

AULAS 19 a 23

Tema

ESTRATÉGIA DA EMPRESA (Corporate Strategy)

- Alianças estratégicas.
- Integração Vertical e Outsourcing estratégico.
- Estratégias de diversificação.
- Gestão da carteira de negócios.

Elementos de estudo:

- Thompson, Strickland and Gamble, 2007, *Crafting and Executing strategy – The Quest for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, pp. 163-168 + 175-177.
- Grant, R., 2008, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. Blackwell (cap. 13, 15 e 16).

Tópicos

Estratégia da Empresa

A estratégia da empresa refere-se ao conjunto de indústrias e mercados em que a empresa está presente e concorre, ou ainda: A estratégia da empresa refere-se aos diversos negócios da empresa.

Inclui:

- as decisões de investimento e desinvestimento,
- a integração vertical,
- a diversificação,
- as aquisições,
- as alianças estratégicas.

A estratégia de negócio refere-se a um binómio produto-mercado específico.

“We identify a business as a portion of an organization that provides a cohesive bundle of goods and/or services to an identifiable market.” Dess, Gregory G. and Alex Miller, 1993, *Strategic Management*, McGraw-Hill International Edition, p. 12.

“An SBU [Strategic Business Unit] is an operating unit (...) that groups a distinct set of products or services sold to a uniform set of customers, facing a well defined set of competitors.” Hax, Arnaldo C. and Nicolas A. Majluf. 1991, *The Strategic Concept and Process – A Pragmatic Approach*, Prentice Hall International Editions, p. 26.

Sugere-se o confronto das definições acima com a seguinte, perspectivada por uma referência do Marketing:

“A business can be defined in terms of three dimensions: *customer groups, customer needs and technology*.” Kotler, Philip, 1997, *Marketing Management*, 9th edition, Prentice Hall International.

Mapeamento do vários negócios

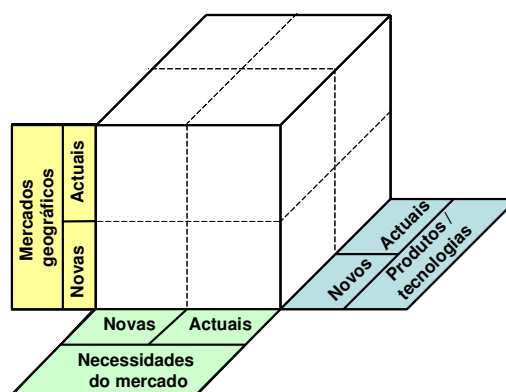
A Matriz Produtos-Mercados permite mapear os diversos negócios em que a empresa está presente:

	Mercados / Segmentos			
	M 1	M 2	M 3	M 4
Produto 1				
Produto 2				
Produto 3				
Produto 4				
Produto 5				
Produto 6				

Um caso específico da aplicação deste instrumento é o do mapeamento da decisão sobre estratégias de crescimento. A matriz toma então a designação de Matriz de Ansoff.

		Mercados / Segmentos	
		Actual	Novos
Produtos	Actual	Penetração no mercado	Extensão do Mercado
	Novos	Extensão do Produto	Diversificação

Posteriormente Igor Ansoff propôs um modelo com maior detalhe:



Alianças estratégicas

Competição e colaboração: um dos paradigmas da gestão actual.

Formas de cooperação:

Subcontratação / Licenciamento / Consórcio / Aliança estratégica / Joint venture / Rede

Definição:

Alianças estratégicas: *Acordos colaborativos pelos quais duas ou mais empresas juntam forças para obter resultados estratégicos vantajosos para ambas.*

Visam portanto reforçar a capacidade competitiva e complementar iniciativas estratégicas de um modo benéfico para ambas.

Condições para que uma aliança seja estratégica.

Para que uma aliança possa ser considerada estratégica e não apenas um acordo deve verificar-se pelo menos um das condições seguintes:

- É crítico para a empresa atingir um objectivo relevante.
- Apoia a criação, manutenção ou desenvolvimento de uma competência nuclear ou de uma vantagem competitiva.
- Apoia a contenção ou bloqueio de uma ameaça relevante.
- Apoia a abertura de um novo mercado ou a exploração de uma oportunidade estratégica.
- Contribui significativamente para a redução do nível de risco de um negócio.

