



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Docente: Paulo Bento

ISCTE

Ano lectivo: 2008/2009

I. CONCEITOS BÁSICOS

1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

1.1. Definição do conceito

Estratégia – gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência. À estratégia de uma empresa está ligado a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso. A razão de ser da estratégia não é mais do que a criação de uma vantagem competitiva sustentável e, assim, as organizações devem actuar de acordo com um padrão de decisões e acções que visa reforçar a adequação entre as suas diversas actividades a longo do tempo

É multidimensional e situacional, o que faz com que hajam varias definições. Diz respeito á determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma organização e adopção das acções mais adequadas e afectação dos recursos para atingir esses objectivos.

O **objecto da estratégia** organizacional consiste no estudo das relações das organizações como o seu meio envolvente numa perspectiva de longo prazo. Compete-lhe orquestrar os recursos que dispõem e ter uma visão do conjunto. Engloba não somente a formulação como a implementação da estratégia. Fala de fins e objectivos (lado da procura) e de meios e planos (lado da oferta). A estratégia sempre se preocupou com o longo prazo e a turbulência torna difícil identificar e utilizar pontos de crescimento sustentado. Estes pontos encontram-se dentro da empresa: os seus recursos.

Definições de estratégia

Chandler (1962): Estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção das linhas de acção adequadas e a afectação de recursos necessários à satisfação desses objectivos. Aqui fazia sentido planear no longo prazo, pois a estratégia decorre numa época estável, cujo o meio envolvente era controlável / estável, e diz respeito a um número reduzido de grandes empresas que não seriam facilmente afectadas por qualquer turbulência.

LCAG (1965): A estratégia é o padrão de objectivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Ansoff (1965): A estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas respeitam às relações entre a empresa e o seu ecossistema.

Andrews (1971): Estratégia é o padrão de objectivos, fins ou metas, e principais políticas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Hofer & Schandel (1978): Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objectivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Aqui surge a preocupação com o meio envolvente. Este já começa a ser relevante na estabilidade / instabilidade da empresa.

Porter (1980): Estratégia competitiva são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável num sector de actividade, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter retorno maior do investimento.

Mintzberg (1988): Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Convergências	Divergências
Inseparabilidade entre organização e o meio envolvente – relação que dá sentido ao conceito de estratégia.	Separação entre objectivos e estratégia: <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia é a escolha de meios e articulação de recursos para atingir os objectivos, que toma a forma de um plano unificado (Hofer e Schendel – 1978; Jauch e Glueck – 1980; Thietart – 1984); • Estratégia é a determinação de objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir, assim como dos recursos necessários à satisfação desses objectivos (Chandler – 1962; Learned, Christensen, Andrews e Guth – 1965; Ansoff – 1965, Katz – 1970)
Importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações.	Tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial (Ansoff – 1965).
Estratégias definidas ao nível da organização ou ao nível de actividades específicas desenvolvidas no seu seio.	Afectação de recursos como o problema principal (Ramanantsoa-1984)
Todas as organizações têm uma estratégia explícita ou implícita.	Relação do sector de actividade com a concorrência (Porter – 1985)
As estratégias planeadas diferem das estratégias realizadas.	Actores envolvidos na definição da estratégia (Thiétart e Martinet – 1984)
Processos integrados e coerentes – definição de objectivos, meios e formas para atingi-los e concretização.	Decisões e acções a serem desenvolvidas para fazer face ao meio envolvente – constante adaptação aos desafios externos (Mintzberg – 1987)

A perspectiva mais pertinente é a que considera que a estratégia diz respeito ao futuro da empresa e que pensa nos processos de definição dos objectivos, dos meios e formas de os atingir como um conjunto de processos integrados e coerentes.

A importância da estratégia:

Uma estratégia determinante para o sucesso deve ter quatro características:

- i) Objectivos simples, consistentes e a longo prazo (claramente definidos)
- ii) Uma compreensão profunda do meio competitivo (estudo da envolvente: público alvo, mercado, ect..)
- iii) Uma avaliação objectiva dos recursos (pontos fortes e fracos);
- iv) Implementação eficiente

Um modelo para a análise de estratégias competitivas

A estratégia vai tentar ser o elo de ligação entre a empresa e o seu meio envolvente, fazendo com que a primeira se adapte, constantemente, (transformando pontos fracos em fortes, utilizando para tal as suas forças e protegendo as suas fraquezas). Assim há que ter em conta os seus objectivos, valores, recursos e capacidades, estrutura organizacional e sistemas, de modo a que possa enfrentar um meio envolvente cada vez mais turbulento.

A empresa tem:

- a) objectivos e valores

b) recursos e capacidades

c) estrutura organizacional e sistemas: a forma como a empresa está organizada.

1.2. A formação da estratégia

A forma como as estratégias surgem e se implementam é o resultado da conjugação de factores externos (meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidade materiais e humanas da organização).

PROCESSOS DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

✚ Processo racional e planeado ou formal

A estratégia empresarial é definida através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objectivos baseados na racionalidade económica, de modo a ajudar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão. Este processo formalizado através de um plano.

Este processo aposta na formalidade, ou seja, há a necessidade de tornar explícitas as estratégias implícitas das empresas através de um plano. O planeamento estratégico proporciona uma estrutura unificada, dando a possibilidade às organizações de gerirem os seus negócios com sucesso, uma vez que os gestores podem tratar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas.

Este processo apresenta como principal vantagem o facto de criar a oportunidade para as pessoas com diferentes objectivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objectivos comuns que todos desejam prosseguir. Assim, a definição dos objectivos a longo prazo é coordenada através dos compromissos de curto prazo.

✚ Processo negociado

O processo negociado é o oposto ao modelo da racionalidade. A empresa deixa de ser vista como uma unidade técnico-económica, passando a ser encarada como um corpo social. Consequentemente, a estratégia a adoptar é estabelecida mediante uma negociação entre grupos sociais internos à organização (estratégias desejadas).

Este processo torna o plano num instrumento secundário e considera como o mais importante para a formação da estratégia o processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional. É dado mais ênfase à dimensão social e política do que propriamente à vertente económica.

✚ Processo em construção permanente

A formação da estratégia através de um processo em construção permanente põe em causa os dois processos anteriores porque num contexto de imprevisibilidade, em que a envolvente está em constante mudança, uma estratégia não se desenvolve através de processos claro, ordenados e controlados, nem se encontra explícita num plano. O que acontece é que a estratégia vai-se formando através da aprendizagem sobre a envolvente e das capacidades internas da envolvente e da forma de relacionar estes dois pontos. Assim sendo, as acções que vão sendo desenvolvidas tenderão a convergir num único comportamento e, posteriormente, darão origem a uma estratégia.

CONCLUSÃO

Os processos formal, negociado e em construção permanente devem ser entendidos como processos complementares, não se devem considerar como mutuamente exclusivas, na prática a formação da estratégia pode incluir os três processos. Primeiro a racionalização e planeamento estratégico, seguindo-se a negociação

com actores externos e internos para tornar o processo aceitável e flexível, não desprezando o processo de aprendizagem.

1.3. Sentidos do conceito de estratégia

Estratégias planeadas vs estratégias realizadas

Estratégias planeadas quando a estratégia é um meio de configurar uma relação futura entre a empresa e o meio envolvente, através de planos capazes de antecipar a mudança e que permitem responder aos desafios do meio envolvente. Assim a estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo.

Estratégias realizadas quando a estratégia é entendida como a relação entre a empresa e o meio envolvente, ie, a posição adquirida pela organização na envolvente. Neste sentido a estratégia é um padrão de comportamento deduzido de acções passadas que exprimem a actual relação entre a empresa e o meio envolvente. Este tipo de estratégia é útil quando se pretende entender os caminhos efectivamente percorridos.

No dia-a-dia de uma organização, a estratégia é um balanço entre estes dois tipos, isto é, com base dos acontecimentos passados, a organização deve traçar novas direcções que a conduzam para um estágio futuro. Naturalmente, as estratégias realizadas resultam de acções conscientemente planeadas que, podem resultar ou não do cumprimento integral destas últimas.

Estratégias deliberadas versus estratégias emergentes

Estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram explicitamente planeadas, através de um processo controlado. Centram-se no controlo e direcção da empresa.

Estratégias emergentes são padrões de acções consistentes realizadas apesar de (ou na ausência de) intenções. Estão ligadas à noção de aprendizagem.

