



Módulo 2 Unidade 4

Título do Projeto	Planeamento Estratégico e o Empreendedorismo Social
Acrónimo do Projeto	SESP
Número do Contrato	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Tipo de Documento	Serviço / Produto
Número	4
Data	28/09/2012
Autoria	Rumyana Grozeva (SZREDA), Konstantin Stoyanov (SZREDA)
Editores	Vanda Sousa (AidLearn), Antonyia Pavlova (Samaritans)
Pacote de Trabalho	WP 3 – Modelo e Conteúdo de Aprendizagem
Disponibilidade do Documento	Documento Interno

Índice de Conteúdos

Módulo 2 Gestão e Formulação da Estratégia para Empresas Sociais

Unidade 4: Formulação de Estratégia

Entrada	3
Palavras-chave	3
Objectivo de Aprendizagem	3
Tempo Estimado	3
Introdução	3
4.1 Introdução à Gestão Estratégica de Negócios	4
4.1.1 Elementos Chave da Gestão Estratégica	4
4.1.2 Análise Estratégica	5
4.1.3 Escolha Estratégica	6
4.1.4 Implementação da Estratégica	6
4.1.5 Formulação e Evolução da Estratégia	6
4.1.6 Como é que Determino a Minha Estratégia?	7
Sumário dos Pontos-chave	8
4.2. Tipos e Modelos de Estratégias	8
Palavras-chave	8
4.2.1 Estratégias Genéricas	8
4.2.2 Estratégias Integradas Alternativas	11
4.2.3 Integração Vertical nas PME's	12
4.2.4 Internacionalização das PME's	13
4.2.5 Diversificação para PME's	13
Sumário dos Pontos-chave	14
4.3 Desenvolvimento de Negócios	14
Palavras-chave	14
4.3.1 Porquê?	14
4.3.2 Onde?	15
4.3.3 Como?	15
Sumário dos Pontos-chave	17
4.4 Evolução e Desenvolvimento de Negócios	17
Palavras-chave	17
4.4.1 Porquê?	17
4.4.2 Onde?	18
4.4.3 O Quê?	18
Sumário dos Pontos-chave	19
Sumário dos Objectivos de Aprendizagem	19
Bibliografia	19
Glossário de Termos	20

Módulo 2 Gestão e Formulação da Estratégia para Empresas Sociais

Unidade 4: Formulação de Estratégia

Entrada

Palavras-chave

Análise Estratégica, Escolha Estratégica, Implementação da Estratégia, Estratégias Genéricas, Alternativas Estratégicas, Integração Vertical, Internacionalização, Diversificação, Desenvolvimento de Negócios

Objectivo de Aprendizagem



Esta unidade irá analisar conceitos no âmbito da estratégia de negócio, incluindo a construção de cenários e opções sobre como modelar e avaliar a implementação da estratégia escolhida. O curso irá analisar, criticamente, elementos-chave da gestão estratégica, a fim de discutir os contextos em que são melhor aplicados. O curso irá abordar as suas opções estratégicas (especialização, diversificação, integração) e como integrar esta análise a nível das PMEs. Depois de ler esta unidade, você vai estar ciente da importância das estratégias organizacionais voltadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Uma série de estratégias gerais que uma empresa pode adotar vai ser revisto. Vai ainda ficar ciente das características de integração vertical, internacionalização e diversificação. Por fim, vai tomar consciência do conceito de Desenvolvimento de Negócios e em que consiste essencialmente, bem como as principais estratégias e os caminhos possíveis para a sua realização com sucesso.

Tempo Estimado



Deve levar cerca de **80 minutos** para completar esta unidade.

Introdução

A estratégia é ganhar. A estratégia não é um plano detalhado ou programa de instruções, é um elemento unificador que fornece coerência e indica uma direção para as ações e decisões de um indivíduo ou organização. A Gestão estratégica também pode ser vista como um elo entre a empresa e o seu ambiente. Este capítulo apresenta termos importantes em gestão estratégica. Elementos importantes de gestão estratégica também serão descritos nesta unidade. Alguns dos tipos mais populares e bem-sucedidos de estratégias serão revistos.



A explicação mais concisa de Gestão Estratégica define-a como o desenvolvimento e implementação de uma estratégia que é dirigida no sentido de alcançar os seus objetivos de negócio. O desenvolvimento de uma estratégia de negócio não requer

necessariamente consultores caros - empregados, trabalhadores e o ambiente de trabalho das empresas são muito boas fontes de idéias estratégicas e recursos para a sua implementação. No final deste módulo, irá saber como isso pode ser alcançado e terá instruções práticas para o efeito.


4.1 Introdução à Gestão Estratégica de Negócios

Palavras-chave

Estratégia, Tática, Análise Estratégica, Escolha Estratégica, Implementação da Estratégia


Introdução

Os elementos comuns a muitas histórias de sucesso no mundo dos negócios foram a presença de estratégias formuladas profunda e eficazmente implementadas. Considerando que as táticas estão preocupadas com as manobras necessárias para vencer as batalhas, a estratégia está preocupada com vencer a guerra (Grant, 2002). Portanto, as estratégias são orientadas para o longo prazo, enquanto as táticas concentram-se em reações de curto prazo.

 A gestão estratégica é um importante movimento no conjunto dos conceitos de gestão, e deverá ser fácil de implementar. Na prática, quase todas as empresas empregam conceitos de gestão estratégica. Atividades mais estratégicas consistem em três pontos importantes: (1) análise estratégica, (2) escolha estratégica e (3) a implementação da estratégia.

Quando pensa acerca da formulação de uma estratégia, há muitas coisas que tem que levar em conta. O ambiente está a mudar a cada momento, então tem que refletir, se a sua empresa é capaz de lidar com tais mudanças ambientais. Como resultado dessas mudanças, os pontos fortes da organização podem mudar ao longo do tempo. Portanto, deve considerar se uma força atual continuará a ser uma força em circunstâncias diferentes. Além disso, tem que considerar os agentes interessados na sua empresa, dado que estes têm os seus próprios objectivos em mente. Saber dessas metas vai ajudá-lo a entender os padrões de comportamento e o seu impacto no que diz respeito às condições atuais e futuras. Levando em conta esses fatores, estes irão ajudá-lo a desenvolver a sua própria estratégia de negócio e é aí que tem que empregar as suas competências de gestão estratégica. A gestão estratégica é um método estruturado para desenvolver, executar e avaliar a sua estratégia.

