

# AULA 15, 16, 17, 18

## Tema

### ESCOLHA DA ESTRATÉGIA

- Estratégia de negócio (ou competitiva) e Estratégia empresarial (ou corporativa).
- A Análise SWOT.
- Introdução às estratégias de negócio
- Estratégia genérica de liderança pelo custo.
- Estratégia genérica de diferenciação.
- Combinação de estratégias: *Best-Cost Provider Strategies*.

## Elementos de estudo:

- THOMPSON, STRICKLAND AND GAMBLE, 2007, *Crafting and Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, pp. 105-109 + cap.5).

## Tópicos

### A Análise SWOT

A integração da empresa na envolvente

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

### A análise SWOT

O modelo fundamental

Oportunidades	<b>Sugestões</b> (Mover-se)	<b>Sugestões</b> (Liderar)
Ameaças	<b>Sugestões</b> (Defender-se)	<b>Sugestões</b> (Limitar Riscos)
	Pontos Fracos	Pontos Fortes

ISCTE – Pós-graduação em Gestão Empresarial – Estratégia Empresarial JCFilipe – Março / 2003 5

A integração da empresa na envolvente

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

### A análise SWOT

- Fontes dos Pontos Fortes e Pontos Fracos
  - Análise da Cadeia de Valor
  - Análise das Competências Distintivas
  - Reconhecimento das Competências Nucleares (se existirem)
- Fontes das Oportunidades e Ameaças
  - A análise da envolvente socio-económica
  - A análise da indústria

ISCTE – Pós-graduação em Gestão Empresarial – Estratégia Empresarial JCFilipe – Março / 2003 6

A integração da empresa na envolvente

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

### A análise SWOT

- Explicitação das sugestões
  - Conduzida pela análise dos “campos de forças”
    - Visualização dos diagramas
  - Condicionada por:
    - Valores (e “modelos mentais”) da Direcção
    - Responsabilidade social da empresa (perspectiva do posicionamento da empresa face aos problemas não económicos – sociais e éticos)

ISCTE – Pós-graduação em Gestão Empresarial – Estratégia Empresarial JCFilipe – Março / 2003 7

A integração da empresa na envolvente

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

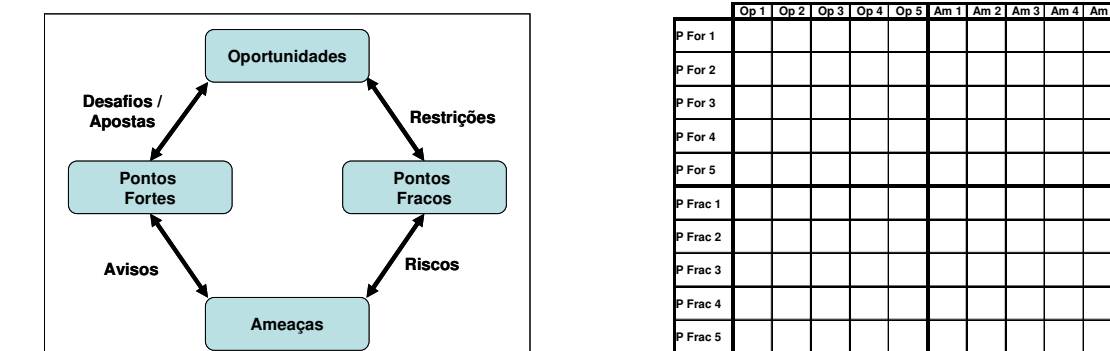
### A análise SWOT: exemplo CIMPOR

Adaptado de A. Freire, *Estratégia*

	<b>Pontos Fracos</b>	<b>Pontos Fortes</b>
	- Grande distância entre as unidades de produção e o mar - Excessiva dependência da CP - Reduzida experiência internacional	- Forte rede de distribuição - Excelentes rendibilidade e autonomia financeira - Unidades de produção em Portugal, Espanha, Moçambique, Marrocos e Brasil
<b>Ameaças</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Sugestões</b>
- Aumento das importações - Políticas de convergência para a UEM - Redução dos fundos comunitários	- Venda ou fecho de unidades pouco eficientes ou com má localização - Diversificação para “fora do cimento”	- Aquisição de potenciais exportadores para Portugal - Especialização a médio prazo em segmentos pouco dependentes de fundos comunitários
<b>Oportunidades</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Sugestões</b>
- Investimentos em infra-estruturas - Mercados emergentes em África	- Construção de novas unidades na faixa litoral - Reforço da internacionalização, designadamente nos PALOPs	- Aposta a curto e médio prazo no mercado ibérico - Investimento a médio e longo prazo nos mercados africanos

