

METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

© Luis Mota de Castro, 1995

A - DIAGNÓSTICO

1. Apresentação da Empresa

1.1. Identificação da empresa

A identificação da empresa inclui informações genéricas como a designação social, a sede social, o CAE, a data de constituição, objecto social, capital social e sua distribuição, principais actividades, gerentes e responsáveis por áreas funcionais.

1.2. Historial

O historial é a descrição dos eventos mais marcantes na evolução da empresa tais como, circunstâncias de criação e fundadores, alterações ao capital social e ao número e participação dos sócios, identificação e políticas prosseguidas pelos sócios gerentes ao longo da vida da empresa, alterações na orgânica, no estilo de gestão, na âmbito de actividades de mercados alvo, nas bases competitividade, etc.

1.3. Missão e objectivos

A declaração de missão inclui as perspectivas dos seus dirigentes quanto a tipos de produtos actual e perspectivado no futuro, quanto aos mercados a que se dirige e a que aspira vir a dirigir-se, definidos tanto funcional como demográfica e geográficamente, e ainda as competências distintivas, valores e políticas de actuação que dão razão de ser à sua aceitação nos mercados e perspectivas quanto ao seu desenvolvimento.

A declaração de missão descreve a "finalidade" da empresa bem como o grau e tipo de aptidões necessários para que ela atinja e mantenha uma posição competitiva sustentável. É tão importante pelo que inclui como pelo que exclui.

Ao incluir de forma genérica a descrição do âmbito de actividades actual e futura, ela indica a evolução ou plano de vida da empresa e as mudanças que ela tem que preparar afim de sustentar essa sua evolução. A contraposição entre o seu âmbito de actividades actual e o âmbito desejado de actividades futuras é a principal pedra de toque para a análise e decisão estratégicas. O segundo componente mais importante da declaração de missão é a indicação de modo genérico como se espera prosseguir uma posição de vantagem competitiva sustentável.

O método para se obter uma declaração de missão é envolver os seus principais gestores numa tentativa de descrição aceite por todos, da características actuais e futuras da empresa, do seu negócio e do seu posicionamento no mercado. Interessará integrar na declaração de missão tanto os aspectos comuns às duas definições assim produzidas como as grandes linhas definidoras do modo de passagem de uma para outra ao longo do futuro próximo. Pode ser útil obter definições independentes de dois grupos de gestores responsáveis e depois tentar conciliá-las numa definição única. Frequentemente as definições assim

produzidas diferem umas das outras principalmente no que se refere às políticas que fundarão a vantagem competitiva, mas a identificação dos pontos de desacordo e o debate pelos gestores dos componentes principais da declaração de missão, permite chegar a um consenso quanto ao negócio desejado e aos principais desafios futuros.

Quando a gama de produtos, mercados e âmbitos geográficos é muito variada pode ser difícil conseguir-se uma definição descritiva de missão. Neste caso pode ser preferível focar a definição nas mudanças necessárias das actuais dimensões da actividade e perspectivas da empresa para melhorar a posição competitiva mais do que na busca de uma definição coerente do âmbito actual que pode mesmo não ser possível para analisar-se os vários componentes da definição.

1.3.1.. Produtos e mercados actuais

Descrição sintética dos mercados a que a empresa se dirige e dos segmentos dentro dos quais actua (de acordo com os critérios de segmentação actuais) e sua posição nesses segmentos.

1.3.2. Recursos e aptidões

Incluir-se-á uma descrição sucinta das instalações administrativas e de produção, do equipamento produtivo, dos recursos humanos cujas qualificações são fundamentais para o desempenho da empresa (nomeadamente aqueles em cujo desenvolvimento e formação tenha havido investimentos substanciais ou cuja substituição implique tais investimentos). Inclui ainda a descrição dos principais fornecimentos de que depende a sobrevivência da empresa e descrição do acesso actual e acessos alternativos. Far-se-á referência a patentes e/ou competências operativas distintivas, licenciamentos, representações, etc.

1.3.3. Organização

Este tópico inclui a descrição da estrutura orgânica da empresa, do âmbito de actividades e responsabilidades de cada departamento, (quer de linha quer de apoio) bem como os efectivos de cada uma.

1.3.4. Centros de interesses e suas expectativas

Descrição sucinta das expectativas quanto à evolução da empresa, decorrentes de um levantamento preliminar junto dos principais interessados (directa ou indirectamente): a) administradores e directores, b) líderes de opinião de entre o pessoal técnico de produção, pessoal administrativo e pessoal operativo, c) líderes de opinião na comunidade envolvente, d) principais fornecedores, e) principais clientes.

1.3.5. Áreas homogéneas de negócios (AHN)

A essência da estratégia está no posicionamento da empresa de forma a responder, eficazmente e de forma superior aos concorrentes, a uma ou mais necessidades dos seus clientes. Esta noção fornece a perspectiva relevante para a identificação de "grupos homogéneos" ou "unidades homogéneas de negócios". Assim uma unidade homogénea de negócio será uma unidade operacional ou um conjunto coerente de

actividades envolvendo um conjunto de produtos ou serviços, vendidos a um conjunto uniforme de clientes em concorrência um conjunto bem definido de concorrentes, para satisfazer necessidades próximas, usando tecnologia similar e nalguns casos canais de distribuição homogéneos. Se for viável (e interessar) autonomizar as várias áreas homogéneas de negócio, poderão incluir-se ainda os seguintes parâmetros na sua definição:

- 1- preços: todos os produtos incluídos numa área homogénea deveriam mostrar uma elasticidade de preço semelhante;
- 2- qualidade e estilo: todos os produtos incluídos deverão evoluir paralelamente ou complementar-se em termos de qualidade e estilo;
- 3- solidariedade na liquidação: em caso de desinvestimento será viável liquidar em simultâneo todos os produtos ou actividades pertencentes a uma área homogénea.