Exemplos de objectivos do estabelecimento de alianças estratégicas de cariz tecnológico:

- Reduzir custos do desenvolvimento tecnológico ou de entrada no mercado
- Reduzir riscos do desenvolvimento tecnológico ou de entrada no mercado
- Obter economias de escala
- Reduzir tempos de desenvolvimento e comercialização de novos produtos
- Obter mais rapidamente quotas de mercado elevadas

Caso exemplar: Betamax *versus* VHS.

Outros exemplos:

- Conseguir uma entrada rápida num novo mercado (eventualmente estrangeiro).
- Obter conhecimento sobre hábitos de consumo, padrões culturais, e outros factores em mercados onde não se tem experiência.
- Utilizar competências e capacidades que estão concentradas em regiões geográficas longínquas.

Factores críticos na exploração de redes:

- Criação e captação de parceiros
- Coordenação e integração
- Captação de conhecimentos e de informação
- Processo de decisão e resolução de conflitos
- Motivação e *commitment*
- Partilha de responsabilidades, risco e recompensas.

Fonte: Joe Tidd, Seminário “*Managing Innovation*”, ISCTE, 29-30 Março de 2001

Transferências de Tecnologia

Contratos de licenciamento

- Cobertura geográfica
- Grau de exclusividade
- Tipo de utilização
- Período de licenciamento
- Modalidade de cálculo do pagamento
 - Periódico
 - Percentagem das vendas
 - Percentagem dos lucros
 - Percentagem do retorno do investimento.

Outsourcing estratégico

Definição:

Outsourcing: *aquisição de produtos ou serviços que são importantes para o negócio, ou subcontratação de actividades da cadeia de valor com relevância para o negócio.*

As três grandes justificações:

- A empresa subcontratada executa as actividades com menor custo.
- Libertar-se de algumas actividades permite à empresa focar-se nas actividades onde tem competências distintas.
- Aumentar a flexibilidade estratégica.

O outsourcing é cada vez mais uma forma de aliança estratégica. A subcontratação simples não é.

Condições para fazer outsourcing com sucesso:

- Fazer o outsourcing da solução e não do problema.

e ainda:

- Ser capaz de especificar os atributos que o produto ou serviço contratado necessita de apresentar
- Dispor da tecnologia capaz de avaliar o grau em que os atributos requeridos são fornecidos
- Saber que outras partes do sistema têm de ser alteradas se os atributos fornecidos não são exactamente os especificados

Fonte: Clayton M. Christensen, *The Past and Future of Competitive Advantage*, *MIT Sloan Management Review*, Winter 2001, pp. 105-109.

O compromisso fundamental:

Flexibilidade *versus* controlo.

Riscos do outsourcing:

- Empresa esvaziar-se de competências.
- Alimentar o aparecimento de novos concorrentes.
- Perda de controlo sobre os elementos geradores de vantagens competitivas.
- Transferir competências distintas.
- Perda indesejada de know-how.

Ver artigo:

Toyota's overstretched supply chain: The machine that run too hot. The Economist, Feb 27th 2010

Aplicação: ALIANÇA NISSAN / RENAULT e ENEL/ENDESA

INTEGRAÇÃO VERTICAL

Conceitos fundamentais

Integração vertical: decisão estratégica pela qual a empresa opta por deter os meios de produzir matérias-primas, componentes ou serviços que necessita integrar no produto (integração a *montante*), ou por deter os meios de escoar o produto desde a unidade produtiva até ao cliente final (integração a *jusante*).

Integração total: a empresa assegura todos os outputs associados a uma determinada actividade da cadeia de valor.

Integração parcial: a empresa assegura alguns dos outputs associados a uma determinada actividade da cadeia de valor, sendo os restantes assegurados por uma ou mais empresas externas.