Tanto a estratégia deliberada como a emergente são situações extremas, entre as quais se situam as estratégias correctamente realizadas

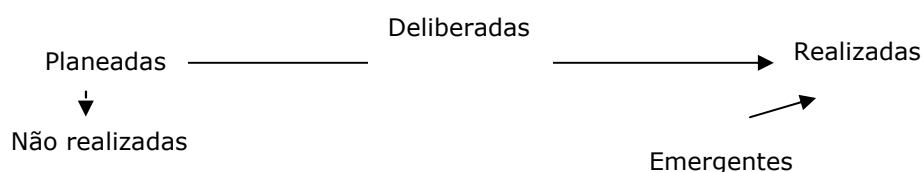
Estratégias explícitas vs estratégias implícitas

Estratégia Implícita: as estratégias planeadas podem ser parcialmente desconhecidas do observador externo mas isso não traduz uma ausência de estratégia mas antes, coloca alguns limites ao seu estudo.

Estratégia explícita: são planos e documentos escritos, claros e explícitos. Fontes fundamentais a analisar.

Todas as empresas têm estratégias que podem ou não permanecer total ou parcialmente implícitas, estratégias não ligadas ao planeamento formal mas ao pensamento estratégico: visão empresarial criativa e do meio envolvente.

A falta de explicitação não implica ausência de estratégia.



2. DO POSICIONAMENTO AO MOVIMENTO

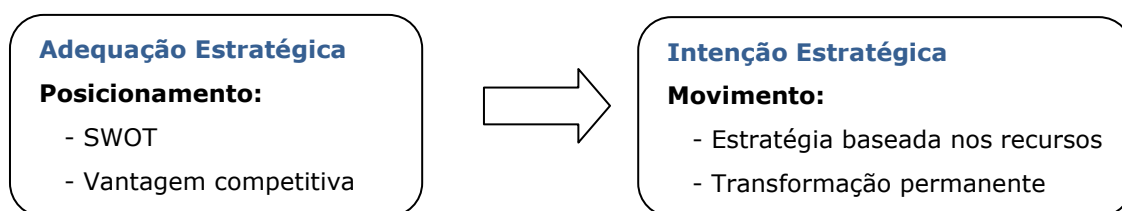
2.1. Evolução da Estratégia

As mudanças que ocorrem na intensidade obrigam a que cada época desenvolva os seus conceitos de estratégia, assim como as suas práticas e os seus instrumentos de gestão. No entanto, todas estas definições coincidem quando consideram que a estratégia organizacional é o estudo da organização (como um todo) com o meio envolvente, numa perspectiva de longo prazo.

Na evolução do pensamento sobre estratégia organizacional distinguem-se dois momentos, o momento do posicionamento seguindo-se o momento do movimento.

No primeiro momento a estratégia organizacional está associada aos princípios de adopção e posicionamento, isto é, pressupõe uma adopção ao meio envolvente que permita adquirir uma posição determinante e seguidamente procederá à sua defesa. Análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos (swot).

O segundo momento assume-se como uma ruptura, colocando em evidência as estratégias centradas na intenção e no movimento, a transformação permanente quer do jogo concorrencial, quer da própria organização.



2.2. Adequação estratégica (até início dos anos 90)

❖ Posicionamento

Esta corrente de pensamento estratégico estrutura-se à volta de dois conceitos chave: a sobrevivência de toda e qualquer organização exige a adopção à envolvente e o sucesso de toda e qualquer organização exige a construção e defesa de uma vantagem competitiva.

Análise Swot

Fundamentos da análise swot (Peter Drucker, 1954)

«Em que negócio estamos?»

«Qual poderia ser o nosso negócio?»

A finalidade destas perguntas é que a empresa comece por definir um propósito, ou seja, defina a sua actividade (negócio) para seguidamente proceder à análise do meio envolvente e, assim, detectar as ameaças e oportunidades. Depois de bem executada esta fase a empresa está em condições para se posicionar em termos de forças e fraquezas e definir os seus objectivos.

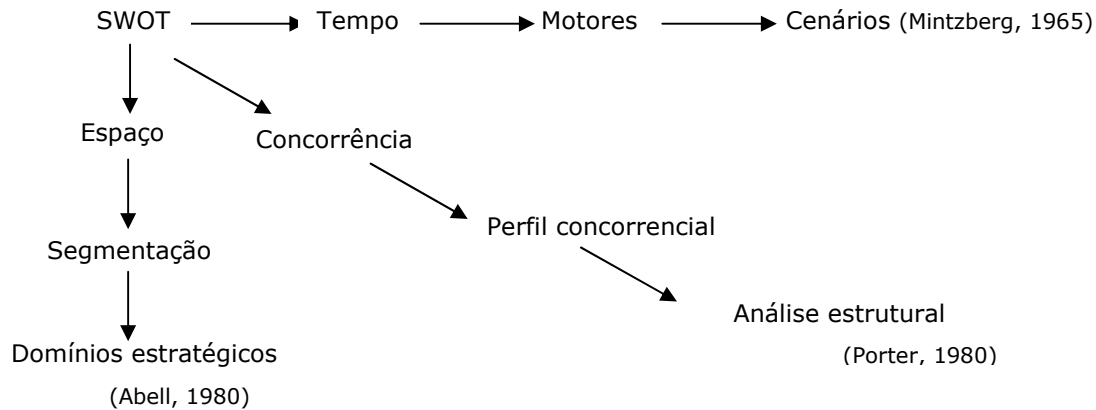
O propósito de uma organização é criar valor e distribuí-lo de uma forma justa pelos seus principais stakeholders, que devem ser envolvidos no processo de formação e tomada de decisão.

Corporate Strategy – o seu objectivo é determinar em que actividade a empresa compete ou vai competir, isto é, definir o seu campo de actividade, mais concretamente em que negócios a empresa opera e em que mercados se move. A definição do campo de actividade consiste em decidir os produtos com os quais a

empresa quer competir, delimitar os mercados onde pretende fazê-lo e ter noção das sinergias internas que se desenvolvem.

A análise SWOT desenvolveu-se, ao longo dos anos, segundo três eixos:

- Temporal – identificação de possíveis futuros da envolvente, para melhor ajustar as reacções da empresa, através de métodos de previsão
- Espacial – cada segmento tem a sua análise SWOT
- Concorrencial – comparação das forças e fraquezas da empresa face aos seus concorrentes

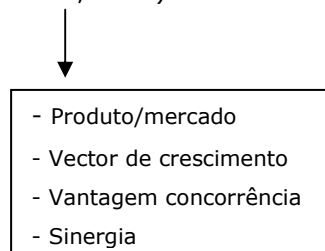


Segundo a escola do planeamento estratégico (Harvard) devemos começar por definir um propósito para a organização (visão), depois analisar o meio envolvente o que nos permite definir objectivos.

Na adequação a análise externa determina as decisões da empresa. A análise das oportunidades e ameaças remete-nos para o que deve ser feito.

Uma vez que a envolvente é muito instável e esta em constante mudança a estratégia não pode ser definida em termos estáticos. O método dos cenários consiste em assentar o processo de planeamento em relação possíveis futuros da envolvente, permitindo um melhor ajustamento das reacções da organização. A análise swot deve ser feita passa cada segmento pois estes normalmente possuem um jogo concorrencial próprio e muito específico. Esta análise é feita relativamente aos concorrentes.

- ❖ Modelo similar da Escola de Carnegie (Igor Ansoff, 1965)



Vantagem Competitiva

Dentro do perfil concorrencial, que identifica as forças e fraquezas face aos concorrentes, o importante é escolher o meio de ser mais o mais competitivo possível assumindo um ascendente determinante sobre a concorrência, isto é, definir qual a vantagem competitiva que a empresa tem face aos seus concorrentes.

Para facilitar esta análise, foi criada uma matriz de apoio à decisão, cujo conceito base é a curva da experiência e o ciclo de vida da actividade económica e financeira: o custo passou a ser visto como um elemento delimitador do campo de acção das empresas.