Embora possa interessar a autonomização das áreas homogéneas de negócios, essa perspectiva pode não ser viável por pôr em causa a gestão de sinergias resultantes de relações entre elas. Na verdade: uma área homogénea visa em primeiro lugar satisfazer o mercado, externo à empresa, e não facilitar a gestão interna. É muito mais importante que ela defronte um conjunto bem definido de concorrentes relativamente aos quais tenta obter uma vantagem sustentável do que facilitar um eventual desinvestimento. Embora o gestor da área estratégica deva ter independência na operacionalização das estratégias críticas, isso não significa que ele não partilhe recursos com outras áreas se nisso houver vantagem. Nem sempre é possível identificar as áreas estratégicas de negócio com unidades organizacionais independentes, mas isso normalmente não impede que haja um gestor responsável pelo projecto unidade de negócio, nem que esta constitua um verdadeiro centro de lucro.

1.3.6. Estratégia actual

Existem múltiplas definições de estratégia pelo que é necessário para efeitos de diagnóstico adoptar-se uma definição utilizável operacionalmente. Essa definição é útil tanto para descrever a estratégia actual como as estratégias desejadas. Para efeitos de diagnóstico e tomada de decisão adoptar-se-á a definição seguinte: estratégia é um padrão coerente de decisões que permite descrever o desenvolvimento da empresa e identificar um propósito organizacional traduzido em: 1) coerência de objectivos a longo prazo (face ao conjunto de negócios em que a empresa está ou vai estar), 2) um conjunto de programas de acção e prioridades (dadas as oportunidades e ameaças enfrentadas e as forças e fraquezas identificadas), 3) de forma a manter vantagem competitiva sustentável no conjunto dos seus negócios.

A estratégia pode ser largamente emergente, no sentido de que os resultados pretendidos de acções estratégicas deliberadas são ou podem ser afectados pelas alterações do ambiente sem que isso signifique necessariamente que os objectivos cruciais não sejam atingidos. Portanto a definição do processo de formação de estratégia considerará em que medida as grandes linhas de orientação são deliberadas ou surgiram por orientação espontânea, qual a ligação entre as estratégias adoptadas e o padrão do desempenho passado e actual, em que medida a estratégia foi ou é usada como instrumento de mudança

voluntarista, os incentivos providenciados às pessoas ou grupos chave no sentido da execução das estratégias pretendidas e em geral o grau de formalização do processo de formação de estratégias.

2. Análise Ambiental

2.1. Análise do macro ambiente

a)- Numa primeira fase identificar-se-ão os factores exteriores à empresa que mais directamente influenciam os negócios em que a empresa está envolvida. Nesse sentido far-se-á a avaliação, em termos gerais, do clima económico, político, tecnológico e social prevalecente nos locais onde a empresa funciona, nos mercados alvo e nas regiões ou países donde provêm os recursos críticos. Esta avaliação é inicialmente conduzida do ponto de vista histórico para determinar em que medida a empresa foi capaz de mobilizar os seus recursos para orientar os desafios ambientais.

b)- Seguidamente numa perspectiva de futuro tratar-se-á de prever tendências no ambiente afim de se poderem determinar os reposicionamentos dos recursos internos que adaptarão a organização a essas tendências ambientais. Alguns dos aspectos a analisar serão os seguintes:

- conjuntura económica: produto nacional bruto, conjuntura, taxas de juro, liquidez da economia, inflação, desemprego, rendimento disponível, oferta e custo de energia,
- factores político-legais: legislação concorrencial, legislação de protecção do ambiente, política fiscal, regulamentação de comércio internacional, legislação do trabalho, estabilidade política, política económica do governo e programas de apoio às empresas,
- envolvente sócio-cultural: evolução demográfica, migrações, distribuição do rendimento, mobilidade na pirâmide social, mudanças no estilo de vida, atitudes relativamente ao trabalho e ao lazer, movimentos de defesa do consumidor, movimentos ambientalistas, movimentos de defesa das minorias, níveis de educação,
- tendência tecnológica: novas descobertas e desenvolvimentos, velocidade de transferência tecnológica, taxas de obsolescência, políticas de qualidade, certificações de qualidade, apoios a investigação, esforço governamental e das empresas para desenvolvimento tecnológico.

c)- A análise com base nestes tópicos será enriquecida considerando a sua influência nos restantes modelos de análise ambiental que se descrevem a seguir. Identificar-se-ão assim um número relativamente pequeno de influências ambientais chave sobre as quais se deve debruçar particularmente a administração da empresa sob pena de a estratégia se transformar numa mera sucessão de acções de curto prazo.

Visar-se-á em particular identificar as forças indutoras dos desenvolvimentos a longo prazo. Algumas dessas forças típicas são por exemplo, os ciclos de vida tecnológicos de duração cada vez mais curta, a convergência (ou não) dos gostos dos consumidores, alteração da força comercial em favor dos compradores, a globalização dos mercados de matérias primas, energia e competências. O mesmo conjunto de influências pode afectar de forma diferente os vários concorrentes da mesma indústria

pelo que se tornará essencial proceder a uma análise diferencial dos impactos ambientais sobre a empresa e os seus principais concorrentes.

