

# **MANUAL FORMAÇÃO PME**

---

## **GESTÃO ESTRATÉGICA**

ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA À EMPRESA .....	3
1. Análise do Meio Envolvente .....	3
2. Análise da Evolução do Mercado.....	7
3. Análise da Realidade Concorrencial.....	9
4. Oportunidades e Ameaças .....	10
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	12



## **ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA À EMPRESA**

---

### **1. Análise do Meio Envolvente**

O objectivo é contextualizar a actividade da empresa no tecido económico. Por um lado, procuram-se informações sobre a economia e a actividade empresarial numa perspectiva de passado recente e evolução no médio prazo. Por outro lado, buscam-se as alterações significativas que tenham ocorrido no domínio das tecnologias (produtivas, informáticas, etc.) que podem influenciar, positiva ou negativamente, o sector.

Paralelamente, pesquisam-se as tendências gerais da indústria, no plano global, dado que, cada vez mais, as empresas são afectadas por factores de dimensão transnacional (deslocalização de produção, substituição por fornecedores de outro continente, novas formas de negociar, etc.).

<p><b>Aspectos a Analisar</b></p> 	 <p><b>Questões a colocar</b></p>
<p><b>Caracterização macro-económica da economia portuguesa</b></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Qual o crescimento do PIB? Qual a taxa de desemprego? Que investimento público e privado? Quais os indicadores de Construção Civil? Qual a taxa de inflação? Quais os valores de consumo público e consumo privado? Quais os efeitos da participação na União Europeia?</p>
<p><b>Caracterização da Indústria/Sector</b></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Quais as principais inovações tecnológicas? Que modelos de gestão? Quais as principais inovações de produto? Quais os novos concorrentes? Que inovações de marketing têm surgido? Qual o crescimento sectorial? Que investimentos têm sido realizados? Quais as transformações mais recentes e que impacto, ao nível das tecnologias, Internet, nova legislação nacional e/ou directivas comunitárias?</p>

As **variáveis do meio envolvente** que se consideram, com maior frequência, são as seguintes:

# MEIO

TECNOLÓGICA		INSTITUCIONAL
	ECONÓMICA	
SOCIAL		CULTURAL

# ENVOLVENTE

## Variável Tecnológica

O desenvolvimento extremamente rápido das tecnologias que são colocadas à disposição das Empresas tem reflexos na organização e gestão empresarial. A envolvente tecnológica impulsiona novas formas de relacionamento das empresas com os seus Clientes e implica que estas procurem inovar constantemente nas suas formas de actuação, factor decisivo para a sua sobrevivência e desenvolvimento.

## Variável Institucional

O conhecimento de todas as regras, leis e regulamentos dos países ou comunidades económicas onde a empresa opera, são aspectos que as empresas devem conhecer com exactidão quando estão a planear o seu desenvolvimento. Por exemplo: um órgão governamental irá adoptar uma atitude rigorosa ou tolerante em relação à gestão de uma empresa com a qual está a lidar? As leis «anti-trust» serão aplicadas rigidamente ou serão ignoradas? A política do governo irá inibir ou encorajar a liberdade de acção da administração?

## **Variável Económica**

Os indicadores económicos comuns que medem o rendimento nacional (como o produto nacional, a poupança, os investimentos, os preços, os salários, a produtividade, o emprego, as actividades governamentais e as transacções internacionais) influenciam fortemente a actividade empresarial.

## **Variável Social**

Os factores relacionados com a demografia, o estilo de vida e os valores sociais, influenciam a actividade da empresa. Por exemplo, mudanças no estilo de vida, que incluem a tendência para uma educação melhor (cada vez mais pessoas completam o secundário e vão para a universidade), carros menores, condomínios, refrigerantes diet (dietéticos) e empregadas domésticas são apenas alguns exemplos de novos padrões de consumo.

