

AULAS 7, 8, 9 e 10

Tema

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A análise do meio envolvente geral

Análise do meio envolvente específico.

O Modelo das 5 forças e as suas críticas

Análise intra-indústria: análise da concorrência, grupos estratégicos e segmentação da concorrência

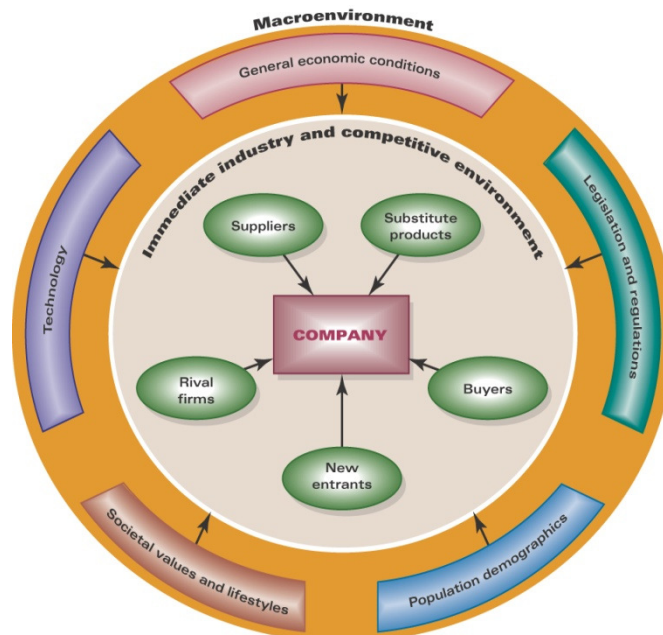
Elementos de estudo:

- GRANT, R., 2008, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell (cap.3).

Tópicos

A empresa e a envolvente

- A empresa é um sistema aberto em interação com o exterior (envolvente).
- Nenhum sector económico nem nenhuma indústria podem ser considerados como sistemas fechados.
- A interação gera uma dinâmica que obriga a fazer continuamente a monitorização da envolvente.
- A envolvente como fonte de (Mary Coulter, Strategic Management in Action - 3rd ed.)
 - Informação
 - Recursos
- O meio envolvente geral (ou mediato) e o meio envolvente imediato (indústria).



O meio envolvente geral, mediato ou contextual

Factores que afectam a procura, a competição e consequentemente o desempenho das empresas.

Tendências pesadas

1. O Poder dos Clientes
2. Tempo e Mudança
3. Competição Baseada no Conhecimento
4. Organizar para as Melhores Decisões
5. Os desafios da Globalização

Os drivers globais

1. Expectativas de clientes em rápido aumento

2. Globalização dos mercados e da competição
3. Informação disponível em todo o lado e globalmente
4. O ritmo das mudanças tecnológicas
5. Acesso global a tecnologias avançadas
6. Competição global baseada nas aptidões
7. Responsabilidades ambientais e limites dos recursos

Análise PEST

- **P** – Político-legais, regulamentares, etc.
 - Estabilidade política
 - Eficiência da administração pública
 - Enquadramento legal
 - Leis laborais
 - Leis da concorrência
 - Limitações ao comércio externo
 - Prática do lobbying
 - Protecção do ambiente
 - ...
 - Incentivos ao investimento
 - ...
- **E** – Económicos.
 - Crescimento (PIB)
 - Desemprego
 - Propensão para o consumo, para a poupança e para o endividamento
 - Taxa de inflação
 - Taxas de juro
 - Taxas de câmbio
 - Balança comercial
 - Infra-estruturas (energia, transportes...)
 - Investimento estrangeiro
 - Formação Bruta de Capital Fixo
 - ...
- **S** – Sociais, demográficos, culturais, etc.
 - Estilos de vida
 - Nível educacional
 - Qualificações profissionais
 - Sistemas de valores
 - Composição étnica
 - Predisposição para a inovação, o trabalho colaborativo, ...
 - Espírito de iniciativa
 - Perspectivas sobre a qualidade
 - Perspectivas sobre a protecção ambiental
 - Perspectivas sobre a responsabilidade social das empresas
 - Taxa de natalidade
 - Taxa de mortalidade
 - Esperança de vida
 - Idade média quando do nascimento do primeiro filho