2.2. Análise estrutural do ambiente competitivo (ou de tarefa)

Além dos aspectos ambientais de carácter mais amplo a empresa é influenciada por um conjunto de influências externas mais imediatas. A análise do ambiente competitivo tratará dos factores que mais directamente afectam a capacidade de organização se posicionar eficazmente relativamente aos seus concorrentes.

O instrumento a usar é o modelo das 5 forças proposto por Porter. Ele permite, por um lado, analisar o grau de rivalidade concorrencial na indústria que determina a capacidade de geração de lucros nessa indústria. Por outro lado, pode ser aplicado, focando mais directamente a empresa, os seus fornecedores e clientes bem como a concorrência actual e potencial nos segmentos a que a empresa se dirige.

Os factores a analisar são tipicamente os seguintes:

a)- Ameças de entrada/barreiras à entrada no mercado:

- economias de escala
- investimento inicial
- acesso a canais de distribuição
- vantagens custo independentes da dimensão (e curva de experiência)
- perspectivas de retaliação
- legislação, regulamentos e incentivos governamentais
- diferenciação percebida

É importante estabelecer para o caso concreto:

- a) - quais destas barreiras (ou outras) existem;
- b) - em que medida impedem ou dificultam a entrada no ambiente da empresa;
- c) - a posição da empresa relativamente a estes factores (potencial entrante ou defendente).

b)- Poder de compradores e fornecedores:

Os compradores e fornecedores têm efeitos similares sobre o sector na medida em que restringem a liberdade estratégica dos concorrentes na indústria e influenciam a margem de lucro "típica". Contudo nem todos os concorrentes são igualmente afectados. Por outro lado, diferentes tipos de fornecedores e compradores influenciarão os vários concorrentes de maneiras diferentes.

Far-se-á uma análise diferencial entre a empresa e os seus concorrentes relativamente ao poder dos fornecedores e compradores e verificar-se-á em que medida as condições que se passa a indicar se verificam.

O poder dos fornecedores é elevado se:

- há uma concentração de fornecimentos
- os custos de mudança entre os fornecedores são elevados

- a marca é importante
- há ameaça do fornecedor integrar para a frente
- o fornecedor está pouco dependente dos seus clientes neste sector.

O poder dos compradores será elevado quando:

- há uma concentração dos compradores
- os montantes por eles adquiridos são elevados
- têm acesso a fornecedores alternativos
- o custo do bem ou serviço adquirido é uma percentagem importante na sua estrutura de custos
- têm possibilidade de integrar para montante.

c)- Ameça de produtos substitutos

Pode tomar várias formas que serão investigadas:

- possibilidade de substituição dos produtos da empresa por outros em termos funcionais
- alteração de processos torna o produto superfluos
- produtos que competem pela mesma disponibilidade para despesa pelo comprador
- capacidade dos compradores dispensarem o produto

O foco da análise será a natureza do impacto estratégico dos substitutos actuais ou potenciais para a empresa e para os seus concorrentes:

- limitações de preço máximo
- risco de obsolescencia do produto da empresa
- alteração do valor percebido do produto da empresa
- facilidade de mudança por parte dos clientes
- possibilidade de redução do risco por inovação, cativação da clientela, e activação de custos de mudança
- complementarização com outros produtos

d)- Rivalidade concorrencial

A rivalidade entre os concorrentes é determinada pelos quatro factores anteriores: riscos da entrada, ameaça de substitutos, e controlo pelos clientes ou fornecedores, e ainda os seguintes factores específicos:

- equilíbrio de forças entre os concorrentes
- quotas relativas de mercado
- taxa de crescimento do mercado
- predominância de custos fixos na estrutura de custos típica
- descontinuidades nos possíveis aumentos de capacidade
- diferenciação e importância das várias marcas
- risco de aquisição dos pequenos concorrentes pelos maiores
- existência de barreiras elevadas à saída.

e)- Questões chave

Os factores anteriores servem por um lado de "check-list", e por outro para ajudar a identificar as forças críticas que condicionam o sector e a própria empresa. Isto será analisado por resposta às questões seguintes:

- Quais as forças chave na indústria, que condicionam a competitividade e a rivalidade?
- Quais são as forças subjacentes (nomeadamente identificadas na análise macro ambiental) que condicionam as forças chave?
- Qual a verosimilhança de mudança nas várias forças e como?
- Qual a posição dos vários concorrentes e da própria empresa relativamente a essas forças, quais as suas forças e fraquezas relativamente a elas?
- O que pode a empresa fazer para influenciar essas forças? Criar barreiras? Aumentar o seu poder relativamente a compradores e fornecedores? Diminuir a sua exposição à sua concorrência?