Custos de transacção: custos em que a empresa incorre ao recorrer aos mercados para adquirir qualquer input:

- Custos de identificação de fornecedores;
- Custos de negociação e contratação;
- Custos de aquisição;
- Custos de monitorização do fornecimento;
- Custos de litigação e arbitragem em caso de conflito.

O critério fundamental de decisão:

Redução de custos:

- Custos de transacção por se recorrer ao mercado, *versus* custos administrativos por se fazer internamente.
- Tirar partido de economias de escala
- Combinação e / ou supressão de operações.
- Custos de informação.

Outras vantagens da integração vertical

Poder de mercado – Acções defensivas:

- Eliminar efeitos de imperfeições nos mercados de factores que dêem poder negocial a fornecedores ou clientes – flutuações de preços, falhas de qualidade, tratamento preferencial de concorrentes,
- Conseguir estabilidade nos fornecimentos.
- Focar-se nas actividades onde tem competências distintas libertando-se de algumas actividades.
- Proteger sobre activos especializados e eventualmente manter direitos de exclusividade sobre eles.
- Conseguir o grau desejado de controlo sobre o negócio – redução de risco.
- Criar / elevar barreiras à entrada ou de mobilidade.

Poder de mercado – Acções ofensivas:

- Aumentar as oportunidades de diversificação.
- Obter vantagens competitivas de competências numa tecnologia ainda pouco madura.
- Aplicar o uso de tecnologias avançadas já dominadas, a negócios a montante ou a jusante.
- Reforçar a capacidade de diferenciação pelo contacto directo com o cliente final (na integração a jusante).
- Melhorar o conhecimento dos mercados.
- Aumentar a flexibilidade estratégica.

Gestão:

- Forçar uma certa disciplina dos mercados (no caso de a empresa ter grande peso na indústria).
- Forçar uma melhoria da estrutura organizacional para lidar com a complexidade aumentada.
“Em geral, a integração vertical é vantajosa para a empresa quando as funcionalidades dos produtos existentes ainda não satisfazem completamente as necessidades dos clientes (...) [porque] as empresas integradas são capazes de desenhar interactivamente [com o cliente] cada um dos principais subsistemas, extraindo o máximo desempenho possível da tecnologia disponível.”
In Clayton M. Christensen, The Past and Future of Competitive Advantage, MIT Sloan Management Review, Winter 2001, pp. 105-109.

Riscos da integração vertical:

Aumento de custos:

- Possibilidade de investimentos elevados em actividades pouco rentáveis.
- Possibilidade de aumento dos custos de administração.
- Possibilidade de aumento dos custos fixos.

Redução de flexibilidade:

- Limitações à capacidade de diversificação.
- Impossibilidade de jogar com a competição entre fornecedores ou entre distribuidores.
- Fragilidade em períodos de recessão.
- Elevação das barreiras à saída.
- Possibilidade de desempenho insuficiente por manutenção de processos obsoletos.
- Maior dificuldade de adaptação a flutuações da procura devida à necessidade de manter os vários níveis da cadeia de abastecimentos equilibrada.

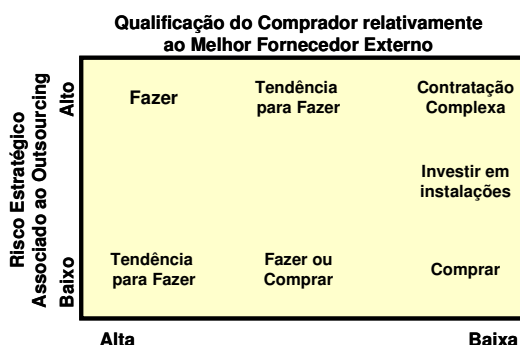
Gestão:

- Aumento da complexidade pode não ser gerível de um modo competitivo.
- Os incentivos à produção interna podem não acompanhar a evolução dos mercados e originar perdas de competitividade.
- Dificuldades à partilha de informação com fornecedores e clientes.

Tipos de relação vertical

- Contratos de longo prazo.
- Parcerias comerciais.
- Franchising.