ISCTE – Pós-graduação em Gestão Empresarial – Estratégia Empresarial JCFilipe – Março / 2003 8

## Matriz de confrontação



## Exemplo de consolidação da matriz SWOT

Adaptado de:

Costa, André. 2012. *A case study of strategy - The internationalization process of a Portuguese-based company*. Master Thesis. ISCTE, Lisboa.

### 1 Pontos Fortes

- 1.1 – Posição dominante no mercado
- 1.2 – Disponibilidade de soluções que permitem cobrir um conjunto extenso de necessidades
- 1.3 – ...

### 2 Pontos Fracos

- 2.1 – Fraca presença em mercados internacionais
- 2.2 – Imagem algo desgastada por razões históricas
- 2.3 – ...

### 3 Oportunidades

- 3.1 – Convergência dos serviços telefónico e de internet
- 3.2 – A disponibilidade de tablets e smartphones aumenta o tempo gasto na internet e na TV
- 3.3 – ...

### 4 Ameaças

- 4.1 – Crescimento da procura a abrandar significativamente
- 4.2 – Grande rivalidade entre as empresas existentes
- 4.3 – ...

Cruzamentos:

#### 1 Desafios / Apostas

- 1.1 ↔ 3.1: Inovar constantemente no mix de produtos, oferecido num serviço integrado de TV e internet de características únicas.
- 1.2 ↔ 3.2: Cobrir a gama de interesse e necessidades do consumidor individual explorando ao máximo as tecnologias e ferramentas de comunicação disponíveis.

#### 2 Riscos

- 2.1 ↔ 4.2: Aumentar a penetração em mercados internacionais pode vir a fracassar.
- 2.2 ↔ 4.1: Manter a liderança no mercado da TV poderá vir a ser cada vez mais difícil.

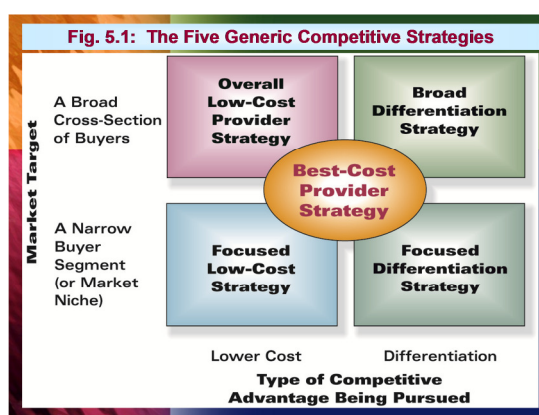
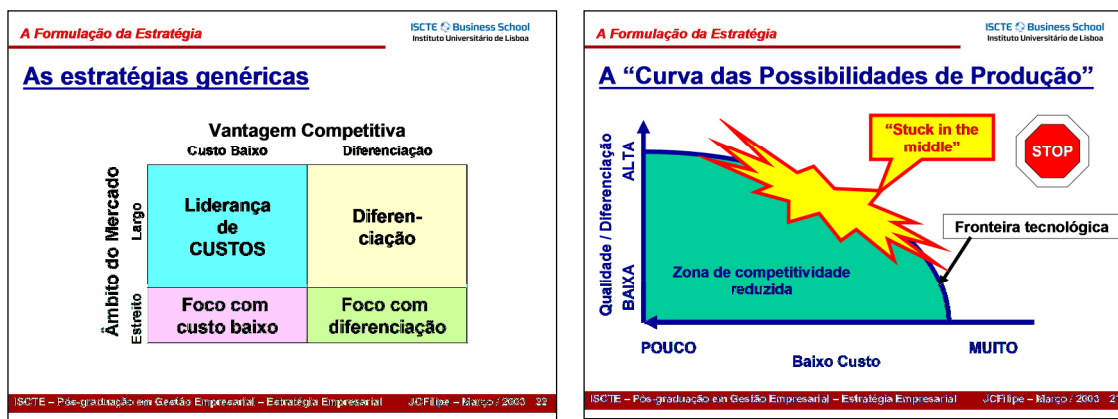
#### 3 Restrições

- 2.1 ↔ 3.2: Oferecer serviços para tablets e smartphones nos mercados internacionais está condicionado pelos recursos disponíveis localmente.