A matriz representa as actividades da empresa segundo duas variáveis:

- Posição concorrencial
- Atractividade do sector

No entanto, estes dois critérios são por vezes insuficientes. Isto porque:

- Posição relativa do mercado não é necessariamente um bom indicador da posição concorrencial da empresa, assim como a taxa de crescimento do sector de actividade não é necessariamente um indicador apropriado da atractividade da envolvente (as empresas podem ser rentáveis em sectores de fraco crescimento);
- Um concorrente pode ser menos experiente, e contudo ter custos mais reduzidos (os custos de entrada podem ser mais baixos que os custos de manutenção)

Contribuições de M.Porter

- ✓ Pormenoriza as modalidades de análise num sector de actividade, para compreender as determinantes do jogo concorrencial e identificar os factores de sucesso;
- ✓ Propõe estratégias genéricas que conduzem a uma posição dominante o que nos remete para as três formas principais de criação de valor (dominação pelo custo a diferenciação e focalização);
- ✓ Introduce a noção de grupo estratégico e alerta para as formas concorrenciais diferenciadas no seio dum sector de actividade;
- ✓ Introduce o instrumento da cadeia de valor permite-nos compreender como uma organização constrói sua estratégia e a sua vantagem competitiva sem perder o controlo e a coerência da cadeia de valor.

2.3. Intenção Estratégica

❖ Movimento

A partir dos anos 80 surgem novas formas concorrenciais, mais criativas e inovadoras. As estratégias de movimento começaram a impor-se num contexto de hipercompetição.

Hipercompetição – neste contexto, a vantagem competitiva tende a deteriorar-se e a possibilidade de defesa é completamente ilusória. A principal razão que levou a que isto acontecesse foi a instabilidade da envolvente provocada pela velocidade da evolução da concorrência e dos mercados. Desta forma, a hipercompetição considera que as empresas utilizam cinco mecanismos para se destacarem face à concorrência:

- Relação qualidade/custo
- Tempo
- Saber fazer
- Barreiras à entrada
- Capacidade financeira

A empresa com maior sucesso é aquela que melhor conjuga as suas diferentes vantagens e a sabe desenvolvê-las o mais rapidamente possível. Uma vez que este processo desenvolve-se num contexto de constante mudança, a criação de perturbação deve ser entendida como uma fonte de criação de novos espaços concorrenciais. Na sequência desta ideia, aparece a noção de intenção estratégica.

Intenção estratégica – colocar as empresas no centro da formulação da estratégia, tendo como objectivo a transformação das regras do jogo da envolvente e a criação de novos espaços concorrenciais. Para que isto fosse bem conseguido as empresas tinham que ter uma visão ambiciosa e de longo prazo, assim como o seu desenvolvimento devia ser baseado numa carteira de competências centrais.

Esta abordagem integra a noção de movimento. A empresa deverá, para ser bem sucedida, conciliar por um lado as vantagens competitivas não duráveis e por outro a transformação e a renovação constantes. A única solução para se conseguir sobreviver no mercado seria mudar de posição antes que a concorrência tome a iniciativa.

A crescente turbulência do meio envolvente levou a considerar os recursos como fonte principal da vantagem competitiva sustentada e como base ideal para a formulação estratégica.

Estratégia baseada nos recursos

As estratégias baseadas nos recursos consideram que as empresas, a partir dos seus recursos próprios e competências centrais, podem transformar as condições da envolvente. De acordo com esta perspectiva, as competências distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por activos tangíveis ou activos intangíveis.

A expansão das empresas é feita com base em recursos existentes. As organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes.

Desta forma, a crescente turbulência do meio envolvente levou a considerar os recursos como fonte principal da vantagem competitiva sustentada e como base ideal para a formulação da estratégia.

Quando na tomada de uma decisão o conhecimento constitui a variável mais importante, é fundamental que a autoridade de decisão e os conhecimentos úteis inerentes a essa tomada de decisão coincidam

Transformação permanente

O problema central da corrente da intenção é a renovação constante das condições da concorrência resultante da redefinição da postura estratégica da empresa.

As empresas que sobrevivem a longo prazo são aquelas que têm uma grande capacidade para repensarem e questionarem regularmente as suas actividades, as suas estruturas e os seus sistemas da organização. A era da transformação necessita de uma organização capaz de perseguir objectivos que mudam e de se reposicionar rapidamente no tempo.

Para que as empresas consigam ocupar "um bom lugar" no mercado (zona de lucro) devem basear-se numa configuração estratégica que assenta em dois pilares:

- Necessidade/desejo do Cliente (determina a cadeia de valor)
- Recursos e competências da Organização

Só assim se conseguirá obter uma vantagem competitiva.

De modo a satisfazer as necessidades dos clientes (actuais e futuras), as empresas devem antecipar a qualidade, ou seja:

- Devem inovar para desenvolverem produtos ou serviços de alta qualidade e fiabilidade;
- Manterem-se actualizadas com as mudanças tecnológicas, políticas e sociais;
- Devem estar sempre um passo à frente das necessidades do consumidor.

Isto exige uma filosofia de gestão baseada nos princípios do compromisso, do envolvimento e da difusão dos conhecimentos científicos.

ESTRATÉGIA BLUE OCEAN

A estratégia **Blue Ocean** consiste em explorar espaços de mercado ainda não explorados, criando uma nova procura. Assim, as empresas que adoptam este tipo de estratégia conseguem obter grandes oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade, visto que tornam a concorrência num factor irrelevante. Esta estratégia aposta também na diferenciação, ou seja, oferece um produto/serviço nunca antes visto, acrescentando valor para os clientes.

As empresas que navegam em *Blue Ocean* têm uma visão reconstrucionista, tendo por base que a perspectiva das fronteiras do mercado e a estrutura da indústria não estão pré-definidas e que podem ser construídas pelas acções e convicções dos seus intervenientes.

Por oposição, na estratégia **Red Ocean**, as empresas exploram a procura existente, tentando superar os seus rivais e à medida que o espaço de mercado vai ficando mais preenchido, as perspectivas de lucro e crescimento diminuem. Assim, os produtos/serviços destas empresas tornam-se meras mercadorias indistintas.

Através de uma abordagem convencional, estas empresas lutam para superar a concorrência através de uma posição de defesa dentro da estrutura industrial existente. Deste modo, as empresas que navegam em *Red Ocean* têm uma visão estruturalista, sendo que as condições estruturais da indústria estão pré-determinadas e as empresas são obrigadas a concorrer entre si.

II. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1. PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Importância da estratégia: atitude pró activa na condução do negócio (depois da visão e da missão da empresa estarem definidas, é necessário haver uma atitude activa na condução da estratégia); coordenação de acções dispersas (facilitar problemas de coordenação); uma oportunidade de conciliar conflitos (espírito corporativo); trade-off (abandonar negócios que não rendem, ou se diferenciam ou tem baixos níveis de rentabilidade);

Estratégia da Empresa

- Plano de jogo para posicionar a empresa no mercado escolhido, para competir com sucesso, satisfazer os seus clientes e atingir bom desempenho.
- Escolhas da gestão entre alternativas, compromisso com mercados específicos, perspectiva competitiva, maneira de fazer as coisas

Gestão Estratégica

A essência da elaboração de uma boa estratégia implica construir uma poseição de mercado suficientemente forte e uma organição suficientemente capaz para atingir um bom desempenho apesar dos imprevistos, de intensa concorrência e dificuldades internas.

A Gestão estratégica:

- não é um evento isolado, é um processo de controlo e reajustamento;
- as fases podem desenvolver-se simultaneamente (estamos a implementar, controlar eventualmente a reajustar);
- no processo todos estão envolvidos, o plano envolve todos os patamares hierárquicos;
- o papel dos responsáveis é crucial.

Vantagens da Gestão Estratégica

- Dá a melhor orientação para o conjunto da empresa, na questão essencial: “o que estamos a tentar fazer e como consegui-lo”
- Coloca o gestor mais alerta (novas oportunidades e ameaças...)
- Permite orientação racional de recursos para apoio à estratégia
- Ajuda a coordenar e a unificar
- Favorece uma postura de gestão pro-activa em vez de decisões reactivas e defensivas

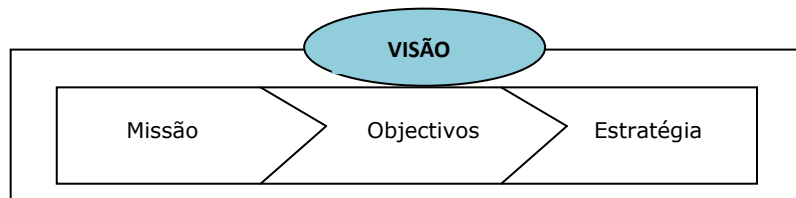
O processo de gestão estratégica consiste na execução de cinco tarefas que estão interligadas.

- 1- Desenvolver a visão estratégica e missão;
- 2- Definição de objectivos (financeiros e estratégicos);
- 3- Definição da estratégia para atingir os objectivos;
- 4- Implementação e execução da Estratégia;
- 5- Avaliação da performance, monitorização de novos desenvolvimentos e iniciação de ajustamentos correctivos.