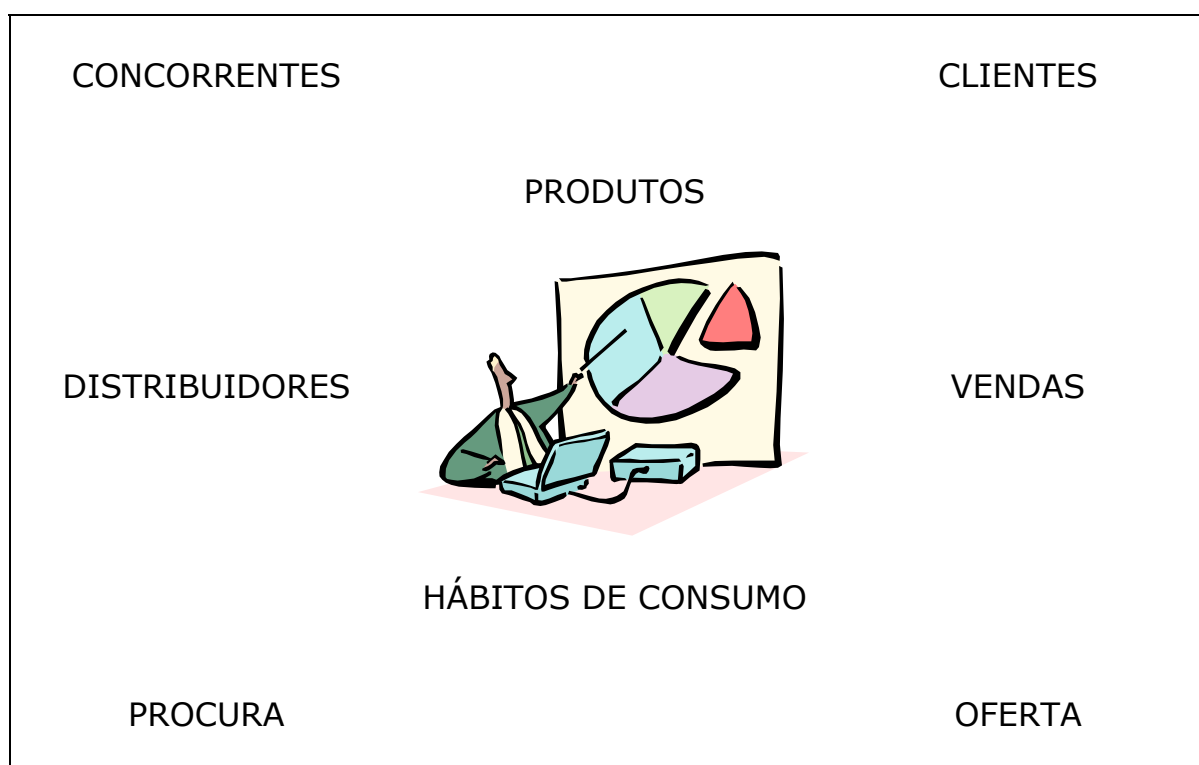
## **Variável Cultural**



A história, as tradições, as crenças e os valores que estão enraizados na sociedade são determinantes não só na forma como as pessoas se posicionam perante os produtos/serviços que lhe são colocados à disposição como, também, na forma como encaram o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e o seu relacionamento com as entidades empregadoras.

## 2. Análise da Evolução do Mercado

Quantificar e analisar o mercado em que a empresa actua é uma tarefa fundamental na preparação de um plano estratégico. Esta análise, implica definir o mercado de um modo amplo, incluindo não apenas os produtos directamente concorrentes dos seus, mas também os susceptíveis de os substituírem, porque respondem às mesmas necessidades.