- Estrutura etária (Pirâmide) da população
- Fluxos migratórios
- Composição étnica
- ...
- **T** – Tecnológicos,
 - Regime da propriedade industrial
 - “Clusters” tecnológicos
 - Cultura de inovação
 - Peso das tecnologias avançadas
 - Incentivos á inovação
 - Facilidade de acesso a novas tecnologias
 - Facilidade de manutenção
 - Disponibilidade de recursos qualificados
 - ...

Impacto de factores externos em algumas indústrias – Exemplos (Dess & Miller, 1993).

Factor	Indústria	++	+	0	-	--
POLITICO LEGAIS						
Desregulação crescente	Banca e seguros Transporte aéreo	●			●	
Mais legislação de protecção ambiental	Tratamento de Resíduos Automóvel	●			●	
ECONÓMICOS						
Taxas de juro baixas	Construção de habitação Farmácias	●		●		
TECNOLÓGICOS						
Generalização das tecnologias da informação	Electrónica de consumo Telecomunicações	● ●				
SOCIOCULTURAIS						
População idosa	Cuidados de saúde Ensino	●			●	
Poder de compra elevado	Artigos de Luxo Produtos financeiros	● ●				
Alta percentagem de mulheres trabalhadoras	Comida pré-preparada Vestuário	●	●			
Grande preocupação com a saúde e forma física	Produtos de carne Ginásios	●			●	

O meio envolvente imediato ou transaccional

Diferentes perspectivas sobre os determinantes da rentabilidade

- Organização Industrial:
 - A estrutura da indústria determina os níveis de rentabilidade da indústria (Porter).
 - O posicionamento da empresa na indústria.
- Recursos
 - Tipo, quantidade e natureza dos recursos da empresa
- Guerrilha ou Estratégia como revolução (Mary Coulter, Strategic Management in Action - 3rd ed.)
 - Capacidade de surpreender os concorrentes com alterações estratégicas rápidas.

Gama de Estruturas de Indústria

	Concorrência Perfeita	Oligopólio	Duopólio	Monopólio
Concentração	Muitas Empresas	Poucas Empresas	Duas Empresas	Uma Empresa
Barreiras à entrada e à saída	Nenhumas	Significativas	Significativas	Altas
Diferenciação do produto	Produtos homogêneos (<i>Commodities</i>)	Potencial para diferenciação	Potencial para diferenciação	Potencial para diferenciação
Disponibilidade de informação	Sem restrições à circulação de informação	Restrições à circulação de informação	Restrições à circulação de informação	Restrições à circulação de informação

Análise da indústria

Inclui CLIENTES, CONCORRENTES e FORNECEDORES.

Tem como objectivos principais:

- Determinar a *atractividade* da indústria para um, potencial investidor.
- Permitir a identificação dos factores chave para a criação de *vantagens competitivas*.

Definição de indústria

Fronteira da indústria:

- Bebidas ou água engarrafada?
- Serviços financeiros ou bancos?

Porter, *Competitive Strategy*, 1985, p. 5.

“(...) the working definition of an industry as the group of firms producing products that are close substitutes for each other. In practice there is often a great deal of controversy over the appropriate definition, centering around how close substitutability needs to be in terms of products, process, or geographic market boundaries.”

Idem, p. 32

“Any definition of an industry is essentially a choice of where to draw the line between established competitors and substitute products, between existing firms and potential entrants, and between existing firms and suppliers and buyers.”

Hax & Majluf, *The Strategy Concept and Process*, 1991, p. 36.