2.3. Análise do posicionamento competitivo da empresa

As análises das secções anteriores fornecerão indicações quanto aos factores chave que afectam o posicionamento estratégico da empresa. Os factores assim identificados serão utilizados na presente secção para identificar a posição competitiva da própria organização. Serão utilizadas quatro tipos de instrumentos analíticos:

- Análise dos concorrentes
- Análise dos grupos estratégicos
- Análise de segmentação de mercados, e análise da sua atractividade
- Análise de carteiras de negócios

a)- Análise dos concorrentes

Visa-se a análise comparativa entre empresa e as empresas concorrentes, na sequência da identificação dos factores ambientais chave e das forças competitivas chave identificados acima. Para isso é necessário caracterizar a posição e o impeto estratégico de cada um dos concorrentes: quais os seus mercados alvo? Quais as suas aspirações estratégicas? Quais os seus objectivos, por exemplo, crescimento, rentabilidade, quota de mercado, etc? Quais os recursos em que é forte e em que é fraco? Qual o seu desempenho histórico? Tem uma estratégia actual aparente, qual? Quais os critérios de decisão estratégica? Esta análise fornece indicações sobre o comportamento previsível dos principais competidores da empresa.

b)- Análise dos grupos estratégicos

O principal objectivo é aqui a identificação dos competidores mais directos e das bases da concorrência mais prováveis no futuro. Esta análise permite uma melhor compreensão das bases de rivalidade dentro de cada grupo e diferenças entre grupos, identificar a possibilidade de organização a ceder a outros grupos ou de empresas de outro grupo a acederem ao seu, prever mudanças de mercados ou identificar oportunidades estratégicas.

Chama-se grupo estratégico ao conjunto de empresas concorrentes entre si que apresentam características estratégicas similares, que seguem estratégias semelhantes ou concorrem em bases semelhantes. Geralmente esses grupos podem ser identificados por um número pequeno de características chave, de entre as seguintes:

- diversidade dos produtos ou serviços fornecidos
- cobertura geográfica
- número de segmentos servidos
- canais de distribuição
- número de marcas detidas
- esforço de marketing (despesa publicitária, canais publicitários, força de vendas, etc.)
- grau de integração vertical
- nível de qualidade
- posição quanto à inovação tecnológica
- capacidade de I & D em produtos ou processos
- investimento e posição quanto a redução de custos
- utilização de capacidade
- políticas de preços
- alavancagem
- estrutura accionista
- relacionamentos com grupos de influência
- dimensão.

c)- Análise de segmentação de mercados

Passada a fase inicial do seu ciclo de vida, os compradores existentes no mercado tendem a diferenciar-se em função das suas necessidades, da função para que adquirem o produto, da situação de compra, preferências, etc.

A segmentação de mercados visa possibilitar à empresa responder àquelas dessas diferenças que sejam relevantes em termos de efectivação da aquisição e sua repetição.

As bases para segmentação de mercados diferem para mercados de consumidores e para mercados industriais. Serão critérios de segmentação dos compradores finais, por exemplo:

- Características dos intervenientes: idade, sexo, raça, religião, nível de rendimento, dimensão do agregado familiar, estágio no ciclo de vida, localização, estilo de vida, atitudes, etc.
- Situação de aquisição ou utilização: dimensão da compra, lealdade à marca, finalidade de uso, comportamento de compra, importância da compra, critérios de escolha.
- Necessidades e preferências: similitude entre produtos, preferências de preços, preferências de marca, características desejadas, preferências de qualidade, referências sociais, reflexão pós compra.

Serão critérios de segmentação dos compradores institucionais ou industriais, por exemplo:

- Características da organização: sector de actividade, localização, dimensão, tecnologia, rentabilidade, e situação financeira, gestão.
- Situação de aquisição ou uso: aplicação - função do produto/serviço comprado, importância da compra, essencialidade do produto/serviço, volume de compras, frequência de compra, procedimentos, critérios de escolha, canais.
- Necessidades e preferências: requisitos de desempenho do produto/serviço, assistência do fornecedor, preferências de marca ou fornecedor, características desejáveis, qualidade, serviço.

d)- Atractividade dos segmentos de mercado

Do mesmo modo a que se aplicou a todo o sector o modelo da estrutura competitiva para avaliar a atractividade/rivalidade no sector, poderá o mesmo ser aplicado para cada segmento de mercado. É de notar que as ameaças de entrada e produtos substitutos podem neste caso vir de concorrentes que se têm dirigido a outros segmentos.

e)- Análise de carteiras de negócios

Serão aplicados às unidades homogêneas de negócio e produtos da empresa as chamadas matrizes de crescimento quota BCG, e atractividade de mercado, capacidade da unidade de negócios (G.E.).

O objectivo da análise, relevante principalmente em mercados não fragmentados, é relacionar o ciclo de vida dos vários produtos/negócios com o poder relativo da empresa/sua capacidade concorrencial nos respectivos segmentos, e ainda avaliar da capacidade das linhas de negócio maduras financiarem o desenvolvimento de negócios mais jovens ou menos bem posicionados.

3. Caracterização das Capacidades Estratégicas da Empresa

A análise das capacidades estratégicas da empresa é feita com referência aos mercados e segmentos alvo, à sua estrutura, e factores críticos de sucesso, tendo em conta o grupo estratégico em que a empresa se integra e aquele ou aqueles em possivelmente desejará posicionar-se.

Proceder-se-á em primeiro lugar à avaliação dos recursos e competências que a empresa adquiriu no âmbito das suas estratégias anteriores.

É no entanto crucial que a postura estratégica futura não seja apenas determinada pelas capacidades anteriores e actuais pelo facto de elas, por "envelhecimento", tenderem a afastar a empresa da trajectória estratégica adequada ao desenvolvimento. As capacidades históricas e actuais em consideração simultaneamente entrarão **com os resultados da análise ambiental e missão da empresa**.