1.1.Visão e Missão

A formulação da estratégia tem origem na construção de uma posição de mercado suficientemente forte e de uma organização capaz de atingir um bom desempenho apesar de acontecimentos imprevistos, da intensa concorrência e das dificuldades internas. Assim, é importante que haja uma conjugação entre as análises do meio envolvente e as competências internas da organização. A partir da visão da sua intenção estratégica futura, a empresa consegue definir a sua missão, os objectivos e a estratégia a adoptar.

Desta forma, é fundamental que os vários elementos que compõe a estratégia da empresa sejam consistentes entre si e por isso é conveniente que a missão, os objectivos e a estratégia formem uma sequência lógica de raciocínio estratégico:



A definição dos objectivos e orientações estratégicas da organização deve ter em consideração os interesses de todos os elementos internos e externos, como os accionistas, consumidores, fornecedores, autoridades públicas, meio ambiente e os próprios trabalhadores. Por último, devem ser criadas medidas de incentivo para que os membros da empresa se empenhem no cumprimento dos objectivos e estratégias traçadas, alinhando os seus interesses pessoais com a visão global da empresa.

1.1.1 Visão

A **visão** estratégica corresponde ao que a empresa se pretende tornar no longo prazo, ao conjunto de aspirações para o futuro, mas não determina a forma de as alcançar. É um mapa que guia o futuro da empresa, indicando-lhe a direcção a seguir.

Indica as aspirações da gestão para a organização, fornecendo uma visão panorâmica.

Visão (futuro): Onde queremos estar daqui a 5-10 anos?

- Que queremos ser?
 - Onde queremos chegar?
 - Qual a posição que queremos atingir?
-
- ✓ Descrição do que a empresa se quer tornar no longo prazo (conjunto de aspirações para o futuro)
 - ✓ Não tem horizonte temporal bem definido
 - ✓ Não especifica a forma de atingir essas aspirações
 - ✓ Inclui a definição do domínio: descrever a área em que opera
 - ✓ Deve ser de inspiração e motivação de todos os membros.
- Ex.: Ford: "Um carro em cada casa"

Desta forma, uma boa visão deve ser breve, fácil de recordar e capaz de captar a atenção de todos os integrantes de uma organização (stakeholders).

1.1.2 Missão

A missão responde às seguintes perguntas:

- Qual é a essência do nosso negócio, e qual a queremos que seja?
- Para quem o faz?
- O que a empresa procura para os seus clientes?
- Outros *stakeholders*?

A missão não é mais do que uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro. Deve reconhecer a razão de ser da empresa que justifica a sua existência. A sua criação define o padrão de comportamento dos trabalhadores logo deve estar de acordo com os valores da organização.

A missão serve de elemento de identificação e de coesão, concedendo à empresa uma identidade estável. Assim sendo, deve comunicar porque é que uma organização é única. É importante que seja conhecida por todos os seus membros e que tenha uma certa estabilidade temporal, sendo apenas mudada quando as condições competitivas se alteram.

- ✓ Especifica para a empresa e não genérica;
- ✓ Útil para perceber qual a situação da empresa e quais as necessidades dos clientes que a empresa tem de satisfazer;
- ✓ Define o padrão de comportamentos dos membros
- ✓ expressa de forma concisa e clara
- ✓ Deve ter um carácter tanto estratégico como operacional,
- ✓ Consiste na ligação da estratégica com os valores e visão, de forma a traduzir / representar os ideais e orientações globais da empresa.

1.1.3. Relação Visão/Missão

- Induz a visão dos gestores de topo sobre a direcção a longo prazo da empresa e sobre os ajustamentos futuros;
- Reduz os riscos de falta de visão e de rumo na tomada de decisão;

- Exprime os propósitos da organização à volta dos quais se envolvem e motivam os trabalhadores para converterem a visão numa realidade;
- Constitui uma orientação (um farol) que os gestores intermédios podem utilizar para definir as missões, objectivos e estratégias dos seus departamentos, em consonância
- Ajuda a organização a preparar-se para o futuro

1.2. Objectivos

A definição de objectivos converte a visão em alvos específicos de desempenho que norteiam a actividade da empresa. Qualquer objectivo empresarial deve apresentar duas características chave:

- Quantificação - o objectivo deve poder quantificado e medido, permitindo o acompanhamento do progresso da empresa;
- Dimensão temporal – um objectivo deve ser enquadrado no tempo, para se poder verificar se foi ou não alcançado. Deve estar explícito o *timing* para a sua concretização.

A fixação dos objectivos deve ser feita com o intuito de incentivar os membros da organização a expandir as suas competências para níveis mais elevados, contudo devem haver metas estabelecidas.

As alterações do meio envolvente e as competências da empresa levam há necessidade de se reverem e modificarem os objectivos estabelecidos, quando isto acontece, esta mudança deve ser do conhecimento geral e as suas razões devem ser devidamente explicitadas.

1.2.1. Objectivos Financeiros e Objectivos estratégicos

Os objectivos (TOP – DOWN) evidenciam uma intenção estratégica a longo prazo, concentram esforços e não devem ser generalidades. Para proporcionar à empresa uma visão mais integrada dos seus interesses a longo prazo, é importante complementar objectivos financeiros com objectivos não-financeiros

Objectivos financeiros

- Volume de vendas
- Crescimento das vendas
- Valor da empresa
- Resultados
- Rentabilidade
- Produtividade
- ...

Objectivos não financeiros

- Liderança de qualidade
- Difusão da imagem
- Ambiente laboral
- Nível de serviço
- Tempo de inovação
- Integração social

Naturalmente, nem todos os objectivos são igualmente relevantes. Os que promovem o reforço das competências centrais da empresa nos factores críticos de sucesso do negócio são os objectivos estratégicos. A sua concretização tem um grande impacte no desempenho da organização.

Os objectivos estratégicos, geralmente não financeiros, devem ser conciliados com os restantes objectivos garantindo, assim, consistência no desenvolvimento da empresa.

Os objectivos financeiros, sejam eles estratégicos ou não, devem também ser consistentes entre si, sob o risco de induzir a empresa a tomar decisões de gestão contraditórias.

Na fixação dos objectivos estratégicos e não estratégicos deve-se ter em conta dois factores:

- Horizonte de implementação – os objectivos de curto prazo devem estar subordinados aos de longo prazo (ex: se a empresa pretende liderar as áreas de inovação e de qualidade não faz sentido, a curto prazo reduzir o investimento em pesquisa apenas para melhorar os lucros);
- Âmbito do negócio – as empresas que operam em mais do que um sector devem estabelecer objectivos globais para toda a organização e específicos para cada negócio individual.

1.3. Definição da Estratégia

As organizações precisam de definir uma estratégia que as ajude a atingirem os objectivos e a alcançar a missão/visão (dos negócios) da empresa. Quando se limitam a atingir metas sem terem definido a maneira de o fazer, as organizações correm o risco de dispersar os seus recursos em inúmeras vias secundárias ou seguirem caminhos errados.

Uma estratégia empresarial deve responder às seguintes questões:

- Como transformar a visão em realidade?
- Como atingir os objectivos?
- Onde deve a empresa competir? (de acordo com a atractividade das diferentes indústrias e as competências centrais da empresa, é necessário definir em que sectores deve a empresa actuar);
- Como deve a empresa competir? (quais as competências centrais a reforçar com vista a melhorar o desempenho relativo nos factores críticos de sucesso dos segmentos-alvo);
- Como criar e sustentar a vantagem competitiva?
- Como fortalecer a posição dos negócios?

A estratégia da organização tem a ver com o plano de jogo para mover a empresa para uma posição atractiva do negócio e construir uma vantagem competitiva sustentável. Para tal, é necessário integrar todas as decisões e coordenar todas as actividades e trabalhadores.

Uma estratégia determinante para o sucesso deve ter quatro características:

- Objectivos simples, consistentes e a longo prazo (claramente definidos)
- Uma compreensão profunda do meio competitivo (estudo da envolvente: público alvo, mercado, ...)
- Uma avaliação objectiva dos recursos (pontos fortes e fracos)
- Implementação eficiente

A estratégia vai ser o elo de ligação entre os recursos e os negócios e os valores, sendo fundamental para a organização da estratégia, englobando os valores que ajudam a empresa a obter lucro, para inspirar os intervenientes e consumidores surge a visão, para gerar compromisso entre esses e a empresa surge missão.