“An industry can be defined as the group of firms offering products or services that are close substitutes for each other. Thus, the boundaries of the industry are determined from a user’s point of view. The relevant question is: which are the products that an individual trying to satisfy a certain need is willing to consider in his or her buying decision? The answer is: all products which, in the eyes of the individual, perform approximately the same function. Speaking more technically, we could answer that close substitutes are products with a high cross elasticities of demand. This can be understood more easily if we think of two products, and only one of them suffers a price increase; close substitutability implies a transfer of the demand from the more highly-priced product to the other one.”

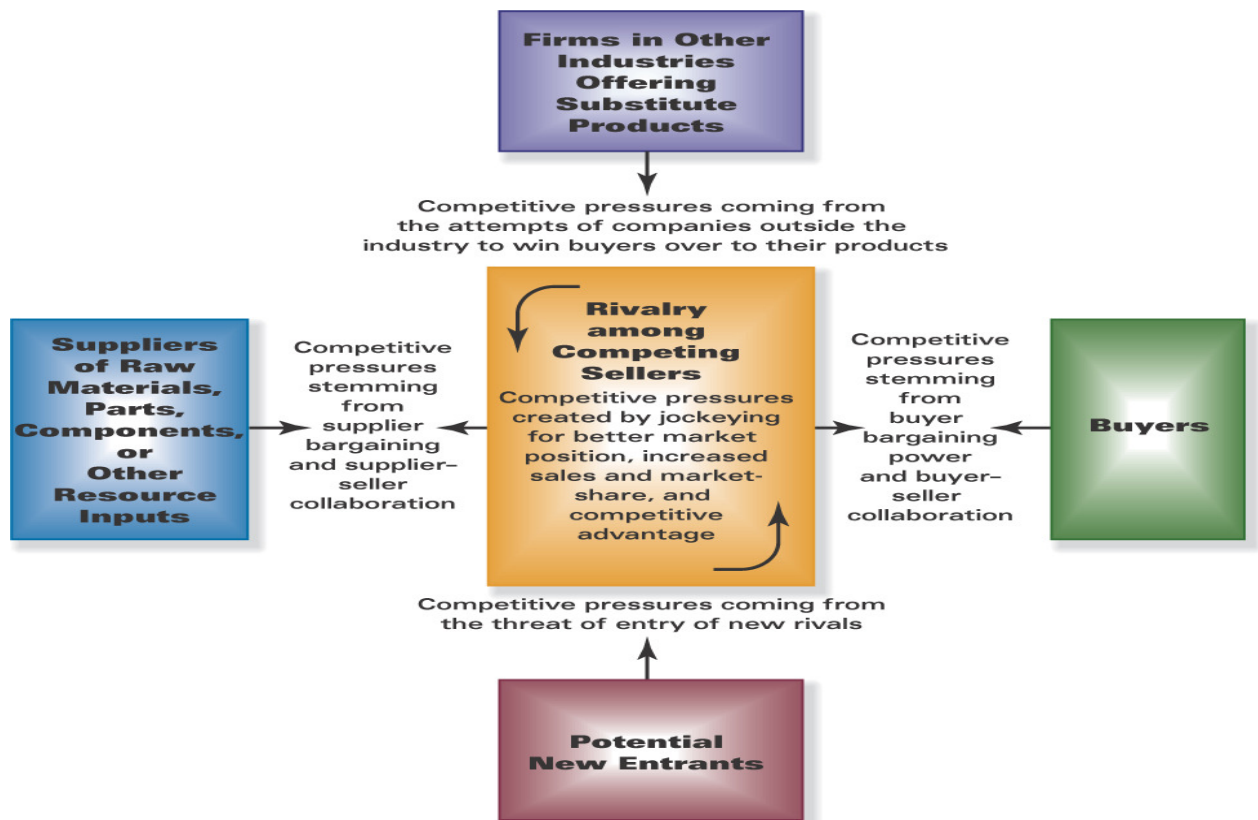
Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 2005, p. 88-91.