Um quadro geral de referência:



Gordon Walker, Strategic Sourcing, Vertical Integration and Transaction Costs, *Interfaces*, Vol. 19(3), May-June 1988: 62-73.

Evoluções:

Na indústria automóvel

“THE Rouge plant in Dearborn on the outskirts of Detroit is the spiritual home of car manufacturing. It was here that Henry Ford developed his manufacturing ideas, creating a huge integrated factory complex that sucked in coal and iron ore at one end and pumped out cars at the other. (...)

[Auto industry] manufacturing structure is changing from the mould created by Henry Ford. Car companies no longer own steel mills, and they are selling off their in-house parts businesses. The whole industry is disintegrating (or becoming less vertical) as vehicle assemblers try to outsource more and more of what they once did for themselves.”

The Economist Feb 21st 2002.

De uma indústria informática verticalizada a uma indústria informática desintegrada.

	1960-1980	1980-1990	1990-present
Equipment	Teradyne - Nikon - Canon - Applied Materials- Millipore...		
Materials	Monsanto - Sumitomo - Metal - Shipley ...		
Components		Intel - Micron - Quantum - Komag ...	
Product design		IBM-Compaq-Dell-Gateway-Packard Bell...	
Assembly	IBM	Control Data	IBM - Compaq ... Solectron-Celestica
Operating system		Digital Equipment	Microsoft
Application software			WordPerfect, Lotus, Borland, Microsoft
Sales and distribution			CompUSA ... Dell ...
Field service			Independent contractors

FONTE: Clayton M. Christensen; Michael Raynor; Matt Verlinden, *Skate to Where the Money Will Be*, **Harvard Business Review**, November 2001, pp. 72-81.

DIVERSIFICAÇÃO

Conceitos fundamentais

Diversificação: Decisão estratégica pela qual a empresa opta exercer a sua actividade em vários negócios.

Integração Horizontal: Decisão estratégica pela qual a empresa opta por uma diversidade de actividades de negócio no mesmo nível da cadeia de abastecimento.

Exemplos:

- Extensão de mercados em que a empresa vende o mesmo produto ou produtos semelhantes.
- Aquisição de um concorrente para complementar a gama de artigos produzidos.

Economias de gama: diz-se que existem economias de gama sempre que a empresa obtém alguma redução de custos ao utilizar um dado recurso em diversas actividades.

Exemplos:

- Utilizar a mesma unidade fabril para produzir alternadamente dois artigos diferentes;
- Utilizar os mesmos meios de transporte para colocar produtos diferentes no mercado.

Sinergia: efeito pelo qual a empresa obtém vantagens – redução de custos, aumento de vendas, maior satisfação do cliente, etc. – quando:

- Actua simultaneamente em negócios ou mercados diferentes,
- Comercializa produtos diferentes,
- Utiliza, de modo combinado, recursos diferentes.

As economias de gama podem ser consideradas um caso particular de sinergia.

Risco: Qualquer acontecimento futuro que pode ter impacto (negativo) no negócio.

Podem ser classificados como:

1. **Riscos de negócio:** específicos da indústria ou do negócio em que a empresa opera.
2. **Riscos de Mercado:** associados a flutuações de preços.
3. **Riscos de crédito:** associados à possibilidade de falha cumprimento de obrigações de pagamento por um cliente ou outra parte.
4. **Riscos de liquidez:** associados a um investimento que ocasiona uma perda se tivermos de vender.
5. **Riscos operacionais:** associados a uma falha dos sistemas internos por causas humanas ou outras.
6. **Riscos legais:** associados ao não cumprimento de contratos.

[Dowd, Kevin, 1999, *Beyond Value at Risk: The New Science of Risk Management*, Wiley]

Outra classificação comum:

- **Risco sistémico:** risco de colapso da totalidade do sistema financeiro internacional.
- **Risco sistemático:** o conjunto dos dois primeiros tipos de risco de Dowd (de negócio e de mercado). É o medido pelo coeficiente *beta* do Capital Asset Pricing Model (CAPM)
- **Risco específico:** é todo e qualquer risco não correlacionado com o mercado ou a indústria. Qualquer dos quatro últimos da classificação de Dowd.