A análise das capacidades da empresa em termos de recursos e aptidões será efectuada com base no conceito de cadeia de valor, proposto por Michael Porter como instrumento apropriado à identificação

do modo como as actividades da organização sustentam a sua vantagem competitiva estratégica. Visa-se obter uma boa compreensão das capacidades estratégicas da organização. Isso obriga, por um lado, a considerar as actividades desenvolvidas e as sinergias decorrentes da articulação entre elas e, por outro, a avaliar a quantidade e a qualidade de cada tipo chave de recursos, tais como edifícios, máquinas, pessoas e conhecimentos, disponíveis e disponibilizáveis, e o equilíbrio entre eles. Assim a análise será feita em quatro etapas:

- Auditoria de recursos - que consiste na identificação da quantidade e qualidade dos recursos à disposição de uma organização para apoiar as suas estratégias, incluindo aqueles que se localizam fora dela.
- Análise da cadeia de valor - vai além da auditoria de recursos e analisa o modo como os recursos são utilizados, controlados, e conectados no âmbito da sua utilização pelas actividades criadoras de valor ou facilitadoras dessa criação.
- Comparação - a avaliação da capacidade estratégica pode ser feita em termos de se verificar se ela atinge o mínimo suficiente para responder aos factores críticos de sucesso, o que garantiria a sobrevivência ou se exprime com uma superioridade comparativa. Em qualquer caso é necessário uma avaliação comparativa e não em termos absolutos. Essas comparações são normalmente feitas em termos históricos (melhoria ou piora ao longo do tempo), em termos de comparação normal na indústria por organizações similares, e finalmente comparação com a melhor prática conhecida dentro ou fora da indústria.
- Identificação dos factores chave - a identificação dos factores chave não deve ser feita por simples referência a uma check-list, mas antes como um processo de sumarização das análises anteriores, incluindo aqui a análise do equilíbrio relativo entre actividades, entre recursos, e entre uns e outros.

3.1. Auditoria de recursos

Tem como objectivo uma primeira avaliação preliminar dos recursos disponíveis em termos de quantidade e natureza:

- Recursos físicos:
 - + quantidade
 - + capacidade de produção
 - + idade
 - + condições
 - + localização
 - + capacidades usadas e potenciais.
- Recursos humanos:
 - + descrição do número e tipos de qualificações e aptidões incluindo considerações quanto à adaptabilidade e potencial de desenvolvimento
 - + a análise do balanço social se feita de forma crítica e numa perspectiva estratégica pode facilitar grandemente a auditoria de recursos humanos, outros factores a considerar são:
 - * a assiduidade

- * a rotação e permanência média do pessoal
- * o clima social.
- Recursos financeiros - a análise dos recursos financeiros debruçar-se-á sobre:
 - + a origem dos recursos
 - + a estrutura das suas aplicações
 - + o custo do capital
 - + a gestão do dinheiro
 - + controlo de devedores e credores
 - + a gestão das relações com os fornecedores de capitais.
- Intangíveis - muitas vezes só são considerados de forma difusa no valor da chave ou trespasse, mas os intangíveis não devem ser esquecidos porque podem constituir o melhor activo de uma empresa, é o caso:
 - + das marcas
 - + dos contactos
 - + da imagem
 - + dos procedimentos e "modo de fazer"
 - + de muitos outros factores difíceis de replicar.

Mais ainda do que aquilo que respeita aos recursos anteriores, é frequente os intangíveis localizarem-se ou envolverem recursos externos à empresa ou que não lhe pertencem, é o caso:

 - + das redes de contactos
 - + e dos clientes fiéis.

Na análise dos recursos haverá que distinguir aqueles que são necessários para a empresa poder concorrer, daqueles que são suportes críticos das capacidades distintivas que lhe podem dar vantagem estratégica sustentável.

3.2. Análise da cadeia de valor

Enquanto as forças que determinam a atractividade de um sector são naturalmente externas, na maioria dos casos não controláveis pela empresa, as actividades da sua cadeia de valor e a estrutura de recursos constituem a base dos factores controláveis, conducentes à superioridade competitiva. A sua análise permitirá identificar os factores críticos de sucesso na busca da competitividade e compreender as acções necessárias ao desenvolvimento de competências distintivas nas quais basear o sucesso do negócio. Por outro lado, o exame sistemático do modo como o negócio pode atingir uma vantagem competitiva duradoura não pode limitar-se a tomar a sua actividade como um todo, é necessário desagregá-la em parcelas que permitam identificar todas as funções necessárias à criação de valor. Essas funções são:

- o desenvolvimento e design de produtos,
- a produção,
- a distribuição,
- o marketing,
- as vendas,

- os serviços prestados
- as múltiplas actividades de apoio a estas.

O conjunto das actividades acima referidas constitui aquilo que Porter chama "a cadeia de valor", instrumento conceptual que utilizaremos para orientar a nossa análise. Ela inclui nove tipos de actividades genéricas. Cinco delas são designadas por actividades primárias e outras quatro por actividades de apoio.

As actividades primárias são as que envolvem, o movimento de materiais e produtos, a produção de bens e serviços, o marketing, e as vendas e serviços pós-venda, correspondem de algum modo às funções de gestão clássica.