“A market’s boundaries are defined by substitutability. There are two dimensions to this – substitutability on the demand and supply side. (...) Starting with the demand side, if customers are unwilling to substitute trucks for cars on the basis of price differences, Jaguar’s market should be viewed as automobiles rather than all motor vehicles. Again, if customers are only willing to substitute between Jaguars and others makes of luxury cars, then Jaguar’s relevant market is luxury cars rather than the automobile market as a whole.

But this fails to take account the substitutability on the supply side. If manufacturers find it easy to switch their production from luxury cars to family sedans, to sport cars and the like, such supply-side substitutability would suggest that Jaguar is competing within the broader automobile market. (...)

In practice, drawing the boundaries of markets and industries is a matter of judgment that depends upon the purpose and context of the analysis.”

O Modelo das Cinco Forças de Porter



- **Rivalidade entre as empresas existentes**

Grau de concentração na oferta e factores que a determinam

Rivalidade aumenta quando: Muitos concorrentes e de dimensão semelhante

Diferenciação dos competidores

Rivalidade aumenta quando: pouca diferenciação

Diferenciação do produto e seu impacto no jogo da concorrência

Rivalidade aumenta quando: Produtos indiferenciados e facilidade em obter economias de gama

Taxa de crescimento da procura

Rivalidade aumenta quando: Reduzido crescimento do mercado

Barreiras à saída

Rivalidade aumenta quando: Barreiras elevadas à saída

Capacidade disponível

Rivalidade aumenta quando: Capacidade aumenta por saltos grandes

Estrutura de custos

Rivalidade aumenta quando: Custos fixos e de stock elevados

- **Barreiras à saída**

Grau de especialização dos activos

Custo concentrado da saída

Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)

Barreiras emocionais (Exemplo: empresas familiares)

Restrições legais e sociais

As barreiras à saída são mais elevadas quando o nível de qualquer destes factores é elevado.

- **Potencial de entrada de novos concorrentes – Definido pelas Barreiras à Entrada**

Economias de escala

Barreiras reduzidas quando: economias de escala reduzidas

Diferenciação do produto

Barreiras reduzidas quando: Diferenciação do produto reduzida

Necessidades de capital

Barreiras reduzidas quando: Necessidades de capital reduzidas

Custos de mudança

Barreiras reduzidas quando: Custos de mudança reduzidos

Dificuldades no acesso a canais de distribuição

Barreiras reduzidas quando: Poucas dificuldades

Dificuldades no acesso a matérias-primas, tecnologias, localizações vantajosas, etc.

Barreiras reduzidas quando: Poucas dificuldades

Limitações legais

Barreiras reduzidas quando: pouca regulamentação

Retaliação das empresas estabelecidas

Barreiras reduzidas quando: Poder de retaliação reduzido

- **Pressão de produtos substitutos**

Que outros produtos podem satisfazer a mesma necessidade?

A pressão aumenta quando: A indústria pratica preços elevados

A pressão aumenta quando: O substituto apresenta melhor relação preço-qualidade

A pressão aumenta quando: O substituto recorre a uma tecnologia mais moderna

A pressão aumenta quando: Os clientes manifestam propensão para mudar para o substituto

...

- **Poder negocial dos fornecedores**

Custo do produto comprado face ao custo total do produto final.

O poder negocial aumenta quando: o custo do produto comprado é uma parte pequena do custo total

Diferenciação do produto comprado (Inclui factores como Prazos de entrega / Condições de pagamento / Garantia de qualidade)

O poder negocial aumenta quando: a diferenciação do produto comprado é elevada

Competição entre empresas fornecedoras

O poder negocial aumenta quando: A competição entre empresas fornecedoras é reduzida

Dimensão e grau de concentração dos fornecedores face ao das empresas compradoras

O poder negocial aumenta quando: A dimensão ou o grau de concentração dos fornecedores é superior ao dos clientes

Custos (para as empresas compradoras) de mudança de fornecedor

O poder negocial aumenta quando: Os custos de mudança são elevados.