Tipos de diversificação

Diversificação concêntrica, relacionada ou menor: Forma de diversificação em que existe algum tipo de relação entre os negócios. Como consequência há correlação entre os *cash-flows* gerados por cada negócio.

Um caso típico é o de negócios diferentes dentro do mesmo sector.

A relação pode ser baseada em semelhanças entre:

- Indústrias,
- Tecnologias
- Mercados.

A relação pode ainda ter uma base:

- Operacional (produção, marketing ou distribuição)
- Estratégica (utilização de processos, princípios e capacidades de gestão comuns)

Exemplos:

- A Central de Cervejas (cerveja, águas, sumos, refrigerantes, etc.).
- As telecomunicações da SONAE (rede móvel, rede fixa, internet).

Diversificação em conglomerado, não relacionada ou maior: Não existe uma relação forte entre os diversos negócios. Como consequência NÃO há correlação entre os *cash-flows* gerados por cada negócio.

Exemplos:

- A SONAE (indústria de aglomerados de madeira, grande distribuição, telecomunicações, imobiliário e centros comerciais, etc.).
- A MARTIFER (construção metálica, equipamentos para energia, geração eléctrica, agricultura e biocombustíveis)

Razões para a diversificação

- **Crescimento:** O negócio em que a empresa está não tem possibilidades de satisfazer as expectativas da empresa.
- **Redução do risco:**
Existe na literatura e na prática uma significativa controvérsia sobre o tema.
Do ponto de vista dos accionistas (investidores) dois factores são importantes: a variância dos *cash-flows* e os custos de transacção associados à diversificação.

- Cash-flows: Se a diversificação é em conglomerado, os *cash-flows* têm menor variabilidade, e há portanto redução do risco.
- Custos de transacção: Há que verificar se a empresa ao diversificar consegue fazê-lo com menores custos do que aqueles que tem um investidor ao fazer a mesma diversificação. Diversos estudos apontam para que esses custos de transacção são inferiores para o investidor privado, a menos que a empresa consiga tirar partido de sinergias entre os negócios em causa. É esta a conclusão do modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model).

Conclusão: A Diversificação em conglomerado NÃO reduz o risco para os accionistas.

Outros *stakeholders* (que não os accionistas) podem tirar benefícios da redução da variabilidade dos *cash-flows*:

- Os empregados que vêem reduzida a alternância de períodos de pleno emprego com períodos de desemprego.
- Os gestores e os empregados que vêem reduzida a probabilidade de falência dos negócios menos rentáveis.
- Aumento da rentabilidade:
Para a empresa que pretende aumentar os níveis de rentabilidade através da diversificação, Porter propõe três testes para verificar a razoabilidade da decisão:
 - Teste da Atractividade da Indústria (Modelo das 5 Forças).
 - Teste dos Custos de Entrada no novo Negócio (Modelo das 5 Forças).
 - Teste “Better-Off”: verificar se há algum tipo de sinergia que permita obter maiores rendas da gestão conjunta de dois negócios do que as que se obteriam com a sua gestão separada.

Modos de concretizar a diversificação

- Fusões e aquisições.
- Crescimento orgânico (desenvolvimento de novos negócios com base nos recursos próprios).

Vantagens competitivas associadas à diversificação

Poder no Mercado

- Preço de predador: as margens de um negócio permitem preços abaixo dos do mercado noutros negócios (o *dumping* – prática de preços inferiores ao custo de produção – é ilegal em qualquer economia de mercado).
- Empacotamento (*Bundling*): oferta conjunta de dois produtos diferentes. Ex: um empréstimo para aquisição de habitação implica a contratação simultânea dos seguros respectivos.
- Compras recíprocas: uma unidade de negócio oferece melhores condições aos clientes que também compram a uma outra unidade de negócio.
- Indulgência mútua (*Mutual forbearance*): contenção de movimentos agressivos face a outras unidades de negócio actuando em mercados diferentes.