4.1.1 Elementos Chave da Gestão Estratégica

-  Deve agir de acordo com os seguintes princípios:
- A estratégia não deve suprimir as iniciativas, a criatividade, o profissionalismo dos colaboradores e a gestão da empresa;
 - O empresário e os membros da alta administração devem ser corajosos e criativos, a fim de adaptar o seu principal pensamento e, conseqüentemente, as suas diretrizes para as áreas funcionais, unidades regionais e empresas parceiras de acordo com as condições da respetiva situação;

- A estratégia deve ser constantemente observada, enquanto as táticas são tarefas urgentes que têm de ser realizadas no curto prazo, ainda que apontando para as suas metas mais importantes;
- A estratégia atua em relação ao quadro maior, enquanto a tática é a indução de elementos e resultados a curto prazo.

Não há uma definição clara de estratégia e é muito provável que nunca seja encontrada. Mas é certo que os planos estratégicos, a prática e a ação estão frequentemente interligados e, portanto, influenciam-se uns aos outros constantemente.

Há três elementos importantes na gestão estratégica que podem ajudar a sua empresa a operar de forma eficaz. Estes três elementos podem ser descritos como se segue:

4.1.2 Análise Estratégica

A análise estratégica ajuda a compreender a posição estratégica da sua empresa. É importante analisar as mudanças ambientais e descobrir como podem afectá-lo a si e aos seus colaboradores. A análise estratégica tem como objetivo criar uma visão dos principais fatores que podem ter um impacto sobre o desempenho presente e futuro da sua empresa. Se a análise estratégica for realizada de forma correta, então pode ajudá-lo a escolher a estratégia certa.



Alguns fatores-chave na análise estratégica são discutidos brevemente abaixo. Compreendê-los pode ajudar a superar as dificuldades.

(a) O meio ambiente: a sua empresa não pode existir sem ser capaz de interagir com um ambiente complexo, comercial, económico, político, tecnológico, cultural e social. A sua empresa está constantemente confrontada com mudanças no ambiente e uma clara compreensão do seu impacto é de grande importância para a formação do seu plano estratégico. Estes efeitos externos são denominados ameaças e fraquezas e fazem parte da análise *SWOT*, apresentada noutra módulo.

(b) Os recursos da sua organização: Os recursos da organização são influências internas. Esta capacidade estratégica da sua empresa pode ser vista como os seus pontos fortes e fracos, que também podem ser uma parte da sua análise *SWOT*.

(c) As expectativas dos diferentes *stakeholders*/agentes interessados: O desenvolvimento da sua empresa também depende das expectativas dos *stakeholders* da sua empresa. As suas crenças e premissas constituem a cultura da sua empresa. Por exemplo, o pensamento de dois gerentes de divisões diferentes pode resultar em conclusões distintas acerca da sua estratégia para as mesmas condições ambientais difíceis que estão a enfrentar. Por isso, muitas influências vêm dos seus *stakeholders* e a magnitude do seu impacto sobre a sua estratégia depende do poder respetivo de cada grupo de interessados (ou seja, quanto maior o poder de uma divisão da sua empresa, mais forte a sua influência sobre a sua análise estratégica).

A reflexão sobre esses fatores-chave, o seu ambiente de empresa, os recursos, as expectativas e os objetivos no âmbito cultural e a política da sua empresa deve ser o ponto de partida para a execução da sua análise estratégica.

4.1.3 Escolha Estratégica

Após a realização da análise estratégica, estará pronto para fazer uma escolha estratégica. A escolha estratégica é definida como a escolha do melhor curso de acção possível com base na avaliação das opções estratégicas disponíveis.

4.1.4 Implementação da Estratégica

O passo final, a implementação da estratégia, é definido como a maneira como vai traduzir a estratégia em ações. A implementação estratégica requer um planeamento cuidadoso e implantação adequada dos recursos da sua empresa, exige ainda a manipulação cuidadosa de possíveis mudanças na sua estrutura de organização e a gestão da mudança eficaz. A implementação da sua estratégia pode ocorrer em várias etapas.

4.1.5 Formulação e Evolução da Estratégia



A formulação da estratégia é composta por quatro princípios:

- O empresário ou a gestão não pode criar a partir do nada. Há que ter em conta as condições existentes de uma empresa e transformá-las, se possível. A formulação da estratégia começa com a análise do ponto estratégico inicial, o que significa a observação dos pontos fortes e fracos da sua empresa, mas também as oportunidades e ameaças do ambiente (análise *SWOT*).
- A posição futura de unidades estratégicas de negócios e da empresa como um todo no ambiente é determinada pela sua capacidade de:
 - criar produtos ou serviços que correspondam às necessidades de certos clientes de forma eficaz e eficiente,
 - oferecer aos colaboradores locais de trabalho seguros e significativos acompanhados por uma compensação justa e
 - obter todos os recursos necessários e componentes por parte dos fornecedores, criando condições justas para ambas as partes (ou seja, empresa e fornecedores).
- A concentração de competências centrais e a alocação de recursos, bem como a classificação cronológica das principais medidas que podem promover uma empresa a partir do ponto inicial até a posição alvo desejado.
- O último elemento fundamental da estratégia é a determinação de critérios e padrões que podem ser usados para medir e avaliar o sucesso da estratégia formulada e ser comparada com o grau de realização dos objetivos planeado.

A fase de planeamento no âmbito da actividade de planeamento estratégico anual normalmente dura vários meses, porque ela serve como base para os próximos planos operacionais e orçamentos anuais. Se o procedimento de planeamento estratégico é formalizado e implementado como parte das responsabilidades da administração, então os

colaboradores podem ser instados a questionar os pontos-chave e ajudar a encontrar respostas.



Como descrito anteriormente, a gestão estratégica consiste em três elementos: análise estratégica, escolha estratégica e implementação da estratégia.