# MERCADO



<p><b>Aspectos a Analisar</b></p> 	 <p><b>Questões a colocar</b></p>
<p><b>Dimensão, estrutura e tendências de evolução do mercado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qual o volume de vendas do sector para o mercado nacional e para os mercados externos?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qual o peso do sector na economia portuguesa?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quantas empresas existem em actividade no sector? Qual a sua dimensão? Quantos empregados têm?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qual o número e características dos compradores e consumidores?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quais os segmentos-alvo mais importantes? Que evoluções são previsíveis?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qual o nível de internacionalização das empresas do sector?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qual a localização das principais empresas (identificar núcleos regionais)?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qual a evolução da oferta (globalmente)?</li> </ul>
<p><b>Comportamentos de consumo e de compra</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quem consome (onde, quando, como)?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quem compra (onde, quando como)?</li> </ul>
<p><b>As motivações, as atitudes e os critérios de escolha dos consumidores e/ou compradores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Analisar o contexto psicológico do consumo ou da compra; as principais motivações e constrangimentos que determinam a atitude geral face ao produto e os critérios de escolha das marcas.</li> </ul>



### 3. Análise da Realidade Concorrencial

Considera-se concorrente de um produto ou serviço qualquer outro pelo qual o consumidor possa substituir o primeiro, total ou parcialmente, na medida em que responda ao mesmo tipo de necessidades. O espaço concorrencial de um produto ou de uma marca pode ser analisado em três níveis:

- Concorrência inter-produtos/serviços;
- Concorrência inter-segmentos;
- Concorrência genérica.

A análise da concorrência deve ser feita de forma prospectiva. É importante antecipar o conhecimento dos concorrentes e analisar as suas estratégias: identificá-las, monitorizar de perto as suas actuações, avaliar os seus pontos fortes e fracos e tentar antecipar as suas próximas movimentações.



#### Questões a colocar

- ☒ Que tipos de estruturas concorrenciais operam no mercado, a nível local, regional, nacional e internacional?
- ☒ Quais são as principais categorias de produtos/serviços que respondem às mesmas necessidades que os nossos?
- ☒ Quais são os principais concorrentes directos ou indirectos? Quais as suas quotas actuais e como têm evoluído?
- ☒ Existe um líder no nosso mercado? Qual a sua notoriedade e imagem junto dos diferentes segmentos? Quais os traços mais salientes da sua estratégia? Quais são os seus projectos para os próximos anos?

## 4. Oportunidades e Ameaças

A análise externa da empresa, ao evidenciar a evolução provável dos factores externos no horizonte temporal da empresa, permite identificar as principais situações de risco, as **ameaças**, que essa evolução comporta e para as quais a Empresa se deve preparar antecipadamente por forma a que estas penalizem o menos possível o seu desenvolvimento. Identificará igualmente as situações de cariz favorável, ou seja, as **oportunidades** a não perder.

O conhecimento atempado das suas consequências no desenvolvimento do negócio bem como o planeamento das decisões a tomar, numa lógica pró-activa, poderão permitir vantagens consideráveis sobre os seus concorrentes.



A elaboração do Plano Estratégico pressupõe uma correcta identificação dos aspectos mais relevantes que, do exterior, condicionam a actividade e o desenvolvimento da Empresa: as ameaças e as oportunidades que o meio externo lhe proporcionam. De igual forma é fundamental analisar e sistematizar os principais constrangimentos e potencialidade internas, ao nível das diferentes áreas funcionais, que constituem os pontos fortes e fracos da organização.

# ANÁLISE SWOT



OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS

(**Análise SWOT** – strengths, weaknesses, threats, opportunities)

Neste sentido, a análise efectuada revela-se fundamental na medida em que vai permitir comparar os recursos e capacidades da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente; determinar os factores de sucesso da empresa, ponderando os pontos fortes em que baseia a sua estratégia e as fraquezas que deve procurar superar; e comparar as forças e fraquezas da empresa com as dos concorrentes por forma a identificar os recursos de que deve dispor e as medidas que deve implementar para obter vantagens competitivas.

## FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Os passos necessários para a formulação da estratégia de uma empresa são a identificação da missão, dos objectivos e da estratégia. A missão envolve a definição do que é a organização, o que se propõe fazer, em que negócio actua; os objectivos dizem respeito ao que se pretende atingir através das suas actividades; a estratégia corresponde aos meios escolhidos para atingir os objectivos.