Possibilidade de integração vertical dos fornecedores a jusante

O poder negocial aumenta quando: A integração vertical é fácil.

Produtos relevantes para as empresas compradoras

O poder negocial aumenta quando: Os produtos são muito relevantes.

Existência de substitutos

O poder negocial aumenta quando: Há facilidade de recorrer a substitutos.

Importância para os fornecedores das vendas à indústria cliente

O poder negocial aumenta quando: a importância é reduzida.

Protecção de patentes ou Exclusividade no mercado

O poder negocial aumenta quando: existem essas condições.

- **Poder negocial dos clientes**

Factores idênticos aos dos fornecedores, mas com o efeito contrário

CONCLUSÕES

- **Conjuração das Barreiras à Entrada e à Saída**

Permite ter uma primeira visão sintética sobre a rentabilidade da indústria.

		Barreiras à Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras à Entrada	Altas	Rentabilidade alta e estável	Rentabilidade alta mas potencialmente instável
	Baixas	Rentabilidade baixa mas estável	Rentabilidade baixa e instável

- **Atractividade da indústria**

A análise da indústria deve ser feita sobre a situação actual e sobre futura (evolução previsível) e deve ser consolidada numa avaliação objectiva do grau de atractividade da indústria.

- **Factores chave para a criação de vantagens competitivas**

Análise da procura (= quem são os clientes + o que é que eles querem)

+ Análise da concorrência (= como poderemos sobreviver à guerra da concorrência)

→ Factores chave para a criação de vantagens competitivas

Críticas ao modelo de Porter

- Modelo determinístico, pois propõe que a rentabilidade é resultante da estrutura da indústria.
Outros estudos apontam para que menos de 20% da rentabilidade das empresas é explicada pela estrutura da indústria (Grant, p. 103).
- Os produtos complementares não estão incluídos.
Exemplos importantes: Microsoft e Intel; pneus e automóveis; ketchup e fast food.
Estratégias de cooperação podem ser bem estudadas com apoio da teoria dos jogos.
- A indústria é considerada estável, com evolução previsível.
Ignora o papel hipercompetição, da inovação e da ‘destruição criadora’ (Schumpeter).
- O poder do Estado é incluído nas 5 Forças, quando poderá ser considerado com vantagem uma força independente.

Aplicação: Caso LabLusa

Análise intra-indústria: análise da concorrência, grupos estratégicos e segmentação da concorrência

Análise da concorrência

Medidas da concentração do mercado.

- Índice C_n da concentração do mercado

É a percentagem de mercado detida pelas “n” maiores empresas.

Ex: Vendas totais: 95 000 k€.

Empresa (*)	Vendas	Quota Mercado	Quota Acumulada	n	C _n
A	15 300	16%	16%	1	16%
B	11 800	12%	29%	2	29%
C	9 700	10%	39%	3	39%
D	7 500	8%	47%	4	47%
E	2 700	3%	49%	5	49%
F	1 300	1%	51%	6	51%
...					

(*) por ordem decrescente das vendas

- Coeficiente de Herfindahl-Hirschman (HHI)

$HHI = \sum (QM_i)^2$ estendendo-se a soma a todas as empresas.

Quanto mais próximo de 1 for o HHI, mais concentrado é o mercado

Exemplo 1: Se $QM_1 = QM_2 = \dots = QM_n \rightarrow HHI = 1/n$

Exemplo 2: num mercado onde operam 2 empresas:

Empresa	Quota Mercado	Empresa	Quota Mercado	Empresa	Quota Mercado
A	50%	A	30%	A	10%
B	50%	B	70%	B	90%
HHI	0.50	HHI	0.58	HHI	0.82

Conhecimento da concorrência.