As funções de apoio cujo papel é facilitar as actividades de apoio e facilitarem-se mutuamente e ainda proporcionar bases para desenvolvimento a longo prazo, incluem a infraestruturas de gestão (todos os processos e sistemas de coordenação e responsabilização), gestão de recursos humanos, investigação e desenvolvimento tecnológico e aprovisionamento. Estas actividades estão normalmente dispersas pela organização e competem de algum modo a todos os gestores chave.

- São actividades primárias:

1. Logística à entrada:

- Recepção
- Armazenagem
- Manuseio
- Controlo de stocks
- Gestão de veículos e frotas
- Devoluções

2. Operações:

- Transformação dos inputs em produto final:
 - * processamento
 - * empacotamento
 - * montagem
 - * manutenção do equipamento
 - * controlo de qualidade
 - * etiquetagem
 - * gestão de instalações, etc.

3. Logística à saída

- Distribuição do produto acabado:
 - * armazenagem de produtos
 - * manuseio
 - * operação das frotas de distribuição
 - * processamento das encomendas, etc.

4. Marketing e vendas

- Indução e facilitação da compra do produto:
 - * publicidade

- * orçamentos
- * gestão da força de vendas
- * selecção e gestão de canais
- * precificação, etc.

5. Serviço

- Manutenção e desenvolvimento do valor do produto pós-venda:

- * instalação
- * reparação
- * treino
- * fornecimento de peças e sobressalentes
- * adaptações ao produto, etc.

- São actividades de apoio que "atravessam" todas as actividades primárias:

1. Aprovisionamentos:

- * aquisição de materiais
- * fornecimentos
- * consumíveis
- * outros activos.

2. Investigação e desenvolvimento tecnológico:

- * aquisição
- * criação e desenvolvimento de know-how
- * procedimentos
- * outros recursos tecnológicos necessários.

3. Gestão de recursos humanos:

- * recrutamento
- * selecção
- * colocação
- * avaliação
- * compensação
- * desenvolvimento do pessoal operativo e de gestão
- * gestão das relações sociais.

4. Infraestrutura de gestão:

- * gestão geral
- * postura relativamente ao(s) mercado(s)
- * planeamento
- * finanças
- * contabilidade
- * relacionamento no topo
- * gestão da qualidade
- * estruturas e rotinas de manutenção da cultura organizacional, etc.

O objectivo principal relativamente a cada uma das actividades referidas, primárias ou de apoio é identificar, os factores indutores de valor, ou seja, aquilo que distingue a organização e o estudo das suas concorrentes no mercado, e que possa constituir fontes de vantagem competitiva. Não é demais insistir na importância das ligações entre as actividades de valor, dado essas ligações poderem ser importantes fontes de vantagem competitiva, assim, por exemplo, um bom sistema de informação ligando as vendas, a operação e o aprovisionamento, pode ajudar a reduzir os stocks de materiais e produtos e portanto os custos. A compra de equipamento mais caro mas mais fiável, pode levar à redução dos custos e à melhorias de qualidade. A análise de cada actividade por si só não detectaria esses benefícios.

Também as ligações entre as cadeias de valor da empresa e dos seus compradores e/ou fornecedores podem ser fontes importantes de vantagem custo ou vantagem diferenciação, quanto melhor se compreenderem as cadeias de valor dos clientes e fornecedores mais claro se tornará o modo de melhorar a nossa própria cadeia, por forma a satisfazer melhor as suas necessidades e criar ligações que lhes torne custoso ou inconveniente mudarem para os nossos concorrentes. Da análise da cadeia de valor resultará evidente que diferentes estratégias requererão diferentes aptidões e recursos.

3.3. Adequação da cadeia de valor ao posicionamento competitivo

Da análise do ambiente competitivo e do posicionamento da empresa nesse ambiente resulta, entre outros aspectos, a identificação dos segmentos de mercado e dos factores que esses segmentos valorizam bem como a atractividade de cada um desses segmentos de um ponto de vista "externo" à empresa.

Por sua vez da análise da cadeia de valor resulta uma identificação dos factores, que do ponto de vista do mercado, portanto igualmente "externo", podem proporcionar uma vantagem competitiva à empresa. No entanto conforme alguém disse "na loja vendem-se esperanças e na fábrica produzem-se cosméticos". É pois necessário proceder a uma análise que tenha por base a tradução em termos "internos" dos factores críticos de sucesso externamente definidos (o que o mercado quer) e as capacidades de desempenho do sistema de valor. Da contraposição das duas resultará uma auditoria mais detalhada do sistema de produção existente e a identificação das mudanças estratégicas internas necessárias e/ou das alterações a procurar no posicionamento da empresa. Isto corresponde à identificação daquilo que Porter chama "os indutores de custo" (cost drivers) ou "indutores de valor" (value drivers), factores críticos internos que sustentam a posição competitiva externa, esses indutores de competitividade podem residir em uma ou mais actividades da cadeia de valor, como podem residir nas ligações e ligações entre elas, ligações externas, ou mesmo em arranjos (de cooperação) entre diferentes organizações do sistema de valor. Entre os indutores de vantagem/custo contam-se os seguintes:

- economias de escala,
- custos no aprovisionamento,
- design do processo de produção,
- efeito experiência.

Similarmente são frequentemente factores de indução de vantagem/diferenciação os seguintes:

- Adequação das características do produto aos atributos pretendidos pelos clientes dos segmentos alvo.