Economias de Gama

Podem decorrer de factores muito diversos:

- Recursos tangíveis – por partilha de redes de distribuição, sistemas de informação, forças de vendas, laboratórios de I&D, etc.
- Recursos intangíveis – por partilha de marcas, reputação da empresa, tecnologia.
- Capacidades organizacionais – designadamente as capacidades de gestão de topo.

Economias da internalização de transacções

As economias de gama trazem benefícios traduzidos directamente em reduções de custo se a empresa optar por realizar internamente essas actividades.

Em alternativa a empresa pode optar por licenciar a empresas externas a utilização dos recursos ou capacidades.

A empresa diversificada como um mercado interno

Os custos de transacção aqui considerados não são associados a economias de gama, mas mais genéricos, como seja o capital financeiro que pode ser utilizado para financiar algum negócio sem recursos crédito externo.

Vantagens resultantes da partilha do mesmo sistema de informação pelos diversos negócios.

O conhecimento sobre mercados, clientes, fornecedores ou parceiros captado num negócio pode ser explorado com vantagem por outro negócio.

Gestão da carteira de negócios

Foco em quatro áreas:

- Afectação de recursos aos diferentes negócios.
- Formulação da estratégia de cada unidade de negócios (SBU – *Strategic Business Unit*).
- Procura do equilíbrio da carteira de negócios.
- Estabelecimento de objectivos de desempenho.


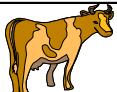


Matriz BCG do Boston Consulting Group

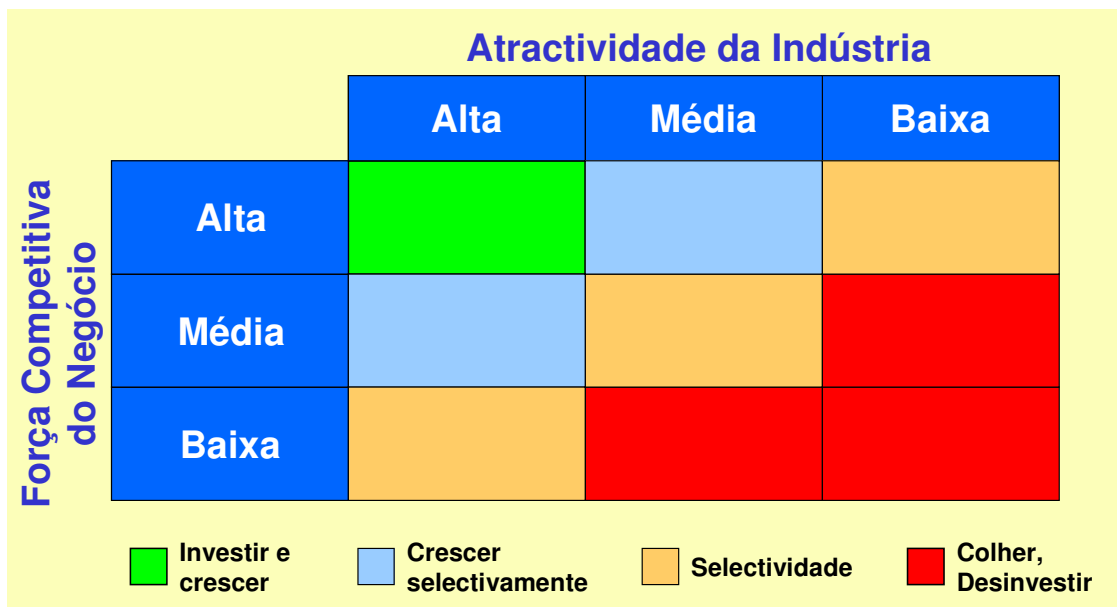
Eixo vertical: a linha de separação corresponde à taxa do PIB ou à taxa média (ponderada) de crescimento dos negócios da empresa.

Eixo horizontal: A quota de mercado relativa de cada negócio é calculada dividindo o volume de vendas do negócio pelo volume de vendas do principal concorrente.