4.1.6 Como é que Determino a Minha Estratégia?



A Gestão estratégica correta é uma questão de grande importância para a sua empresa. O sucesso da sua empresa vai depender da aplicação do que se aprende. Deve considerar um conjunto de diretrizes para o ajudar a empregar a gestão estratégica correta e a fazer as escolhas estratégicas certas:

No processo da escolha estratégica deve considerar as seguintes questões:

- (a) Primeiro, qual dessas opções são construídas sobre pontos fortes da organização, quais podem ajudá-lo a superar as fraquezas e tirar proveito das oportunidades, minimizando ou contornar as ameaças que a sua empresa enfrenta? Esta questão é conhecida como a busca da adequação estratégica ou adequação da estratégia. No entanto, é importante ter em conta outros aspetos, por exemplo, em que medida pode uma estratégia escolhida ser posta em prática? Poderia a estimativa dos recursos financeiros aumentar? Há *stock* suficiente para ser disponibilizado no momento certo e no lugar certo? Há pessoal suficiente com as competências necessárias? Mesmo que esses critérios possam ser cumpridos, a escolha será aceitável para as partes interessadas?
- (b) A seleção da estratégia: Tenha em mente que não pode escolher mais do que uma estratégia. Não há uma escolha "certa" ou uma escolha "errada", porque as escolhas contêm sempre ameaças e fraquezas diferentes.



Depois de fazer uma escolha estratégica, pode passar para a fase de implementação da estratégia, que é composta pelos seguintes passos:

- (a) o planeamento e alocação de recursos: a implementação da estratégia envolve planeamento de recursos. Quais são as principais tarefas que devem ser executadas, que ajustes precisam ser feitos para os seus recursos? Qual é o cronograma para o fazer e quem é responsável pela sua execução?
- (b) a estrutura organizacional e *design*: as mudanças na estratégia da sua empresa muitas vezes exigem mudanças na estrutura da própria empresa. Em alguns casos, pode ter que ajustar os seus sistemas de gestão.
- (c) A gestão da mudança estratégica: também tem que levar em consideração que precisa fazer a gestão da mudança estratégica. Os mecanismos de gestão estratégica de mudança tendem a preocupar-se não só com o redesenho organizacional, mas também com a mudança de rotinas do dia-a-dia, com os aspetos culturais da organização, e com o superar os obstáculos políticos à mudança.

Sumário dos Pontos-chave



Os quatro grandes princípios orientadores que deve considerar quando formar a sua estratégia de negócios, são os seguintes:

- A estratégia não deve suprimir a iniciativa, a criatividade e o profissionalismo da gestão da empresa e do pessoal;
- O proprietário da empresa e o gerente devem ser criativos e corajosos o suficiente para aceitarem a estratégia escolhida;
- A formação da estratégia é uma tarefa de longo prazo e a estratégia deve ser constantemente observada, enquanto as táticas são as tarefas urgentes que têm de ser realizadas numa base de curto prazo e não devem ser negligenciadas, se apontar para o cumprimento dos objetivos maiores de sua empresa;
- A estratégia visa um quadro maior, ao lidar de forma eficaz com tarefas de curto prazo mas considerando o longo prazo também.

A análise estratégica fornece uma visão geral dos principais fatores que podem afetar o desempenho atual e futuro da sua empresa. A escolha estratégica é a seleção dos melhores cursos de acção possíveis, com base na avaliação das suas opções estratégicas. Por último, a implementação da estratégia é definida como a maneira como vai traduzir a estratégia em ações.

4.2. Tipos e Modelos de Estratégias

Palavras-chave

Implementação de estratégia, Estratégias Genéricas, Alternativas Estratégicas, Integração Vertical, Internacionalização, Diversificação

4.2.1 Estratégias Genéricas



Duas das decisões essenciais que uma empresa tem de fazer estão relacionadas com a sua posição dentro da indústria seja optando pelo baixo custo seja pela diferenciação, e tendo em consideração se um segmento de mercado deve ser grande ou pequeno. Porter produziu uma matriz com as vantagens de custo, a diferenciação e a vantagem num foco amplo ou restrito para classificar um conjunto de estratégias genéricas que a empresa pode seguir para gerar e manter uma vantagem competitiva.

Ao aplicar essas forças em qualquer âmbito (amplo ou limitado), as três estratégias genéricas são: liderança pelos custos, diferenciação e foco, tal como mostrado na figura "Estratégias Genéricas de Porter"

Estratégias Genéricas de Porter.

Alvo Estratégico	Vantagem competitiva	
	Baixo Custo	singularidade do produto
amplo (toda a Indústria)	Estratégia de liderança pelos custos	Estratégia de diferenciação
limitado (Segmento de Mercado)	Estratégia de Foco (baixo custo)	Estratégia de Foco (diferenciação)



Estas estratégias podem ser aplicadas na maioria dos casos ao nível das PMEs. São conhecidas como estratégias genéricas.

Estratégia de liderança pelos custos

Gasta-se muito dinheiro para ficar tão barato, disse Dolly Parton.



A estratégia de liderança pelos custos é frequentemente o domínio das grandes empresas. As pequenas empresas não têm, em geral, recursos para atingir a liderança de custos (que exige economias de escala). Esta estratégia genérica enfatiza a eficiência uma vez que a empresa é considerada como o melhor produtor de baixo custo numa indústria para um determinado nível de qualidade. Os baixos custos permitem que as empresas vendam produtos relativamente padronizados que oferecem características aceitáveis para muitos clientes, com o menor preço competitivo. Esses preços baixos ganham vantagem competitiva, assim, aumentando a quota de mercado.

Estratégia de Diferenciação



A estratégia de diferenciação está relacionada com o desenvolvimento de um produto ou de serviços que oferece características únicas que são valorizadas pelos clientes e que os consumidores consideram ser melhor do que/ ou diferente relativamente aos produtos da concorrência. O valor adicionado pela singularidade do produto pode permitir que a empresa cobre um preço premium para ele. A empresa espera que o preço mais alto cubra os custos adicionais incorridos pela oferta do produto original.