#### 4 Avisos

- 1.1 ↔ 4.2: Crescer de modo sustentado será difícil sem a exploração de novas oportunidades e de inovação constante.

### As estratégias genéricas: A proposta de Michael Porter



### Definições

- Economias de escala
  - Há economias de escala se, num determinado processo, o custo **unitário** de processar um número elevado de unidades **idênticas** é menor do que o custo unitário de processar um número reduzido de unidades. Exemplo: obter descontos de quantidade ao comprar grandes quantidades.
- Economias de gama
  - Há economias de gama quando se pode utilizar a mesma unidade produtiva para produzir produtos diferentes. Exemplo: utilizar a mesma fábrica para produzir gelados e sopas congeladas.
- Efeitos de experiência / aprendizagem
  - Há efeitos de experiência / aprendizagem quando o custo unitário se reduz – até determinado valor – com o número acumulado de unidades produzidas. Exemplo: se se forem fazer 20 cadeiras idênticas, a primeira demora 2:00 horas a fabricar, a segunda demora 1:50, a terceira 1:45, a quarta 1:42, a quinta e seguintes, 1:40.

### ESTRATÉGIA GENÉRICA DE LIDERANÇA PELO CUSTO

- Duas opções para maiores margens.
  - Reduzir o preço e conseguir maior quota de mercado e maior lucro total.
  - Manter o preço – e a quota de mercado – aumentando o lucro.
- Factores chave para a Liderança pelo Custo.
  - Princípios gerais

- A estratégia da empresa está totalmente orientada para conseguir operar a custos mais baixos de que os concorrentes.
- Incluir na oferta apenas as características, funcionalidades e serviços que os clientes considerem essenciais.
- Conseguir a vantagem pelo custo de modo a que os concorrentes tenham dificuldade em copiar ou igualar
- Mais particularmente:
  - Escrutinar cada actividade, identificando os determinantes do custo.
  - Usar o conhecimento sobre os determinantes do custo para reduzir o custo de cada actividade de ano para ano.
  - Identificar modos de reestruturar a cadeia de valor para eliminar os passos não essenciais e as actividades de baixo valor.
  - Promover activamente uma cultura empresarial orientada para a redução continua dos custos.
    - Incentivar a participação de todos os empregados no esforço de melhoria contínua e limitar os benefícios dos executivos.
    - Lutar permanentemente para operar com órgãos de *staff* reduzidos.
  - Investir agressivamente em recursos e capacidades que possibilitam reduções significativas de custos.
- Como manter uma vantagem pelos custos.
  - Operar melhor do que os concorrentes na gestão dos custos na cadeia de valor
    - Conseguir economias de escala, evitar deseconomias de escala.
    - Conseguir efeitos de experiência e de aprendizagem.
    - Controlar a taxa de utilização da capacidade produtiva.
    - Exercer pressão para aumentar muito as vendas, diluindo os custos de I&D e de publicidade por maior número de unidades.
    - Melhorar a eficiência da cadeia de abastecimento.
    - Privilegiar o uso de materiais de baixo custo.
    - Utilizar sistemas de informação para melhorar a eficiência operacional.
    - Adoptar métodos que reduzem as necessidades de mão-de-obra.
    - Utilizar o poder negocial para obter concessões dos fornecedores.
    - Optimizar as decisões sobre integração vertical e outsourcing.
  - Renovar a cadeia de valor para eliminar as actividades que – na perspectiva do cliente – acrescentam pouco valor.
    - Usar métodos de vendas e de marketing directos ao utilizador final (dispensa de intermediários).
    - Maximizar a utilização de tecnologias e aplicações online.
    - Simplificar as operações eliminando passos desnecessários ou que acrescentam pouco valor.
    - Deslocar as instalações para perto dos fornecedores e dos clientes.
    - Oferecer produtos apenas com as características essenciais.
    - Oferecer serviços limitados.
- Características de um fornecedor de Baixo Custo.
  - Cultura empresarial permanentemente focada nos custos.
  - Participação dos empregados nos programas de redução de custos.
  - Esforço permanente de benchmarking de custos.
  - Analisar detalhadamente todos os pedidos de financiamento.
  - Promover activamente a melhoria continua da gestão de custos.
- Condições ideais para uma estratégia de baixo custo.