Recomendações gerais:

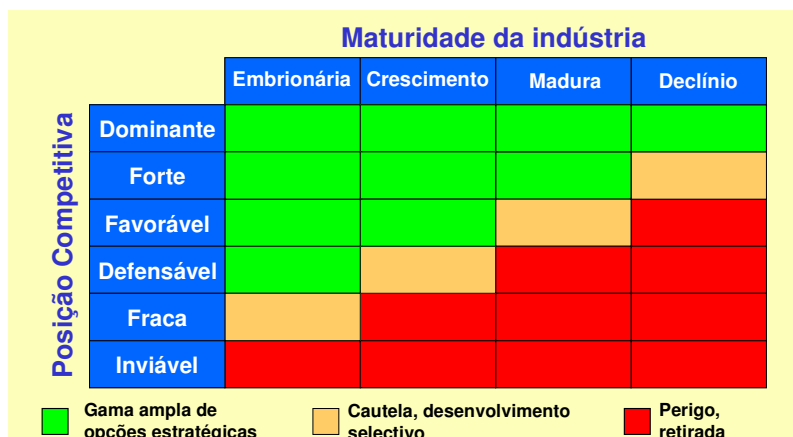
Categoria	Foco na Quota de Mercado	Rendibilidade do Negócio	Investimento Necessário	Cash Flow Líquido
	Manter / Crescer	Alta	Alto	Zero ou pouco negativo
	Manter	Alta	Baixo	Muito positivo
	Aumentar (se decidido ser agressivo) Colher / Desinvestir	Zero ou negativa Baixa ou negativa	Muito alto Desinvestir	Muito negativo Positivo
	Colher / Desinvestir	Baixa ou negativa	Desinvestir	Positivo



Atractividade da Indústria

		Alta	Média	Baixa
Força Competitiva do Negócio	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Crescer • Procurar dominar • Maximizar o investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar segmentos a crescer • Investir em força • Manter posição nos outros todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a posição global • Procurar cash flows • Investir em níveis de manutenção
	Média	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar potencial de liderança via segmentação • Identificar pontos fracos • Construir pontos fortes 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar segmentos a crescer • Especializar o investimento • Investir selectivamente 	<ul style="list-style-type: none"> • "Podar" linhas • Minimizar o investimento • Posicionar-se para desinvestir
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Especializar • Procurar nichos • Considerar aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> • Especializar • Procurar nichos • Considerar saída 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiar na capacidade do lider • Atacar os geradores de cash flow dos concorrentes • Planear a saída e desinvestir

A matriz da Arthur D. Little (ADL)



Identificação da Fase do Ciclo de Vida

Adaptado de "Strategor"

	Embrionária	Crescimento	Madura	Declínio
Taxa de crescimento	- Média	- Alta	- Fraca e estável	- Nula ou negativa
Potencial de crescimento	- Importante ?	- Importante	- Nulo	- Negativo
N.º de concorrentes	- Importante	- Importante	- Reduzido	- Reduzido
Estrutura concorrencial e estabilidade de posições	- Repartida e volátil	- Cristalização de posições	- Líderes estáveis	- Oligopólio
Tecnologia	- Incipiente	- Evolutiva	- Fixada	- Fixada
Barreiras à entrada	- Reduzidas	- Médias	- Muito altas	- Baixas

Avaliação da Posição Competitiva

CRITÉRIOS	COEFICIENTE DE PONDERAÇÃO	1 - 2	3 - 4	5 - 6	NOTA PONDERADA
Quota de mercado relativa		0,5 a 1	1 a 2	> 2	
Preço de custo face à concorrência		>	=	<	
Adequação do aparelho produtivo		obsoleto	médio	melhor	
Potencial I & D		<	=	>	
Domínio do Marketing		<	=	>	
Qualidade da Distribuição		<	=	>	
Competência das Compras		<	=	>	
Cobertura geográfica		<	=	>	
Imagem		<	=	>	
TOTAL	100%				

Adaptado de "Strategor"

Aplicação: Caso EANOS