- Adequação do serviço proporcionado às expectativas de serviço pelos clientes, e ao valor por eles desejado.
- Adequação dos custos da empresa repercutidos nos produtos à relação qualidade/preço aceitável pelos clientes.
- Adequação da política de comunicação da empresa aos requisitos da clientela em termos de valor intangível percebido no produto:
 - + imagem da empresa
 - + rotação da marca
 - + literatura de marketing
 - + informação técnica, etc.

Não é demais lembrar que esta análise aplicada às actividades que sustentam a estratégia competitiva deve permitir identificar claramente os indutores de valor de cada actividade, por exemplo se a qualidade do produto fôr um factor crítico de sucesso ou seja uma fonte de vantagem competitiva ela pode ser sustentada pelo aprovisionamento de materiais, pelo design de produtos, e pelas actividades de manutenção. Por sua vez os indutores de valor para cada uma destas actividades podem ser os procedimentos de certificação dos fornecedores, o recurso a designers consagrados, e treino de equipas de manutenção do próprio cliente.

3.4. Controlo de eficácia de utilização de recursos

Um outro critério para avaliação da capacidade estratégica da empresa é a verificação da existência de controlos de eficácia da utilização de recursos, nomeadamente os seguintes:

- Edifícios:
 - * segurança
 - * manutenção.
- Equipamento e instalações técnicas:
 - * controlo de produção
 - * sistema de manutenção
- Financeiros:
 - * sistema de custeio
 - * orçamentos
 - * avaliação de investimentos.
- Materiais:
 - * controle de fornecimentos:
 - +quantidade
 - +qualidade
 - + custos
 - * controlo de stocks.

- Produtos:
 - * controlo de stocks
 - * controlo de qualidade
 - * quebras incluindo desvios.
- Recursos humanos:
 - * controlo de pessoal chave
 - * liderança
 - * acordos laborais
 - * controlo de distribuidores.
- Intangíveis:
 - * controlo de imagem
 - * relações públicas
 - * de clima social
 - * informação sensível.

Nomeadamente haverá que inquirir se:

- As medidas de desempenho estão relacionadas com base em que a empresa concorre.
- Nos sistemas de controlo os aspectos essenciais se distinguem dos triviais.
- A informação de controlo é produzida em tempo oportuno.
- São avaliadas e influenciadas a criação de valor que, a montante e a juzante da empresa, influenciam a sua própria capacidade de criar valor? Por exemplo, através de participações sociais, contratos de especificação, acordos de qualidade total, e merchandising?

3.5. Análise financeira

A capacidade estratégica da empresa depende crucialmente da sua capacidade e do seu desempenho financeiro. Todavia os instrumentos de análise financeira devem ser aqui utilizados numa perspectiva estratégica. Há ainda que considerar a multiplicidade de pontos de vista envolvidos:

- Accionistas: qualidade do investimento e expectativas quanto a dividendos e crescimento em comparação com investimentos alternativos.
- Financeadores: nível de risco dos seus empréstimos, grau de alavancagem e proporção de encargos financeiros/lucros
- Fornecedores, banqueiros e empregados: liquidez e solvabilidade.
- Administradores: desempenho comparativo da empresa a vários horizontes de tempo, em termos de rácios financeiros, padrões de composição dos custos fixos, índices de rotação, margens de lucro, volume de vendas, cash-flow.
- Comunidade: custo social em termos de poluição, marketing, e comunicação, política laboral, etc.

4. **Síntese da Situação - Análise SWOT**

4.1. Síntese de situação

As análises anteriores fornecerão uma avaliação detalhada das actividades de valor e das ligações entre elas e com o ambiente externo, consideradas em função de factores de competitividade, no entanto essas análises ainda são de alguma forma parcelares. É por isso necessário avaliar o equilíbrio global dos vários recursos de que a empresa pode dispôr nomeadamente:

- Análise de portfolio: permitirão analisar em que medida as várias actividades e recursos se complementam, nomeadamente quando consideradas ao nível de unidades estratégicas de negócio.
- Avaliar do equilíbrio dos recursos humanos da organização em termos de aptiões individuais e tipos de personalidade/attitudes.
- Avaliar da flexibilidade dos recursos e actividades da organização dada o nível de incerteza do ambiente e o nível de risco das actividades da empresa.

No que respeita à análise de flexibilidade haverá que identificar os eventos que podem perturbar o desempenho estratégico da empresa e para cada um deles o nível de flexibilidade (capacidade de resposta) necessário e actual. Da diferença detectada resultarão as medidas ou políticas a tomar.

4.2. Análise SWOT

A análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma técnica conhecida, especialmente adequada para sintetizar os resultados das análises anteriores relativas ao ambiente externo e às capacidades da organização. A ideia não é uma mera listagem das percepções subjectivas da gestão mas uma avaliação estruturada de dados dentro do possível objectivos. Envolverá os seguintes passos:

1. Identificação sintética da estratégia actual que a empresa está de facto a seguir (pode diferir da estratégia pretendida).
2. Identificar as mudanças chave no ambiente externo (ver secção 2) em princípio considerar-se-á o máximo de oito ou dez mudança chave.
3. Identificar as capacidades chave (forças) e as deficiências chave (fraquezas) da organização, dentro do possível de forma objectiva e em número não superior a oito.
4. Far-se-á uma análise cruzada das alterações ambientais chave e das capacidades chave numa matriz em que as primeiras serão inscritas em coluna e as segundas em linha, notando em que medida a ocorrência simultânea de umas e outras resultará em benefício ou em prejuízo da organização, dadas as estratégias prosseguidas.