1.3.1. Perspectivas da estratégia

As acções e perspectivas que definem a estratégia de uma empresa são:

- Acções para reforçar recursos e capacidades competitivas da empresa
- Movimentos defensivos para conter acções dos concorrentes e contra ameaças
- Acções para capitalizar novas oportunidades, novas tecnologias, inovação/produto e mercados externos
- Acções para fusões ou aquisições de concorrentes, alianças, consórcios
- Movimento de integração a montante e /ou jusante de cobertura geográfica
- Esforços para limitar/alargar a linha de produtos, aumentar qualidade e serviço
- Movimento para diversificar e entrar em novos sectores

1.4. Implementação da estratégia

Para que uma estratégia funcione é importante que se verifiquem as seguintes condições:

- Construção de uma organização capaz de conduzir a estratégia com sucesso
- Desenvolver orçamentos que dirijem os recursos para as actividades críticas de sucesso
- Definir políticas e procedimentos operacionais
- Motivar pessoas para comportamentos compatíveis
- Recompensar pelos resultados atingidos
- Criar uma cultura organizacional adequada
- Criar sistemas de informação e comunicação para assegurar a orientação eficaz no dia-a-dia
- Institucionalizar as melhores práticas e programa para melhoria contínua
- Liderar a condução da estratégia e melhorar a forma de execução da estratégia

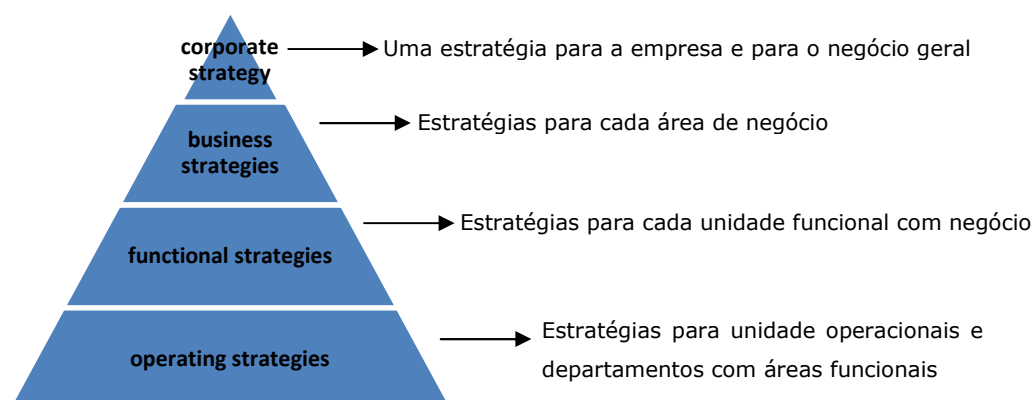
A implementação da estratégia é a fase mais complicada e a que consome mais tempo.

1.5. Avaliação da estratégia

Ao longo do tempo é necessário ver se a estratégia está a ser bem conseguida, e para isso têm que se ter em conta alguns aspectos:

- Monitorização interna e externa
- Progressos para os objectivos
- O que corre bem e menos bem?
- Que acções correctivas e ajustamentos?
- Alterar a orientação de longo prazo?
- Alterar a definição do negócio, a missão?
- Ajustar os objectivos
- Quais as mudanças que ocorrem nos mercados?
- Alterar orçamentos, políticas, estruturas e pessoas, processos de trabalho, cultura, práticas de recompensa?

1.6. Níveis da Estratégia



Corporate Strategy – estratégia que engloba as decisões relativas ao âmbito sectorial da actuação da empresa, isto é, preocupa-se com a empresa e os negócios como um todo. A estratégia corporativa debruça-se

sobre as questões relacionadas com a diversificação das actividades (movimentos a atingir ou fortalecer posições em diferentes negócios, maximizar sinergias, definir prioridades de investimento).

O plano de acção para dirigir uma empresa diversificada tem em conta:

- Tipo de diversificação (concêntrica, sinergias, conglomerada)
- Afectação dos investimentos (onde aplicar recursos)
- Desinvestimento
- Entrada em novos negócios e construção de novas posições competitivas
- Fortalecimento de posições competitivas e rentabilidade nos novos negócios
- Limitação da diversificação (criar forte identidade corporativa)

Business Strategy – estratégia dirigida para cada negócio em particular, preocupando-se com as decisões relativas ao desempenho competitivo em cada sector (como construir e fortalecer a posição competitiva a longo prazo no mercado).

Plano de acção para gerir uma empresa com um único negócio?

- Perspectiva competitiva básica (baixo custo/preço, diferenciação, nicho)
- Parcerias e alianças
- Movimentos para responder a mudanças no meio envolvente
- Movimentos para assegurar vantagens competitivas (acelerar I&D, qualidade, design, tecnologia,...)
- Desenvolver mercados e grau de integração vertical
- Estratégias funcionais chave para construir recursos, forças e capacidades competitivas

Functional strategies: refere-se à estratégia específica de uma área funcional, de um processo de negócio, de um departamento com negócio (produção, marketing, finanças...).

Operating strategies: iniciativas estratégicas para gerir unidades operacionais e tarefas operacionais diárias com alguma relevância. As mais limitadas que respeitam a unidades básicas (fábrica, região, departamento dentro da área funcional...)

2. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

2.1. Meio envolvente mediato ou global

A este nível encontram-se todos os condicionalismos externos à actividade da empresa. Estas forças são interdependentes e estão sujeitas a rápidas flutuações, dando origem a incertezas ou oportunidades. Quaisquer mudanças que se verifiquem neste meio têm impacto sobre todos os actores num mercado particular, desde o fornecedor ao consumidor final, sem que estes detenham qualquer controlo sobre as forças da envolvente.

Aspectos a ter em conta:

- Perspectiva económica – para saber se investimos mais ou menos
- Perspectiva tecnológica - tecnologias que podem conferir vantagens competitivas para a empresa, em relação às nossas condições (equipamentos, processos e conhecimentos).
- Perspectiva político-legal - elementos governamentais que condicionam a actividade/ industria; estão relacionados com o sócio cultural;
- Perspectiva sócio-cultural e demográfica (sociedades multiculturais e envelhecimento da sociedade); características da sociedade num determinado espaço e num determinado tempo
- Perspectiva ecológica.

Deste modo é muito importante que a empresa escolha as variáveis mais pertinentes e, a partir delas analise as tendências e preveja as possíveis consequências.

2.2.Meio Envolvevente imediato ou da indústria

2.2.1. Modelo das cinco forças de Michael Porter

Um dos aspectos essenciais na formulação da estratégia consiste na relação entre a empresa e a sua envolvente. Embora a definição da envolvente seja bastante vasta, incorporando uma série de forças, desde as económicas, políticas, sociais, ecológicas, tecnológicas e legais, o mais importante é definir as características mais relevantes do sector, uma vez que é na envolvente imediata que se definem as regras da concorrência e é aí que surgem as potenciais estratégias a adoptar e, posteriormente, a implementar.

Assim, para se analisar a rentabilidade de uma empresa tem que se ter em conta as 5 forças competitivas apresentadas por Michael Porter:



AMEAÇA DE NOVAS ENTRADAS

A existência de novas entradas é uma ameaça para o sector já que intensificaria a competitividade e reduziria a sua atractividade (potenciais níveis de rentabilidade). Os sectores muito atractivos, ou seja, que apresentam altos níveis de rentabilidade são mais susceptíveis à entrada de novas empresas. A disponibilidade de recursos avultados e um grande envolvimento no sector por parte dos competidores já estabelecidos, assim como um historial de reacção vigorosa tendem a chamar novos concorrentes.

No entanto, quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos, mais difícil se torna a entrada no sector.

Principais barreiras à entrada:

- ▶ Economias de escala – elevados volumes de operações ou o aproveitamento de sinergias funcionais resultam em menores custos unitários para as empresas instaladas, desincentivando novos concorrentes a entrar no negócio;
- ▶ Diferenciação do produto – características únicas do produto, qualidade distintiva ou uma marca forte permitem aos concorrentes estabelecidos beneficiar da lealdade dos consumidores, face à entrada de novas empresas;
- ▶ Requisitos de capital – a necessidade de efectuar elevados investimentos iniciais de retorno incerto para entrar num negócio desencorajam novos concorrentes potenciais;
- ▶ Custos de mudança – quando os clientes têm de incorrer em custos adicionais para mudar de um

- fornecedor para outro, novos concorrentes têm maior dificuldade em conquistar quota de mercado;
- ▶ Acesso a canais de distribuição – a cobertura extensiva dos canais de distribuição por parte dos competidores instalados cria dificuldades de penetração aos produtos dos novos concorrentes;
 - ▶ Diferenças de custos extra-escala – os competidores estabelecidos podem ainda beneficiar de vantagens de custo não relacionadas com as economias de escala, como o domínio exclusivo de tecnologias avançada ou o acesso a matérias-primas escassas, resultantes da antiguidade do negócio;
 - ▶ Política governamental – medidas de restrição à livre iniciativa privada dificultam ou impedem a entrada de novos concorrentes nos sectores designados.