Estratégia de Foco




O foco é essencialmente uma estratégia de segmentação de mercados que envolve apenas um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. É também chamado uma estratégia de segmentação ou estratégia de nicho. Espera-se que, ao focar os esforços de *marketing* num ou dois segmentos de Mercado, estreitando e adaptando o mix de marketing para estes mercados especializados, seja possível melhor atender às necessidades desse mercado-alvo. Ao mesmo tempo que tenta atingir, quer uma vantagem de custo ou de diferenciação.

Porque é que as empresas implementam estratégias genéricas?


Estratégia da liderança pelos custos

 Dentro desta estratégia, a empresa vende os seus produtos padronizados abaixo dos preços médios da indústria para aumentar a quota de mercado ou a preços médios do setor para conseguir um lucro maior do que o dos concorrentes. Portanto, ter uma vantagem pelos custos nem sempre leva a um baixo preço. Algumas empresas que são muito boas a administrar os seus custos vendem os seus produtos numa paridade competitiva, desfrutando assim de maiores margens do que as dos seus concorrentes. Neste ambiente, o negócio de baixo custo define o preço padrão do setor, competindo os seus produtos e marcas ao lado de outros semelhantes na categoria. O seu sucesso é medido pelo lucro. Na ocorrência de uma guerra de preços, a empresa pode manter alguma eficácia enquanto os concorrentes podem sofrer perdas. Mesmo sem uma guerra de preços, na medida em que a indústria amadurece e os preços declinam, as empresas que podem produzir mais barato vão continuar a ser rentáveis por um período mais longo de tempo. A estratégia de liderança pelos custos geralmente tem como alvo um mercado amplo.

Estratégia de diferenciação

 A diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média numa indústria, porque cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Na verdade, através da diferenciação do produto a empresa tenta obter uma vantagem competitiva, aumentando o valor percebido dos seus produtos e serviços em relação ao valor percebido de produtos e serviços de outras empresas. Os produtos vendidos por duas empresas diferentes podem ser exatamente os mesmos, mas se os clientes acreditam que o primeiro é mais valioso do que o segundo, então o primeiro produto tem uma vantagem de diferenciação. A existência de diferenciação do produto, no final, é sempre uma questão de percepção do cliente, mas as empresas podem desenvolver uma série de ações para influenciar essas percepções.


Estratégia de Foco


 A empresa geralmente tenta ganhar uma vantagem competitiva através da inovação de produtos e / ou *marketing* da marca, em vez da eficiência. Nomeadamente, um conjunto de pequenas e médias empresas descobriu que a estratégia de nicho é a área estratégica mais útil para eles para explorarem (Lynch, 2003). Enquanto a maioria das empresas emprega a estratégia de liderança pelos custos, a diferenciação ou uma mistura dessas duas estratégias, há relativamente menos empresas que adoptam uma estratégia de nicho.

A estratégia de foco deve atingir segmentos de mercado que são menos vulneráveis a substitutos ou onde a concorrência é mais fraca, a fim de ganhar retornos acima da média do investimento. Uma empresa com uma estratégia de foco frequentemente beneficia de um alto grau de fidelidade do cliente, e essa lealdade bem estabelecida desencoraja outras

empresas de competir abertamente. Devido ao seu foco de mercado restrito, as empresas com uma estratégia de foco comercializam volumes mais baixos e, portanto, têm menor poder de negociação em relação aos seus fornecedores. No entanto, as empresas que perseguem uma estratégia de diferenciação com foco podem ser capazes de repercutir os custos mais elevados nos clientes, desde que produtos similares alternativos não existam.

4.2.2 Estratégias Integradas Alternativas

 Porter destacou a ideia de que apenas uma estratégia, a partir de três estratégias genéricas de negócios, deve ser adotada por uma empresa e não fazê-lo resultará em ficar "presos no meio"¹. Ele argumentou que há o risco de perder o sentido para a organização quando se pratica mais do que uma estratégia. Porter afirmou que para ser bem-sucedido com várias estratégias, as empresas frequentemente criam unidades de negócios separadas para cada estratégia. Ao separar as estratégias em unidades diferentes, com políticas diferentes e culturas diferentes, é menos provável que uma empresa fique "presa no meio".

 No entanto, uma única estratégia genérica não é sempre a melhor resposta, pois os clientes de um produto frequentemente olham para vários aspectos, por exemplo, um mix de qualidade, estilo, preço, utilidade. Um produtor de alta qualidade que segue uma estratégia única pode ser afetado pela entrada no mercado de uma nova empresa com um produto de qualidade inferior que melhor satisfaça as necessidades dos clientes em geral. Além disso, há evidências contemporâneas de empresas que praticam uma "estratégia híbrida" (baixo custo e estratégia de diferenciação) com sucesso, alcançando melhores resultados do que as empresas que adotam uma estratégia genérica, resultando em vantagem competitiva sustentável. Estratégias múltiplas de negócios são essenciais para responder com sucesso a qualquer condição de ambiente: Em meados da década de 1980, quando os ambientes de negócios estavam bastante estáveis, a flexibilidade não foi tão crucial nas estratégias de negócio. Para sobreviver na rápida mudança, nos contextos atuais do mercado extremamente voláteis, no entanto, requer flexibilidade. Se uma estratégia de negócios da empresa não pode lidar com as mudanças ambientais e de mercado, a sobrevivência a longo prazo torna-se difícil. Divergindo da estratégia, tirando partido máximo de oportunidades e ameaças, evitando as condições de mercado, é uma abordagem pragmática eficaz para qualquer empresa. Porter reviu sua visão preliminar e aceitou que as estratégias de negócio híbrido poderiam existir e ter sucesso.

Em suma, Porter descreve três estratégias genéricas para ganhar vantagem estratégica:

1. Estratégia pela liderança de custos: deveremos reduzir os nossos custos?
2. Estratégias de diferenciação de Produtos / Serviços: deveremos diferenciar os nossos produtos e serviços?
3. Estratégia de Foco: deveremos atingir um mercado amplo ou um restrito?