Para

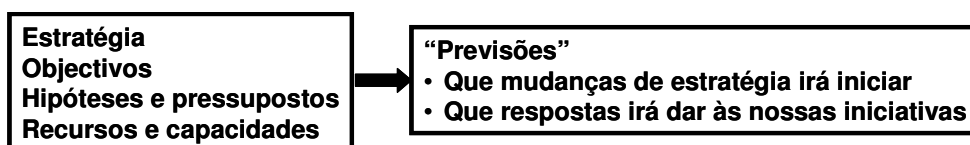
- Antecipar as estratégias e os movimentos dos concorrentes.
- Antecipar as reacções esperadas dos concorrentes às nossas iniciativas.
- Determinar como influenciar os comportamentos dos concorrentes para podermos tirar vantagens.

Problema: obter a informação por meios legítimos.

Fontes de informação

- Web sites das empresas
- Associações empresariais
- Centrais de Balanços (Banco de Portugal, IAPMEI (para as PME's), Instituto António Sérgio (para as cooperativas)
- Markttest / ACNielsen / ...
- Revistas e jornais e económicos

Modelo de Grant para antecipar o comportamento dos concorrentes



Segmentação

Encontrar, dentro de cada indústria, subconjuntos de empresas concorrendo nos mesmos mercados.

- Identificar variáveis de segmentação estrategicamente significativas relacionadas com clientes e produtos.
- Construir a matriz de segmentação
- Analisar a atractividade do segmento.
 - Barreiras à mobilidade
 - Substitutos entre segmentos
 - New entrants para o segmento

- Identificar os Factores Críticos de Sucesso no segmento

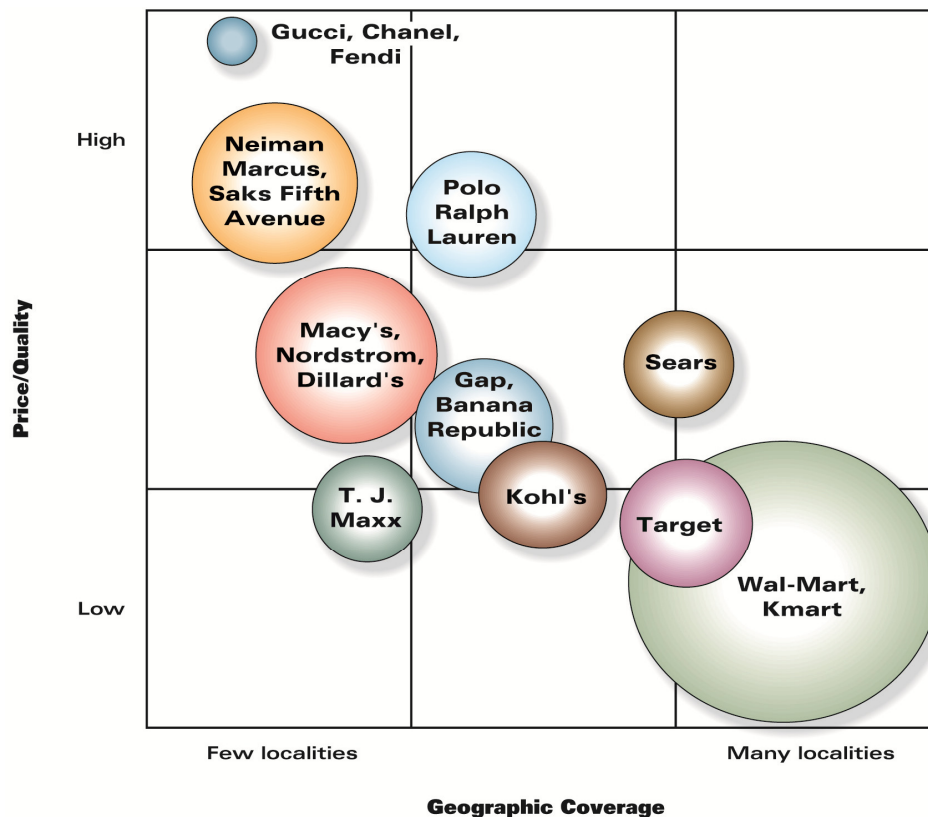
Grupos estratégicos

Difere da segmentação porque não se foca nos mercados, mas sim nas estratégias das diversas empresas que operam na indústria.