<p><b>Aspectos a Analisar</b></p> 	 <p><b>Questões a colocar</b></p>
<p><b>Missão, Objectivos e Estratégia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qual é a missão da minha empresa?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quais são os objectivos fundamentais que pretendo que a minha empresa atinja?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Que estratégia definir e escolher para atingir esses objectivos?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dentro dos vários tipos de estratégias possíveis qual aquela que se adapta melhor à minha empresa e ao meio envolvente em que me insiro?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Devo apostar numa estratégia de custos, numa estratégia de diferenciação ou de focalização?</li> </ul>

Cada empresa decidirá que estratégia básica irá seguir de acordo com o tipo de **vantagem competitiva** que possui, como irá crescer e, finalmente que estratégia competitiva irá adoptar.

A estratégia deve responder a duas questões essenciais:



**Onde deve a empresa competir?** De acordo com a avaliação das diferentes indústrias e a identificação das competências centrais da empresa, é necessário definir em que sectores é que esta deve actuar.



**Como deve a empresa competir?** A empresa deve identificar as competências centrais a reforçar, para cada negócio, com vista a melhorar o desempenho relativo aos factores críticos de sucesso desses segmentos-alvo.

## Estratégicas Básicas

Antes de mais é necessário precisar a natureza da vantagem competitiva sustentável, que servirá de base para as acções estratégicas posteriores.

A vantagem competitiva pode ser baseada nas dimensões de produtividade ou no poder de mercado. É importante conhecer qual é o tipo de vantagem competitiva sustentável num determinado mercado de referência e para esse, é conveniente formular as seguintes perguntas:



Quais são os factores chave de sucesso no produto/mercado considerado?



Quais são os pontos fortes e fracos da empresa em relação a esses factores chave?

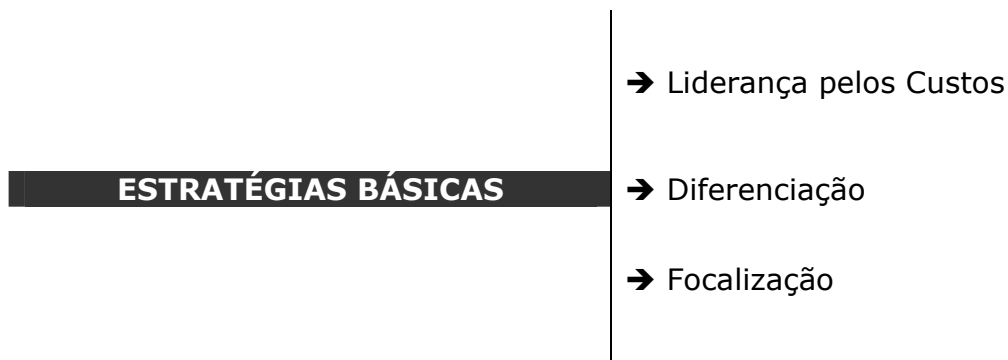


Quais são os pontos fortes e fracos dos principais concorrentes em relação a esses mesmos factores chave?

De acordo com esta informação, a empresa pode:

- Avaliar a natureza da vantagem em relação ao concorrente melhor posicionado;
- Decidir dotar-se de uma vantagem competitiva numa área específica;
- Tentar neutralizar a vantagem competitiva de que dispõe a concorrência.

Segundo Porter, no seu livro *Estratégia Competitiva*, existem três grandes **estratégias básicas** para tornar uma empresa mais competitiva:



#### → **Liderança pelos Custos:**

é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva através da produção de produtos mais baratos do que os dos seus concorrentes. A lógica desta estratégia é a de que, produzindo produtos mais baratos do que os dos concorrentes, a empresa pode oferecer aos seus consumidores produtos a menor preço e aumentar a sua participação na indústria. Por essa razão, muitas empresas automatizam os seus sistemas de produção para aumentar a produtividade e obter liderança de custo, oferecendo produtos mais baratos.

