder negocial dos clientes	Consumidores finais: fragmentado, custos de mudança, falta de escolha	Baixo
Rivalidade	Indústria dominada pela Microsoft	Baixo
Atratividade	Todas as cinco forças conduzem a que a indústria seja atrativa	Alto

Igualmente pode-se construir um índice de atratividade (nota ponderada); exemplo de grelha que evidencia a atratividade numa determinada indústria, em que quanto mais elevada for a nota ponderada, mais atrativa é a indústria ou setor.

NOÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Eduardo Sá Silva

Sobre a obra

Esta obra tem como objetivo apresentar uma panorâmica do processo de gestão estratégica, com especial ênfase à análise e formulação estratégicas. Não pretendendo constituir uma obra tipicamente académica, nem aprofundar os assuntos de forma exaustiva, propõe evidenciar as principais noções e indicar os principais contributos de vários autores, numa disciplina que vem assumindo uma importância crescente quer nos cursos de Gestão, quer na vida profissional de muitos gestores.

Contrariando a ideia de qualidades inatas de gestão, mostra o valor teórico do estudo dos princípios da gestão, que são universais e aplicam-se a qualquer tipo de organização. Destina-se, por isso, ao vasto público de empresários, gestores, atuais e futuros, e a todos aqueles que se interessam pela temática, independentemente da formação de base (economia, engenharia, direito ou outra).

Sobre o autor

Eduardo Sá Silva

Licenciado e mestre pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Doutor em Ciências Empresariais pela Universidade da Corunha – Espanha. Docente do ensino superior. Orientador de teses de mestrado e doutoramento nas áreas da Gestão Financeira e Contabilidade. Autor de diversas obras e artigos nestas áreas.

Também disponível em formato e-book



www.gestbook.com.pt

gestbook