São necessárias ações específicas para implementar cada estratégia genérica e a estratégia pode variar muito de uma indústria para outra, bem como dentro de uma única indústria. Selecionar e implementar a estratégia adequada é fundamental para alcançar a longo prazo a vantagem competitiva numa indústria

¹Porter 1980

A análise crítica feita em paralelo para as diferentes estratégias identifica o valor básico em todas as estratégias para criar e sustentar uma vantagem competitiva. Um desempenho confiável e superior, quando comparado com a concorrência, pode ser alcançado quando uma "estratégia híbrida" é adoptada, dependendo do mercado e condições competitivas. Estratégias híbridas devem ser ajustadas com base no grau em que cada estratégia genérica (liderança de custo ou diferenciação), deve ser dada prioridade na prática.

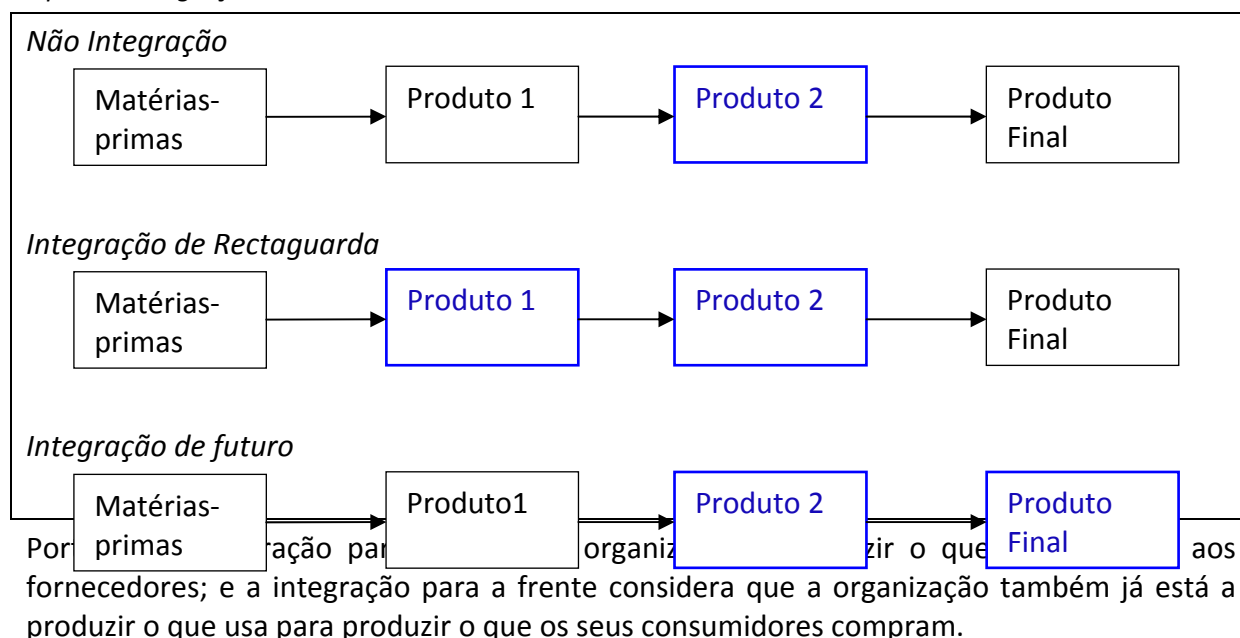
4.2.3 Integração Vertical nas PMEs



Quando afirmamos que uma organização está envolvida na integração vertical, queremos dizer que a organização é responsável por duas etapas entrelaçadas de fabrico ou de processo na cadeia de valor. O processo da cadeia de produção ou o valor é a sequência de transformações que uma ou várias matérias-primas realizam até que sejam transformados num bem final. Às vezes, esse fluxo não acontece apenas numa cadeia, por exemplo, um produto é o resultado de dois produtos intermediários diferentes, temos, portanto, a transformação em paralelo. Neste sentido, temos três possibilidades de integração vertical: (a) a integração para trás ou a montante²; (b) a integração para a frente ou a jusante³; (c) a integração lateral⁴.

Na prática, é por vezes difícil de distinguir a integração lateral de integração para trás⁵. A seguir apresentamos exemplos do processo de cadeia de valor, a organização representada pelos retângulos azuis:

Tipos de Integração vertical




² MacMillan, Hambrick & Pennings, 1986, "Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: two views of the backward integration decision".


³ Pennings, Hambrick & MacMillan, 1984, "Interorganizational Dependence and Forward Integration".


⁴ Rocha, 2002. "Integração vertical e incerteza".

⁵ Ibidem.


 Analisar o funcionamento da sua empresa. Consegue identificar qualquer tipo de integração vertical que já esteja presente? Por favor, identifique o que você teria de integrar na sua empresa para realizar a integração para trás, e para conseguir a integração para a frente.

4.2.4 Internacionalização das PME

 A internacionalização é um termo que envolve todas as atividades com que a empresa se compromete com respeito às suas relações com o mercado externo. Mudanças políticas e económicas no terreno global certamente influenciaram o termo a um ponto que agora envolve mais atividades do que apenas exportação de bens para outros países. Assim, a internacionalização pode assumir muitas formas, tais como investir num país estrangeiro (investimento estrangeiro direto), formando parcerias com empresas estrangeiras, subcontratação de especialistas estrangeiros, que participam em redes internacionais, e muito mais.

 De um ponto de vista histórico, a internacionalização do negócio, iniciada simultaneamente com a capacidade da humanidade viajar através dos mares e ultrapassar fronteiras, o próprio termo pode ser interpretado e definido através de várias perspetivas e pontos de vista.⁶

O número de pequenas empresas que operam ao nível internacional tem vindo a crescer a um ritmo lento, mas constante e, como resultado, a sua contribuição para a economia global também está sendo reconhecida, facto que também alterou a sua posição como potenciais parceiros comerciais. Os pesquisadores apontaram que o tempo entre a criação de uma empresa e sua primeira atividade internacional tornou-se mais curto, um factor que insta as PME a realizar as suas operações em tempo hábil e organizado, a fim de manter-se a par com os desenvolvimentos e avanços da economia.⁷

 No entanto, uma PME que decida envolver-se em operações internacionais (para dentro e para fora) deve seguir um certo padrão que envolve uma série de atividades, que serão integradas na estratégia da empresa. Esse conjunto de ações vai formar a estratégia de desenvolvimento de internacionalização da empresa e deve ser baseado nos seus recursos disponíveis, devido ao facto de que a falta de recursos pode afectar seriamente a viabilidade das operações internacionais que uma PME deseja empreender.⁸

4.2.5 Diversificação para PME



⁶Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods, Mohibul Islam Masum Alejandra Fernandez, June 2008, p. 11.