- A concorrência pelos preços é muito intensa.
  - O produto é indiferenciado ou obtido facilmente de muitos fornecedores.
  - Há poucas maneiras de conseguir elementos diferenciadores a que o mercado reconheça valor.
  - A maior parte dos clientes usa o produto do mesmo modo.
  - O custo de mudança de fornecedor para o cliente é baixo.
  - Os clientes são de grande dimensão e têm um elevado poder negocial.
  - Novos concorrentes penetram no mercado com preços baixos para atrair clientes e construir uma base alargada de clientes.
- Armadilhas / problemas das estratégias de baixo custo.
    - Reduzir os custos de modo excessivo.
    - Os modos de obter custos baixos são facilmente imitáveis.
    - Ficar obcecado pela redução de custos, ignorando:
      - Interesse dos clientes em funcionalidades adicionais.
      - Perda de sensibilidade aos preços, por parte dos clientes.
      - Mudanças no modo de utilizar o produto.
    - Reduções de custos conseguidas pelos concorrentes com inovações radicais na tecnologia.

### **Aplicação: Caso RYANAIR**

#### ESTRATÉGIA GENÉRICA DE DIFERENCIAÇÃO

- Diferenciação e segmentação
  - **Segmentação** é uma característica da estrutura do mercado.
  - **Diferenciação** é uma decisão estratégica da empresa que se refere ao modo como ela concorre com os seus rivais.
- Objectivo:
  - Incorporar características diferenciadoras que levem os consumidores a preferir os produtos ou serviços da empresa em detrimento dos produtos ou serviços das empresas concorrentes, criando assim vantagens competitivas, recorrendo a uma – ou a uma combinação – das alternativas:
    - Incorporar características / funcionalidades / atributos no produto que permitam ao cliente economias na sua utilização.
    - Incorporar características – funcionalidades / atributos no produto que ofereçam ao cliente um melhor desempenho na sua utilização.
    - Incorporar características – funcionalidades / atributos no produto que aumentem a satisfação do cliente relativa a factores não económicos ou intangíveis.
- Opções para tirar partido da diferenciação:
  - Conseguir vender com um ‘*premium price*’.
  - Aumentar vendas.
  - Conseguir fidelização à marca.
  - Qualquer combinação das três opções anteriores.
- Factores chave para o sucesso pela diferenciação.
  - A diferenciação deve criar valor para os clientes.
  - Os clientes devem reconhecer o maior valor que lhes é oferecido.
  - As formas de diferenciação devem ser difíceis de copiar ou imitar.
  - Os custos da diferenciação devem ser inferiores ao valor reconhecido pelos clientes.

- Exemplos
  - Um sabor único – Dr. Pepper
  - Um conjunto extenso de funcionalidades – Microsoft Windows e Office
  - Grande variedade de oferta e um ponto único de venda – Home Depot, Amazon.com
  - Serviço Superior– FedEx, Ritz-Carlton
  - Grande e fácil disponibilidade de peças sobressalentes – Caterpillar
  - Engenharia e desempenho – Mercedes, BMW
  - Prestígio – Rolex
  - Fiabilidade do produto – Johnson & Johnson
  - Qualidade do fabrico – Karastan, Michelin, Toyota
  - Liderança tecnológica – 3M Corporation
  - Imagem de topo – Ralph Lauren, Starbucks, Chanel
  
- Como manter uma vantagem pela diferenciação.
  - Inovação contínua em novos produtos.
  - Superioridade técnica.
  - Qualidade e fiabilidade do produto.
  - Serviço ao cliente pronto, fiável e facilmente acessível.
  - Capacidades competitivas únicas.
  - Conseguir diferenciar-se nas seguintes actividades da cadeia de valor:
    - *Procurement*.
    - Compras.
    - I&D no produto, designadamente pela excelência do design.
    - I&D no processo e na tecnologia.
    - Produção.
    - Distribuição e logística.
    - Production process / technology-related activities
    - Marketing, vendas e serviço ao cliente.
  