CONCORRÊNCIA DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

Um produto substituto é aquele que cobre as mesmas necessidades que o nosso, ou seja, é aquele que apresenta as mesmas funções do ponto de vista do cliente. A existência destes produtos limita o benefício potencial do sector.

Quanto melhor for a qualidade e mais baixo for o preço dos produtos substitutos, pior será a rentabilidade do sector. Para além, da relação preço/qualidade, a ameaça dos produtos substitutos é maior quando o grau de satisfação que estes produtos provocam os clientes é mais elevado e a duração é maior.

Outra forma dos produtos substitutos afectarem a atractividade do sector é através da imposição de um limite máximo ao preço de venda cobrado ou um limite mínimo à remuneração oferecida. As empresas de baixa exigência técnica são as mais prejudicadas com a entrada dos produtos substitutos dada a sua menor capacidade quer financeira, quer tecnológica de se adaptar às mudanças decorrentes destes produtos.

PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES

À medida que o poder de negociação dos fornecedores aumenta, a atractividade do sector diminui. Eles têm a capacidade de influenciar a rentabilidade do sector através de alterações nos preços, na qualidade e nos prazos de entrega dos produtos.

Desta forma, o poder negocial dos fornecedores tende a ser maior quando:

- A indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e o seu grau de concentração é superior ao da indústria cliente;
- A indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos;
- A indústria cliente não é muito importante para o negócio dos fornecedores;
- Os produtos fornecidos são diferenciados ou existem custos de mudança;
- Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos clientes;
- Os fornecedores estão em condições de integrar verticalmente a jusante.

A análise do poder negocial dos fornecedores deve incidir sobre a totalidade dos recursos necessários às operações da indústria, isto é, devem-se ter em conta tanto os fornecedores de matérias como os fornecedores de *inputs* financeiros, tecnológicos e humanos.

PODER NEGOCIAL DOS COMPRADORES

À medida que aumenta o poder de negociação dos clientes, a atractividade do sector diminui. De facto, os clientes têm a capacidade para minimizar a rentabilidade de um sector, obrigando a que as empresas baixem os seus preços e exigindo maiores níveis de qualidade e serviços. Esta situação leva, por vezes, a que muitas empresas menos competitivas se deteriorem economicamente.

O poder negocial dos compradores depende de dois factores:

- ✓ Sensibilidade dos consumidores ao preço

Por sua vez a sensibilidade dos consumidores ao preço depende de 4 factores:

- Quanto maior a importância de um item no total dos custos, mais sensíveis os consumidores são ao preço que pagam.
 - Quanto menos diferenciados forem os produtos do sector fornecedor, mais propensos serão os consumidores para escolherem o fornecedor com base no preço.
 - Quanto maior a importância do sector fornecedor para a qualidade do produto, menos sensível será o consumidor ao preço.
- ✓ Poder negocial relativo

O poder negocial de cada parte na transacção depende da credibilidade e da eficácia que cada uma põe na ameaça. A chave reside nos custos relativos que cada parte suporta em consequência da transacção não se realizar.

Os factores que influenciam o poder negocial dos compradores são os seguintes:

- Tamanho e concentração dos consumidores em relação aos fornecedores. Se os consumidores forem poucos mas as suas compras forem grandes, o custo de perder um consumidor vai ser maior.
- Quanto mais informados os consumidores estiverem em relação aos fornecedores, aos seus preços e custos, melhores condições têm para negociar. O conhecimento dos preços de pouco serve quando a qualidade do produto final é desconhecida (cabeleireiro, design...).
- A capacidade de integração vertical. A alternativa a negociar é produzir o bem a adquirir por si próprio. A integração não necessita de ocorrer se a ameaça for credível.

CONCORRÊNCIA DA INDÚSTRIA

Em alguns sectores as empresas competem de forma muito agressiva, por vezes a competição faz com que os preços desçam até ao nível dos custos. Noutros sectores a competição centra-se na propaganda, inovação e outras dimensões que não os preços.

Seis factores que determinam a natureza e a intensidade da competição – Concorrência no sector

1- Concentração

As vendas são concentradas em função do número e do tamanho da distribuição das empresas que competem num mesmo mercado. A concentração pode ser medida através do rácio de concentração que combina a quota de mercado dos principais produtores.

Quando um mercado é dominado por um pequeno grupo de empresas (oligopólio) a competição pelos preços é contida. Em mercados dominados por duas empresas, os preços tendem a ser similares e a competição dá-se ao nível da propaganda, promoção e do desenvolvimento do produto. Se o número de empresas fornecedoras deste mercado aumentar, a coordenação dos preços torna-se complicada e a probabilidade de uma das empresas começar a baixar os preços aumenta.

2- Diversidade dos concorrentes

A capacidade das empresas num sector evitarem a competição pelos preços, depende das suas semelhanças em termos de origens, objectivos, custos e estratégias.

3- Diferenciação do produto

Quanto mais semelhantes forem as ofertas dos concorrentes, mais os consumidores estarão dispostos à substituição de um produto por outro, assim as empresas vão tender a baixar os preços de venda.

Quando os produtos são indistinguíveis o preço é a base de competição. Nos sectores onde os produtos são muito diferenciados, a competição pelo preço tende a ser fraca, a menos que hajam muitas empresas a competir.

3- Excesso de capacidade e barreiras à saída

O excesso de capacidade faz com que as empresas ofereçam preços reduzidos com o objectivo de atrair novos negócios para o sector com vista a estender os custos fixos através do volume de vendas. Pode ocorrer excesso de investimento para a procura existente o que pode ser um problema estrutural se a procura diminuir. Nesta situação a solução ocorre quando o excesso de capacidade deixa o sector.

Barreiras à saída são custos associados à capacidade de deixar um sector. Existem principalmente quando os recursos são duráveis e especializados, e os empregados estão protegidos por leis do trabalho.

Mais importante do que apenas deter a informação sobre os nossos concorrentes, é preciso saber utiliza-la, prevendo possíveis alterações estratégicas e reacções da estratégia da nossa empresa. é necessário: identificar a estratégia actual da concorrência, identificar os objectivos da concorrência, saber qual a percepção e crenças em relação ao sector de actividade por parte da concorrência, e identificar os recursos e capacidades da concorrência.

Limitações do modelo das 5 forças:

- ✓ Produtos substitutos (e estes são importantes)
- ✓ Produtos complementares (porque são consumidos juntamente com o nosso e se este não existe ou tem um preço muito elevado irá influenciar o nosso negócio).
- ✓ Papel do Estado (Incentivos do governo e os empréstimos da banca, não são considerados no modelo)
- ✓ Modelo estático
- ✓ Determinismo
- ✓ Ambiguidade (não califica quais as fronteiras da análise)

Da análise da envolvente para a análise da industria

A análise à empresa deve começar com a análise do que determina o nível de lucro gerado pela empresa.

Para gerar lucro a empresa necessita de criar valor aos consumidores, através da produção de bens ou da prestação de serviços. A criação de valor requer que o preço que o consumidor esta disposto a pagar exceda os custos em que empresa incorreu para colocar o produto ou serviço ao cliente. Porem a criação de valor não se traduz directamente em lucro. A diferença entre o que o consumidor paga e os custos que a empresa teve, é distribuída entre os consumidores e os produtores através da força da competição. Quanto maior for a competição entre os produtores, menor será o preço pago pelos consumidores, tendo como ponto de comparação o preço que os consumidores estariam dispostos a pagar.

O que determina a nível de rentabilidade num sector?