⁷Change in SME Internationalisation – A Network Perspective, Niina Nummela, 2002, p. 3.

⁸Edelman, L., Brush, C., Manolova, T., The impact of human and organizational resources on small firm strategy, 2001.

A diversificação é uma estratégia de desenvolvimento de negócios permitindo que uma empresa entre em linhas de negócios adicionais que são diferentes dos seus atuais produtos, serviços e mercados.

Nas condições atuais de mercados dinâmicos e forte concorrência, um instrumento eficaz de gestão de risco é evitar o foco num único produto, serviço e / ou a sua distribuição num único mercado limitado. Quando implementado sabiamente contribui para manter a empresa estável, mesmo em tempos difíceis desde que a crise económica geralmente ocorre simultaneamente em todos os setores e em todos os mercados.

A diversificação das actividades de negócios traz vantagens competitivas, permitindo que as empresas reduzam os riscos do negócio. É por isso que a diversificação das actividades de negócio é uma grande ferramenta para o desenvolvimento de negócios. No entanto, a sua implementação bem-sucedida requer profundo conhecimento e avaliação preliminar completo da empresa e do seu ambiente. E, embora, por vezes, a diversificação seja difícil para as pequenas empresas, pode revelar-se inevitável quando os seus mercados originais se tornam inviáveis.

Sumário dos Pontos-chave



O objectivo principal deste capítulo foi o de aumentar a consciência acerca da importância da vantagem da competência e estratégias organizacionais voltadas para alcançar firmemente objectivos globais. Foi realçada a consciência sobre a importância de estratégias de bons negócios para a empresa, bem como acerca da necessidade de criar mais valor para os clientes.

4.3 Desenvolvimento de Negócios

Palavras-chave

Desenvolvimento de Negócios Inferior, Gestão, Gestão de cima para baixo, Estratégias Funcionais, Estratégias Operacionais



O desenvolvimento de negócios compreende uma série de técnicas e responsabilidades que visam conquistar novos clientes e novos mercados. Essencialmente, estabelece uma abordagem padrão para desenvolver novas oportunidades, tanto a partir de contas existentes ou de forma proactiva visando contas potencialmente novas e depois trabalhar para fixá-las. Trata-se de avaliar um negócio e, em seguida, perceber o seu potencial, utilizando uma série de ferramentas.

4.3.1 Porquê?

Após esta breve definição do conceito de desenvolvimento de negócios torna-se claro, em grande medida, porque é que tem que pensar e ter uma estratégia para a sua aplicação. O desenvolvimento de negócio não é um processo a curto prazo nem que se realize numa só etapa. Uma empresa de sucesso com o objetivo de competir nunca pára de produzir projetos de desenvolvimento de negócios, mas antes transforma-o num processo contínuo.

A Estratégia de Desenvolvimento de Negócios ajuda a traçar os seus próximos passos a médio prazo e ajuda-o a ser flexível no curto prazo, ajuda-o a identificar novos clientes e mercados e caminhos para alcançá-los; permite-lhe perceber como otimizar os seus custos e fortalecer o seu crescimento empresarial; tal como ajuda a aplicar inovações e muitas coisas mais práticas.



REFLEXÃO: Quando foi a última vez que pensou sobre os próximos passos para o seu negócio? Quando foi a última vez que envolveu outras pessoas no processo de tomada de decisão?

4.3.2 Onde?

As estratégias de desenvolvimento de negócios são aplicadas para o mercado interno, bem como o ambiente externo, ou em outras palavras: internamente em relação aos processos, recursos humanos e ambiente de trabalho; externamente em relação aos clientes existentes e mercados específicos, por exemplo, a World Wide Web.



REFLEXÃO: qual é a situação no seu ambiente de trabalho? Consegue lembrar-se de situações ou de oportunidades perdidas ou abordagens mal sucedidas ao lidar com os trabalhadores estrangeiros, parceiros ou clientes?

4.3.3 Como?

Existem diferentes tipos de estratégias de desenvolvimento e métodos para a sua execução (que é o tema da nossa próxima unidade). Desenvolvê-los, normalmente, inclui listar os objetivos, fazer uma análise das práticas actuais e do desenvolvimento de medidas para corrigir as deficiências e que permitam levar o negócio para a frente em termos de objetivos da reunião.

Alguns de vocês vão preferir usar um método de "baixo para cima", enquanto outros irão usar uma abordagem de "cima para baixo".

Qual é a diferença?



No fundo, a gestão, os funcionários fazem sugestões e as melhores idéias serão passadas através de gestão, até que, finalmente, algumas das idéias são adoptadas.

Num estilo de gestão de cima para baixo, o proprietário da empresa ou gerentes seniores vão criar a estratégia de desenvolvimento de negócios e, em seguida, implementar as mudanças através da cadeia de comando.

Outra opção é o processo colaborativo em que gerentes e colaboradores trabalham em conjunto para desenvolver a melhor estratégia de negócios.

Além disso, há o modelo de estratégias funcionais e modelo de estratégias operacionais.

Qual é a diferença?


As estratégias funcionais concentram-se em idéias gerais e tarefas para diferentes departamentos dentro de uma empresa - o que pode incluir o *marketing*, recursos humanos, novas linhas de produtos, bem como as estratégias jurídicas e financeiras.


As estratégias operacionais são muito mais restritas. Normalmente lidam com o dia-a-dia das operações da empresa e podem concentrar-se nos detalhes como, por exemplo, quantas caixas são necessárias durante uma certa mudança ou quantas ações.