- Dimensões estratégicas: variáveis que permitem identificar diferenças de estratégia entre empresas operando na mesma indústria. Empresas no mesmo grupo estratégico têm duas ou mais características competitivas em comum.

Exemplos:

- Especialização
 - Notoriedade da marca
 - Abordagens de marketing “pull” ou “push”
 - Seleção de canais
 - Qualidade do produto
 - Relação preço / qualidade
 - Liderança tecnológica
 - Integração vertical
 - Posicionamento pelo custo
 - Serviço
 - Política de preços
 - Efeito de alavanca financeira e operacional
 - Relação com a empresa-mãe
 - Relacionamento com o Estado nos países de origem e de acolhimento
 - Cobertura geográfica
- Grupo estratégico: agregação de empresas que seguem estratégias similares em dimensões estratégicas bem especificadas.
 - Mapa dos grupos estratégicos representando as empresas que operam na mesma indústria.



Análise da Indústria Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter	CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA				
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Ameaça de entrada de novos competidores					
Economias de escala	Altas				Baixas
Diferenciação do produto	Alta				Baixa
Identificação da marca	Alta				Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas				Baixas
Necessidades de capital	Altas				Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos				Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta				Baixa
Políticas proteccionistas	Altas				Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta				Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta				Baixa
Efeitos de experiência	Altos				Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta				Baixa
Valor global da força	Baixa				Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria					
Nº de empresas concorrentes	Baixo				Alto
Grau de concentração do mercado	Alto				Baixo
Crescimento do mercado	Alto				Baixo
Custos fixos	Baixos				Altos
Custos de posse de stock	Baixos				Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto				Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos				Baixos
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa				Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta				Baixa
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa				Alta
Valor global da força	Baixa				Alta
Barreiras à saída					
Grau de especialização dos activos	Baixo				Alto
Custo concentrado da saída	Baixo				Alto
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos				Altos
Barreiras emocionais	Baixas				Altas
Restrições legais e sociais	Baixas				Altas
(Valor global das barreiras à saída)					
Valor global da força	Baixa				Alta
Ameaça de produtos substitutos					
Disponibilidade de substitutos	Baixa				Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto				Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa				Alta
Valor global da força	Baixa				Alta
Poder dos fornecedores					
Nº de fornecedores da indústria	Alto				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo				Alto
Importância da indústria como cliente	Alta				Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto				Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta				Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo				Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa				Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa				Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta				Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa				Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta				Baixa
Valor global da força	Baixa				Alta
Poder dos clientes					
Nº de clientes da indústria	Alto				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo				Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo				Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto				Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta				Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo				Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa				Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto				Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa				Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa				Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa				Alta
Valor global da força	Baixa				Alta

NOTAS

- 1 - A grelha deve ser preenchida para as situações actual e futura
- 2 - Da lista devem ser utilizados apenas os factores aplicáveis
- 3 - Devem ser acrescentados outros factores relevantes para a indústria em análise

		ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA					ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Força competitiva		ACTUAL					FUTURA					
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta											Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta											Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta											Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto											Baixa
Poder negocial dos clientes	Alto											Baixa
Avaliação Global												

Nota: Uma força alta contribui para uma atractividade baixa
 Portanto a escala desta matriz é invertida em relação à escala das forças.
 Exemplo: Uma força de valor 4 deve ser marcada na coluna atractividade baixa.