- O valor do produto para o cliente
- A intensidade concorrencial
- O poder de negociação dos produtos face aos seus fornecedores

Análise à atractividade da industria

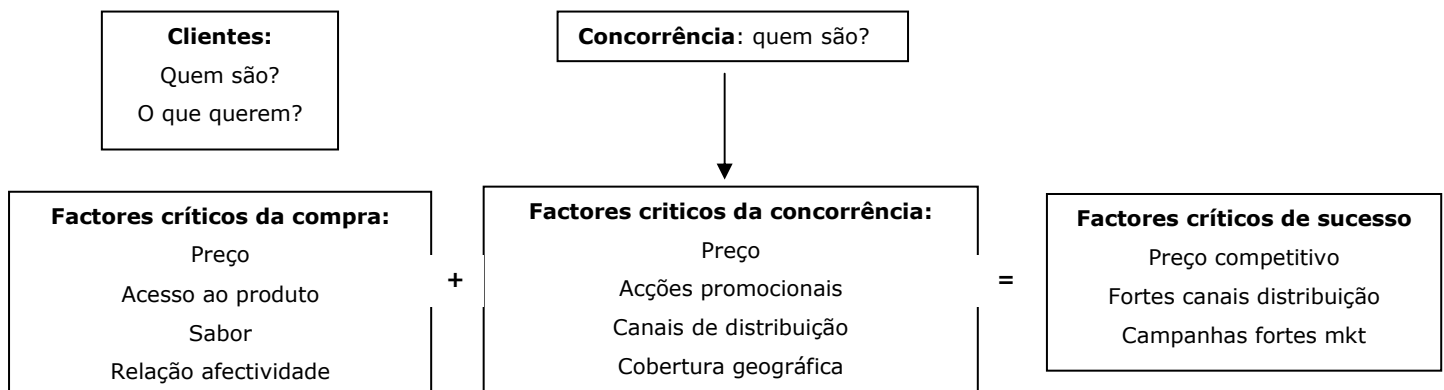
Temos ainda de ter em conta que a capacidade do sector (industria) gerar lucros depende em parte da estrutura do sector.

Monopólio quando há uma única empresa, protegida por elevadas barreiras à entrada. Esta empresa consegue-se apropriar de grande parte do valor criado.

Concorrência perfeita quando há várias empresas a fornecer o mesmo produto, sem barreiras à entrada. O lucro nesta situação desce até ao nível onde apenas cobre os custos de capital.

Ainda o *oligopólio* quando o mercado é dominado por um pequeno número de grandes companhias.

2.2.2. Factores chave de sucesso



Temos de identificar os factores que na envolvente da empresa determinam a sua sobrevivência e prosperidade – factores chave de sucesso. Esta identificação é feita com base no senso comum.

Para sobreviver e prosperar num sector uma empresa deve responder a duas perguntas:

- O que querem os consumidores?

Para responder a esta questão é necessário olhar de perto para os consumidores, e entender os consumidores como a principal razão para a empresa existir. É crucial que a empresa identifique quem são os seus clientes, determinar as suas necessidades, e estabelecer a base em que os clientes escolhem um produto por outro.

- Do que necessita a empresa para sobreviver no jogo da concorrência?

Para esta questão a empresa deve examinar a base da competição no sector. Que intensidade tem a competição e quais são as dimensões chave. Se a competição num sector é muito intensa, então os produtos devem ser muito diferenciados, e a escolha dos consumidores deve ter por base o design e qualidade, ao invés do preço, os custos reduzidos continuam a ser essenciais para a sobrevivência das empresas.

Não existe um desenho técnico para uma estratégia de sucesso, nem existe uma estratégia genérica que garanta um lucro superior. Cada mercado é diferente nas motivações dos consumidores e na forma como a competição funciona. Compreender estes aspectos é fundamental para uma estratégia efectiva do negócio. Temos sempre de ter em mente que cada empresa apresenta uma combinação única de recursos e capacidades, pelo que cada empresa possui factores chave de sucesso únicos.

Os factores chave de sucesso devem satisfazer três critérios genéricos:

- Aplicabilidade a todos os concorrentes (existem certos pontos em que todos os concorrentes se procuram destacar)
- Relevância (rede de distribuição, política de comunicação, a gama de produtos e custos operacionais)
- Possibilidade de controlo pelas empresa

2.3. ANÁLISE INTRA-INDÚSTRIA

2.3.1. Análise da Concorrência

Em sectores altamente concentrados, as características da envolvente externa de uma empresa, são determinadas pelo comportamento dos concorrentes. Pelo que se torna necessário adquirir informação sobre os concorrentes e se possível prever o seu comportamento. Há três propósitos:

- Prever estratégias e decisões futuras dos concorrentes
- Prever as reacções dos concorrentes às iniciativas estratégicas da empresa
- Determinar o que influencia o comportamento dos concorrentes, para se possível torna-lo favorável.

A concorrência pode ser descrita como o esforço para conquistar aquilo que, ao mesmo tempo, outro também se esforça por conquistar, logo, cada concorrente procura diferenciar-se mais para obter maiores ganhos neste processo.

A competitividade é, por isso, função da adequação estratégica das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico.

Na formulação da estratégia de negócio, os gestores devem considerar as estratégias das empresas concorrentes. Enquanto em mercados altamente fragmentados, o movimento de um simples concorrente pode ser pouco importante, em mercados concentrados a análise da concorrência torna-se uma parte vital do planeamento estratégico, ou seja, as características chave do ambiente externo de uma empresa são determinadas pelo comportamento de uns quantos concorrentes (confronto ao Modelo de Porter)

A análise da concorrência tem assim duas preocupações principais:

- 1) Obter informação importante sobre os concorrentes;
- 2) Usar essa informação para prever o comportamento da concorrência;

COMO? A **inteligência Competitiva** dá-nos essa resposta....



O objectivo não é criar o desenho perfeito, é antes criar um desenho representativo da realidade. Inteligência é utilizar informação eficientemente, i.e, fazer decisões num desenho menos do que perfeito. Tem tudo a ver com conhecer claramente o concorrente, perceber a sua estratégia e actuar cedo nesse conhecimento.

Portanto, **Competitor Intelligence** envolve a recolha e análise sistemáticas de informação pública sobre as empresas rivais, de modo a suportar a tomada de decisão. O objectivo da análise e monitorização da concorrência, através da análise da sua inteligência é perceber:

- ✓ Com que concorrentes competimos?
- ✓ As estratégias e acções planeadas da concorrência;
- ✓ Como é que a concorrência reage às nossas acções?
- ✓ Como influenciar o comportamento da concorrência de modo a torná-lo favorável ao nosso negócio?

Ao conhecermos os nossos concorrentes somos capazes de prever os seus próximos passos, explorar as suas fraquezas e minimizar as suas forças.

2.3.2. Análise da segmentação

Segmentação – dividir o mercado global num número reduzido de subconjuntos aos quais se chamam segmentos, devendo cada um deles ser suficientemente homogéneo no que toca aos seus comportamentos, necessidades, motivações, etc. Os vários segmentos devem ser distintos para justificar as diferentes políticas adoptadas para cada um deles. Os critérios de segmentação vão desde os geográficos, económicos, demográficos e sociais, até aos critérios de personalidade e estilos de vida e de comportamento face ao produto (papel no processo de decisão, quantidades consumidas, estatuto do consumidor e sua fidelidade, rentabilidade, hábitos de utilização, etc.).

É muito importante para a empresa conhecer os seus públicos para melhor se adaptar e para agir sobre eles de forma mais eficiente e eficaz. Qualquer que seja o público nunca é homogéneo, pelo que se exige do marketing que desenvolva metodologias que permitam uma actuação eficaz junto dos públicos-alvo da organização. Desta forma, a segmentação torna-se muito importante quando a concorrência varia nos vários mercados específicos do sector, em que uns são mais atractivos que outros.

Segmentação de mercado (na óptica do marketing) - identificação de diferentes necessidades do comprador e no seu comportamento de compra, o que vai permitir às empresas dirigirem-se para segmentos que se equiparem às suas capacidades, com programas de marketing distintos. Foco está nas actividades de marketing da cadeia de valores

Segmentação da indústria (numa óptica das estratégias) - combina o comportamento de compra do comprador com os custos, não só os custos de produção, mas também os custos inerentes à resposta a diversos tipos de clientes. Deste modo, a cadeia de valores é totalmente abrangida por esta forma de segmentação. É através deste tipo de segmentação que se vai constituir a base da sustentabilidade da vantagem competitiva.