Poderão assim identificar-se mais claramente e de uma forma sintética as questões estratégias cruciais enfrentadas pela organização. Esta análise permitirá ainda identificar as competências nucleares que se disponíveis à empresa, em grau mais favorável ao que acontece com os seus concorrentes e permitirá identificar os segmentos que lhe são mais propícios e aqueles que deve evitar.

No entanto a adopção das competências nucleares como base de definição de opções estratégicas depende da sua robustez a avaliar pelas respostas às questões seguintes:

- Quem detem essas competências? A empresa ou pessoal especializado que poderá deixa-la?
- Quão duráveis/perecíveis são essas competências?
- Quão transferíveis são essas competências?
- Quão imitáveis ou superáveis pela concorrência?

B - OPÇÕES ESTRATÉGICAS

1. Vias Estratégicas

Da análise de recursos e admitindo como dado o posicionamento desejado relativamente ao mercado poderão resultar as seguintes estratégias que visarão melhor adequar a cadeia de valor ao posicionamento desejado no mercado, as quais podem não se excluir mutuamente:

- Estratégias com ênfase no controlo/redução de custos e aumentos de produtividade.
- Estratégia de desenvolvimento de qualidade
- Estratégias de desenvolvimento de complementaridades ou sinergias internas ou externas
- Estratégias de reorganização.

No que respeita ao posicionamento da empresa no mercado, serão inventariadas as opções estratégicas que se abrem à empresa de três pontos de vista.

1. Estratégias genéricas no sentido de Porter, ou seja as bases de que a empresa poderá fundar um posicionamento duradouro no seu ambiente.
2. Direcções estratégicas em termos de produtos e mercados.
3. Processos de concretização das direcções estratégicas propostas.

2. Estratégias Genéricas

Será considerada na sequência das análises anteriores a possibilidade de adopção de estratégias genéricas no sentido de Porter:

- competitividade baseada no custo,
- competitividade baseada na diferenciação,
- estratégia de enfoque ou nicho.

Considerando-se contudo, com Johnson & Scholes (1993) que podendo não haver necessária coincidência mas antes correspondência entre a base da estratégia e a sua percepção pelo mercado, a escolha de estratégias genéricas de percepção interna como as anteriores deverá ser articulada com a análise da oferta ou mercado do ponto de vista dos clientes em termos da relação valor percebido (alto, normal e baixo) e preço percebido (alto, normal e baixo) de tal forma que um valor percebido alto poderá não corresponder necessariamente a um custo de produção elevada, similarmemente não haverá uma correspondência necessária entre o nível de preço percebido pelo cliente e o nível de custo suportado pela organização. Johnson & Scholes propõem que do ponto de vista do mercado haverá as seguintes estratégias genéricas:

- Baseadas no preço (preço baixo/valor baixo, preço baixo/valor normal).
- Baseada no valor acrescentado ou diferenciação (preço médio/valor alto).

- Estratégia híbrida (preço baixo/valor percebido alto), adequada em estratégias de penetração de mercados e requerendo uma base de custos baixa.
- Diferenciação por nichos (preço alto/valor percebido alto)
- Estratégias inviáveis excepto em monopólio (preço médio ou alto/valor percebido baixo ou médio).

3. Direcções estratégicas

No caso de o ambiente permitir perspectivas de crescimento para a empresa serão de considerar as seguintes alternativas estratégicas.

3.1. Desenvolvimento relacionado

a) - Desenvolvimento com base em mercados actuais e produtos actuais

- * Retirada
- * Consolidação
- * Penetração de mercado.

b) - Desenvolvimento com base em produtos actuais em novos mercados:

- desenvolvimento de mercados.

c) - Desenvolvimento com base em mercados actuais e novos produtos:

- desenvolvimento de produtos.

d) - Desenvolvimento com base em novos produtos e novos mercados:

- diversificação:
 - * Diversificação relacionada:
 - + diversificação para montante
 - + diversificação horizontal
 - + diversificação para juzante.
 - * Diversificação não relacionada:
 - + sinergias financeiras
 - + sinergias técnicas
 - + sinergias de gestão, etc.

4. Processos de Concretização

Podem considerar-se os seguintes processos para concretização de vantagens competitivas e direcções de desenvolvimento, embora não igualmente aplicáveis em todos os casos:

- a) Desenvolvimento interno
- b) Aquisição e fusões de empresas ou partes de empresas
- c) Desenvolvimentos em colaboração e alianças estratégicas
 - * Relações de mercado duradouras

- * Relações contratuais
- * Relações de propriedade
- * Integração formal.

C - AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

1. Análise de Coerência/Adequação

2. Aceitabilidade:

- Ajustamento cultural
- Aceitabilidade financeira
- Flexibilidade e robustez

3. Planos de Investimento

- 3.1. TIR, VAL e Pay-back
- 3.2. Recuperação de divisas
- 3.3. Análise de valor acrescentado
- 3.4. Ponto crítico de vendas
- 3.5. Análise de sensibilidade

D - RECOMENDAÇÕES E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

1. Programas e Afecção de Recursos

2. Programas de Marketing

3. Programas de Operações Produtivas

4. Programas de Desenvolvimento Organizacional

E - CONCLUSÃO E SÍNTESE DE RECOMENDAÇÕES