Em qualquer caso, deve avaliar cada ideia com base nos seus pontos fracos, pontos fortes, potencial de crescimento e potencial de risco. O processo de desenvolvimento ou revisão inicial pode envolver altos gerentes ou funcionários de cada departamento que esteja envolvido. Quando possível ou necessário, um consultor de estratégia de negócios pode ser incluído.

Dependendo da complexidade das estratégias que pretende implementar, há vários fatores que pode ter em consideração. Estes incluem a garantia de que há recursos suficientes, atribuindo responsabilidades e estabelecendo uma cadeia de comando.

Deve também desenvolver um cronograma e os pontos em que irá avaliar as estratégias para ver se estão a atingir os objetivos desejados.

 REFLEXÃO: Pare e pergunte a si mesmo quando foi a última vez que analisou os registos de contabilidade e os resultados alcançados com a sua equipa? Quando foi a última vez que delineou medidas para melhorar a situação? Será que você ou a sua equipa deviam desenvolver um cronograma e pontos para avaliar os seus resultados?

 Muitos proprietários ou gerentes de PMEs, normalmente, registam o desenvolvimento das suas concorrentes. Em alguns casos, para encontrar um modelo melhor ou mais eficaz para o seu próprio desenvolvimento ou diversificação se necessário.

 Embora sejam utilizadas com mais frequência por grandes empresas, parte das estratégias de desenvolvimento de negócios podem ser: Fusões e Aquisições e Alianças Estratégicas.

A fusão é uma combinação de duas ou mais empresas que passam a uma organização combinada que continua sob o nome original da empresa que sobreviver. Existem vários tipos de fusões: Uma fusão subsidiária envolve o alvo que se pode tornar uma subsidiária do pai. Para o público, a empresa-alvo pode ser operada sob a sua marca, mas será detida e controlada pelo adquirente. A fusão de iguais é uma estrutura de fusão geralmente aplicada sempre que os participantes de fusão são comparáveis em tamanho, posição competitiva, rentabilidade e capitalização de mercado. Sob tais circunstâncias, não está claro se uma das partes vai ceder o controlo para a outra e que partido está fornecendo a maior sinergia. A fusão horizontal ocorre entre duas empresas do mesmo setor. Concentrações verticais são

aquelas em que as duas empresas participam em diferentes fases da produção ou da cadeia de valor. No contexto da cadeia de valor, uma fusão vertical é aquela em que as empresas mantêm as operações próprias em cada grande segmento da cadeia de valor.

De um modo geral, uma aquisição ocorre quando uma empresa tem uma participação de controlo na outra empresa, uma subsidiária legal de outra empresa, ou ativos seleccionados de uma outra empresa, como uma fábrica. Uma aquisição pode envolver a compra de ativos de outra empresa ou de ações, com a adquirida continuando a existir legalmente como uma subsidiária de propriedade.

De acordo com Peter Drucker, "Alianças são onde o crescimento é real." As alianças modernas são cada vez mais comuns. Há alianças de todas as formas e tamanhos, mas compartilham o mesmo fundamento essencial: a crença de que, como parceiros ativos e partilha, ambos os lados irão alcançar altas ambições que de outra forma se encontravam fora de alcance. A maioria das alianças envolve propriedade conjunta, geralmente 50-50. O princípio importante, no entanto, não é a propriedade, mas a reciprocidade. E o meio vital é a comunicação, como a Internet, especialmente na sua forma *extranet* que desempenha um papel crucial.

Sumário dos Pontos-chave



O Desenvolvimento de Negócios é importante não só para as empresas sobreviverem no dia-a-dia, mas também para o seu desenvolvimento a médio e longo prazo. Existem vários tipos de estratégias de desenvolvimento de negócios e cada um deles tem suas vantagens e desvantagens - é nossa responsabilidade avaliar qual deles é o mais adequado para o nosso negócio. Há também diferentes caminhos para o desenvolvimento do nosso negócio.

Para ser capaz de fazer uma escolha informada devemos aprender a pesar os riscos, benefícios e custos associados a cada decisão que fazemos - de empreender acções fundamentais, para prosseguir ou não com os passos que planeamos.

4.4 Evolução e Desenvolvimento de Negócios

Palavras-chave

Evolução de Desenvolvimento de Negócios, o Método de Kaizen

As unidades anteriores explicaram claramente que o progresso dos negócios está associado com o desenvolvimento de novas oportunidades, tanto de dentro das próprias empresas como de forma proativa visando novos potenciais fora da empresa e então trabalhar para as obter.

Talvez, às vezes, pensa que, a fim de fortalecer o seu negócio, precisa fazer mudanças fundamentais, em grande escala. Isso não é inteiramente verdade. As alterações podem ser relativamente pequenas e incrementar grandes alterações.

4.4.1 Porquê?

Todos e cada um de nós tem enfrentado um desafio pessoal, que na maioria dos casos estava associada a algum tipo de mudança - para parar de fumar, mudar os hábitos alimentares, iniciar um programa de *fitness*. E toda a gente já percebeu que a mudança repentina em qualquer hábito é extremamente stressante e muitas vezes tem o efeito oposto. O mesmo é verdade para o negócio, pelo que os planos de mudança devem ser bem planeados.

4.4.2 Onde?

Especialistas em qualquer campo estão continuamente a fazer uma série de pequenas mudanças: tomam atalhos; deixam de fora coisas sem importância, etc. O método oriental de Kaizen encoraja um fluxo contínuo de pequenas mudanças. Certifique-se que as pequenas mudanças têm o seu valor intrínseco. Elas podem acelerar o trabalho, reduzir o *stress* e tensão, reduzir erros e podem simplificar os procedimentos. No entanto, um dos seus maiores valores é o valor motivacional. Se os empregados e os trabalhadores estão continuamente à procura de pequenas mudanças possíveis, então eles vão ter um interesse muito mais ativo no que estão a fazer. Eles vão pensar acerca das coisas, desafios, e pensar em alternativas. Há um interruptor de aceitação passiva à participação ativa.

Mas tenha muito cuidado para não fazer mudanças só por causa da mudança! De forma a reduzir este perigo, pode haver uma exigência de que a mudança deve "mostrar valor". Lembre-se – tem que haver um valor funcional.