#### → **Diferenciação:**

é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva através do desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos produtos oferecidos pelos concorrentes. Os produtos podem ser oferecidos aos

consumidores como diferentes porque são únicos em termos de qualidade do produto, desenho ou nível de serviço pós-venda.

### → **Focalização:**

é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva concentrando-se num consumidor particular e específico. Editores de revistas geralmente utilizam uma estratégia focalizadora para oferecer os seus produtos a clientes específicos. Os produtos *diet* ou *light* focalizam o consumidor preocupado com a saúde e a estética.

## **Estratégias de Crescimento**

Em geral, definimos crescimento pelo aumento das vendas, pela participação no mercado, pelo benefício ou pelo tamanho e pela estrutura das organizações. Uma empresa pode fixar objectivos de três tipos.



A cada um destes objectivos de crescimento corresponde um certo número de estratégias possíveis:

### → **Crescimento intensivo:**

A empresa pode crescer no seio do mercado de referência em que actua, usando uma Estratégia de Penetração (aumentar as vendas dos produtos actuais nos mercados existentes); Estratégia de desenvolvimento do produto



(aumentar as vendas nos mercados actuais graças a novos produtos, melhorados e reformulados); Estratégia de desenvolvimento de mercado (desenvolver as vendas introduzindo produtos actuais em novos mercados).

→ **Crescimento integrado:**

A empresa pode crescer no seio do sector, por meio de uma integração em sentido ascendente, descendente ou horizontal.

→ **Crescimento diversificado:**

A empresa cresce, apoiando-se nas oportunidades situadas fora do seu campo de actividade habitual: diversificação **concêntrica** e diversificação **pura**.

## **Estratégias Competitivas**

Tomando como ponto de referência a sua quota de mercado, uma empresa pode eleger entre quatro tipos de estratégias competitivas:



→ **Estratégias de Líder:**

Assumir uma posição de liderança no mercado, em termos de quota de mercado, inovação, etc.;

➔ **Estratégias de Desafiador:**

Oposição ou ataque directo ao líder/concorrente;

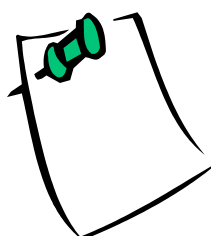
➔ **Estratégias de Seguidor:**

Seguir o líder;

➔ **Estratégias de Especialista:**

A especialização numa pequena parte do mercado;

SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS		
Básicas	Crescimento	Competitivas
Liderança de Custos	Intensivo	Líder
Diferenciação	Integrado	Desafiador
Foco	Diversificado	Seguidor
		Especialista



**TOME NOTA!**

*A gestão estratégica de uma empresa é a base de toda a sua acção futura. Permite-nos analisar, pensar, decidir o caminho a seguir e os grandes objectivos a atingir.*

*Permite ainda calendarizar as acções a desenvolver no âmbito do planeamento estratégico.*

*Uma outra questão a resolver: não basta planear, é importante controlar o cumprimento das directrizes tomadas e, ao mesmo tempo, ter a flexibilidade organizacional necessária para modificar o rumo da empresa se algo de inesperado acontecer no mercado.*



## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

No âmbito da **reflexão estratégica** necessária e tomando por referência o Caso Mobilex, pondere sobre quais os principais objectivos para a sua empresa nos próximos 2 a 4 anos.

<i><b>Objectivos</b></i>	<i><b>Razões de Ser</b></i>	<i><b>Calendarização</b></i>
1.		
2.		
3.		

A **Análise SWOT** permite uma análise ao mesmo tempo externa e interna da empresa. Reflectindo sobre a sua empresa, preencha:

Ameaças	Oportunidades
Pontos Fracos	Pontos Fortes

Finalmente, identifique as **alterações estruturais** que podem influenciar o sector de actividade (tecnologias, processos, novos concorrentes, etc.):

---

---

---

---

---

---

---

---

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.