- A importância do valor percebido.
  - Se o cliente não percebe um maior valor, não está disposto a pagar um *premium price*.
  - O *premium price* numa estratégia de diferenciação pode ser justificado apenas por um maior valor percebido e não necessariamente por um valor real. O efeito resulta de experiências anteriores do cliente com um produto que considera semelhante.
  
- Sinalizar o valor e fornecer valor.
  - Clientes com conhecimento insuficiente avaliam o valor com base em factores tais como:
    - Preço.
    - Embalagem atractiva.
    - Campanhas publicitárias intensas.
    - Conteúdo e imagem da publicidade.
    - Aspecto da loja e atitudes e profissionalismo dos vendedores.
    - A empresa estar incluída numa lista de fornecedores de prestígio.
  - Os sinais de valor podem ser tão importantes quanto o valor real, quando:
    - A natureza da diferenciação é difícil de quantificar.
    - Os compradores estão a comprar o tipo de produto pela primeira vez.
    - Repetição da compra é frequente.
    - Os compradores são pouco sofisticados.

- Condições ideais para uma estratégia de diferenciação.
  - Há muitos modos de diferenciar um produto criando valor para os clientes e satisfazendo-os.
  - As necessidades e modos de utilização do produto pelos clientes são muitos e diferentes.
  - Há poucos concorrentes a tomar um caminho similar de diferenciação.
  - A evolução tecnológica e a inovação do produto são rápidas.
- Armadilhas / problemas das estratégias de diferenciação.
  - As características / funcionalidades / atributos do produto são fáceis de copiar ou imitar.
  - Os clientes vêem pouco valor nas características / funcionalidades / atributos diferenciadoras.
  - Custos excessivos nos esforços para diferenciar.
  - Investir em excesso na diferenciação de tal modo que as características / funcionalidades / atributos do produto excedem as necessidades dos clientes.
  - Estabelecer um *premium price* que os clientes considerem excessivo.
  - As características / funcionalidades / atributos do produto não criam um diferencial significativo de qualidade, serviço ou desempenho face à concorrência.

#### **Aplicação: Caso RENOVA 2004**

#### THE BEST-COST PROVIDER STRATEGY

- Objectivo:
  - Proporcionar um valor elevado satisfazendo ou excedendo as necessidades dos clientes ou os atributos / características / funcionalidades dos produtos a preços inferiores aos esperados.
  - Ser o fornecedor de custo mais baixo de um produto com características / funcionalidades / atributos bons ou muito bons e usar a vantagem no custo para praticar um preço mais baixo do que o das marcas comparáveis.
  - As vantagens competitivas desta estratégia híbrida podem ser obtidas:
    - Incorporando características / funcionalidades / atributos atractivos a um custo mais baixo do que o dos rivais.
    - Produzindo um produto com características / funcionalidades / atributos bons ou muito bons.
    - Desenvolvendo um produto com desempenho bom ou muito bom a um custo mais baixo do que o dos rivais.
    - Oferecendo um serviço bom a um custo mais baixo do que o dos rivais.
- Condições ideais para uma estratégia híbrida.
  - Onde a diversidade de compradores torne a diferenciação muito relevante
    - Os clientes sejam muito sensíveis ao preço.
- Armadilhas / problemas das estratégias híbridas.
  - Quando a empresa com a estratégia híbrida fica 'entalada' entre:
    - Os concorrentes pelo baixo custo que atraem um número significativo de clientes que valorizam pouco os atributos / características / funcionalidades diferenciadores.
    - Os concorrentes com elevado grau de diferenciação que atraem um número significativo de clientes que valorizam muito excelentes atributos / características / funcionalidades.

#### **Aplicação: Caso Cirque du Soleil**