4.4.3 O Quê?



Como para qualquer 'trabalho' mudar a justificação última é o "valor", como mostrado na seguinte lista de verificação:

- Qual é o valor desta mudança?
- Quem beneficia com a mudança?
- Como são os benefícios entregues?
- Qual é o custo desses benefícios?
- Quais são os possíveis problemas?
- Será que esta mudança é aceitável?
- Quão duráveis são os benefícios?
- Quem é mais afetado e como?



EXERCÍCIO: É um pouco mais difícil de passar por isso de forma sistemática e honestamente. Os casos realmente difíceis são aqueles em que os benefícios finais são atrasados. No início pode haver aceitação lenta, confusão, e até mesmo inconvenientes reais - mas finalmente os benefícios acabam por surgir.

Porque as "mudanças" são admissíveis, as alterações muitas vezes são feitas dentro de um espaço de decisão própria, enquanto os critérios de valor são um pouco mais simples. Deve haver pelo menos um valor dominante. A viabilidade, o custo, desvantagens e efeitos sobre os outros podem ser considerados. A mudança deve ser adaptada para maximizar o valor

dominante. Quando existe a necessidade de incluir um número de valores subsidiários, então existe a suspeita de que não há nenhum valor dominante.

Sumário dos Pontos-chave



As pessoas podem fazer e fazem pequenas mudanças, sem que ninguém perceba. Uma política visível de resultados encorajadores centra-se em pequenas mudanças que se vão tornando mais e maiores. As alterações que iniciam podem ser pequenas e depois crescer mais e mais - mesmo até ao ponto em que existe uma alteração de conceito básico. Mas onde uma mudança conceito arrojada é necessária, uma série de pequenos passos não vai provocar isso. Na verdade, pode ter o efeito oposto ao desencorajar o pensamento ousado.

Sumário dos Objectivos de Aprendizagem



Esta unidade refletiu acerca dos fundamentos da gestão estratégica. Aprendeu como desenvolver uma política geral para a sua empresa e também como implementá-la, para que os seus colaboradores possam abraçar os seus princípios. Depois disso, você tomou contato com os conceitos e âmbito das estratégias de negócios e uma visão geral dos princípios importantes de estratégias de negócios. Os elementos-chave da gestão estratégica - escolha, análise e implementação da estratégia - foram apresentados.

Reconheceu os diferentes tipos de modelos genéricos e de outras estratégias e como o empreendedorismo social poderia beneficiar ao implementá-las. A nossa intenção nesta unidade foi esclarecer a afirmação de que toda a grande jornada começa com o primeiro passo, incluindo a viagem do desenvolvimento dos seus negócios.

Bibliografia

Business development, Published 15 July 2009, <http://en.wikipedia.org/>

Business Evolution: Small 'permissible' changes can foster a culture of creativity, Submitted by Edward de Bono on Sat, 2006-07-08 <http://www.thinkingmanagers.com/>

Day, G. (1994): Strategic Marketing Planning

Dess, G.G. and Davis, P.S. (1984): Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 3

Gilson, R., Sabel, C. & Scott, R. (2009): Contracting for Innovation: Vertical desintegration and interfirm collaboration, *Columbia Law Review*, 109; 3

Grant, R.M. (2002): Contemporary strategy analysis 4th edition. Blackwell Publishers: Malden

Grossman, S. & Hart, O. (1986): The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, 4 (94): 691-719

How to Create a Business Development Strategy That Works, Published November 24, 2008, <http://www.morebusiness.com/>

Jain, S. C. (1997): *Marketing Planning & Strategy*

Kishore, K. B.; Kamlesh, B., (2008): *The Process of Internationalization in Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Halmstad University

Lambin, J-J. (1996): *Strategic Marketing Management*

Murray, J. & O'Driscoll, A. (1996): *Strategy and Process in Marketing*

Mergers and acquisitions and takeovers: Buying another business is easy but making the merger a success is full of pitfalls, Submitted by Robert Heller on Sat, 2006-07-08 <http://www.thinkingmanagers.com/>

Steps To Developing A Risk Management Plan, Submitted by Sylvia Hepler, <http://www.ezinearticles.com/>

Strategy-Train, Training Material (2010), viewed 10 September 2012, <<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=25>>

Porter, Michael E (1996): What is Strategy, *Harvard Business Review*, v74, n6, Nov-Dec

Glossário de Termos

Escolha Estratégica é definida como a escolha do melhor curso de ação possível com base na avaliação das suas opções estratégicas disponíveis.

Implementação da Estratégia é definida como a maneira como vai traduzir a sua estratégia em ações. A implementação estratégica requer um planeamento cuidadoso e implantação adequada dos recursos da sua empresa, a manipulação cuidadosa de possíveis mudanças na sua estrutura de organização e gestão eficaz da mudança. A implementação da sua estratégia pode ocorrer em várias etapas.

Estratégias Genéricas são as estratégias que a empresa pode prosseguir para gerar e manter uma vantagem competitiva. Eles não são nem firmes nem dependents da indústria. As três estratégias genéricas são: liderança de custo, diferenciação e enfoque

Integração Vertical descreve um estilo de controlo de gestão. Empresas verticalmente integradas numa cadeia de suprimentos, unidas através de um proprietário comum. Normalmente, cada membro da cadeia de abastecimento produz um produto diferente ou (mercado específico), serviço e os produtos combinam-se entre si para satisfazer uma necessidade comum.

Internacionalização envolve todas as atividades em que a empresa se compromete relativamente às suas relações com o mercado externo. A internacionalização pode assumir muitas formas, tais como investir num país estrangeiro (investimento estrangeiro directo), formando parcerias com empresas estrangeiras, subcontratação de especialistas estrangeiros que participam em redes internacionais, e muitos mais.

Diversificação é uma estratégia de desenvolvimento de negócios que permite que uma empresa entre para linhas de negócios adicionais que são diferentes dos atuais produtos, serviços e mercados.

Desenvolvimento dos Negócios compreende uma série de técnicas e responsabilidades que visa conquistar novos clientes e novos mercados. Essencialmente, estabelece uma abordagem padrão para desenvolver novas oportunidades, tanto de entre os clientes que já tem como de forma proativa visando novos mercados.