De facto, a segmentação em nada está (e não deve estar) relacionada com as posições tomadas pela concorrência, uma vez que os segmentos surgem de diferenças estruturais dentro de uma mesma indústria e que os concorrentes podem ainda não ter percebido. Na verdade, a segmentação ganha ainda mais relevância na identificação dos segmentos que ainda não estão a ser explorados pela concorrência, no sentido de aproveitar segmentos potenciais/não observados e, assim, aproveitar eventuais oportunidades e criar uma A segmentação torna-se particularmente importante se a natureza e a intensidade da competição variar entre diferentes sub mercados pertencentes a um sector.

- ❖ A segmentação é útil para as empresas que desejam entrar num sector identificarem a parte do sector mais atractiva. E para as empresas estabelecidas num sector ajuda-as a decidir como alocar os recursos entre diferentes segmentos.
- ❖ A segmentação também pode ser útil para identificar oportunidades inexploradas num sector.

2.3.2.1. Fases da segmentação estratégia

1 – Identificar variáveis chave de segmentação

As decisões de segmentação são essencialmente escolhas sobre as características dos produtos e dos consumidores.

As variáveis de segmentação mais apropriadas são aquelas que dividem o mercado de forma mais distinta, em termos de distinção entre consumidores e produtores e devem ser reduzidas a duas ou três. Para tal devemos:

- Identificar as variáveis de segmentação estrategicamente mais significantes.
- Combinar as variáveis de segmentação que estão correlacionadas.

2 – Construir a matriz de segmentação

Depois de seleccionadas as variáveis de segmentação, e descritas as categorias, deve-se identificar cada segmento usando uma matriz de segmentação com duas ou três dimensões.

3 – Análise da atractividade do sector

A capacidade de gerar lucros de um segmento é determinada pelos mesmos factores estruturais que a capacidade de gerar lucros de um sector. Assim as 5 forças de Porter podem ser também utilizadas na análise de um segmento. Há no entanto algumas pequenas diferenças:

- Quando analisamos a pressão dos bens substitutos, devemos preocupar apenas com os produtos substitutos de outros segmentos e não com os de outros sectores.
- Quando analisamos a entrada num segmento, a maior fonte de barreiras são os produtores estabelecidos noutros segmentos do mesmo sector. As ameaças de entrada num segmento dependem da existência de restrições à entrada noutros segmentos. A esta forma de barreiras chamam-se **barreiras de mobilidade**, e são factores chave que determinam a capacidade de um segmento oferecer um retorno de capital superior, que outro segmento.

4 – Identificar os factores chave de sucesso do segmento

Se usarmos a análise dos critérios de compra dos consumidores, e da base de competição das empresas num sector, adaptando a análise a um segmento podemos identificar os seus factores chave de sucesso.

5 – Seleccionar o alcance do segmento

Por fim temos de decidir se vamos entrar num segmento especializado ou diversificado. As vantagens de um segmento amplo ou estrito dependem de dois factores: da semelhança dos factores chave de sucesso e da presença de custos partilhados.

Num sector onde os factores chave de sucesso são semelhantes para os vários segmentos, uma empresa pode adoptar uma estratégia semelhante fazendo uma aproximação aos diferentes segmentos. Se a empresa tiver de adoptar estratégias diferentes para os vários segmentos, então a credibilidade da empresa num segmento, pode ser afectada adversamente pela sua estratégia noutro segmento.

Os custos partilhados significam que num segmento amplo os fornecedores conseguem custos inferiores aos dos seus concorrentes em segmentos estreitos.

Os benefícios de segmentos estreitos e amplos variam de sector para sector.

2.3.3. Grupos estratégicos

Grupos estratégicos – conjuntos de empresas de um dado sector que adoptam estratégias idênticas ou semelhantes em função de determinadas variáveis (dimensões estratégicas), sendo estas:

- Produtos – mercado: gama de produtos, nível de qualidade e preço, canais de distribuição, localização geográfica, ...
- Grau de integração vertical
- Internacionalização: grau de cobertura geográfica internacional, tipo de relação com os governos, tipo de estratégia internacional, ...
- Diversificação: grau de diversificação, natureza das actividades diversificadas, ...
- Tecnologia utilizada

A escolha das variáveis tem em conta as que melhor diferenciam as várias empresas em competição.

É frequente coexistirem diversos grupos estratégicos num mesmo sector, relevando diferenças de orientação estratégica entre os vários conjuntos de concorrentes.

A análise dos grupos estratégicos é útil para identificar nichos estratégicos num sector e os diferentes posicionamentos das empresas e têm menor utilidade para analisar as diferenças de rentabilidade.

Barreiras de mobilidade

A diversidade de opções estratégicas dos concorrentes face à acção do meio envolvente conduz geralmente a diferenças no nível de rentabilidade e estrutura dos vários grupos estratégicos. Assim, as empresas de grupos menos atractivos procuram movimentar-se para posições mais rentáveis noutros grupos. Contudo, a existência de barreiras à mobilidade entre grupos estratégicos tende a dificultar essa evolução. Estas barreiras incluem tanto as barreiras à entrada num novo grupo, como as barreiras à saída do grupo actual.

As principais barreiras à mobilidade são as seguintes:

- Elevados investimentos iniciais
- Domínio de novas tecnologias
- Notoriedade da marca
- Acesso a novos canais de distribuição
- Acesso a novas fontes de matérias-primas

Na verdade as barreiras de mobilidade entre grupos estratégicos permitem que alguns grupos de empresas sejam constantemente mais rentáveis que outras, sendo que isto não tem sustentação empírica. Contudo, as inconsistências das descobertas empíricas podem reflectir o facto dos membros dos grupos estratégicos, apesar de seguirem estratégias semelhantes, não estão, necessariamente, em competição

Desta forma, as barreiras à mobilidade conduzem à criação de grupos estratégicos relativamente vedados com uma entidade própria que competem entre si na satisfação das diferentes necessidades dos clientes.

2.3. ANÁLISE COMPETITIVA

2.3.1. TEORIA DOS JOGOS

O que é a teoria dos jogos?

- Conjunto de ferramentas criadas para auxiliar a compreensão dos fenómenos observados quando os decisores (jogadores) interagem entre si;
- Pressuposto: os jogadores agem racionalmente na procura dos seus objectivos;
- Esta teoria tem em conta as capacidades, os conhecimentos e as expectativas desses jogadores em criar representações abstratas de uma extensa gama de situações reais.
- É uma ferramenta analítica para o estudo de situações onde haja interacção e conflitos de interesses entre diversos jogadores.

Contribuições na Gestão Estratégica

1. Permite efectuar um plano de decisões estratégicas
 - Identidade dos jogadores;
 - Especificação das opções de cada jogador;

- Especificação dos *payoffs* de todas as combinações de opções;
- A sequência de decisões usando árvores de decisão.

2. Pode prever o resultado de situações competitivas e permitir a selecção das opções estratégicas óptimas, através da visão que oferece em situações de concorrência e negociação

Contributo da Teoria dos Jogos

O contributo da Teoria dos Jogos para a definição das estratégias adoptadas pelas empresas será:

1. Cooperação

- ✓ Não existe uma dicotomia simple entre competição e cooperação, um jogador pode desempenhar múltiplos papéis;
- ✓ Os clientes e fornecedores, embora sejam, essencialmente, parceiros na criação de valor, são simultaneamente negociadores para a partilha desse mesmo valor, procurando maximizar os seus resultados
- ✓ Em muitas relações comerciais, a competição tem um resultado pior quando comparado com cooperação

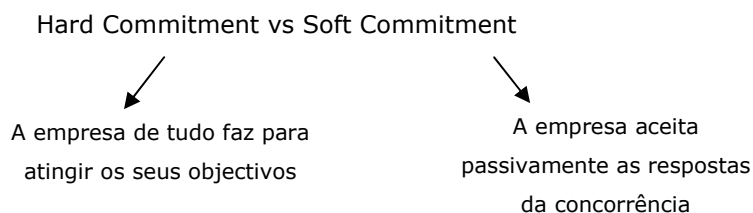
Exemplo a relação entre a Coca-Cola e a Pepsi que é essencialmente competitiva, enquanto a Intel e a Microsoft têm sobretudo uma relação de complementaridade.

2. Dissuasão

- ✓ Para as empresas de uma dada indústria, quando existe o risco de entrada de uma nova empresa, emerge a possibilidade de escolha entre uma estratégia de dissuasão ou de acomodação a essa mesma entrada.
- ✓ Formas possíveis de dissuasão à entrada de novas empresas: excesso de capacidade, publicidade intensiva, linha completa de produtos, limite de preço dinâmico, limite de preço estático, manter sigilo...
- ✓ O princípio subjacente à dissuasão é a imposição de custos aos outros jogadores para acções que consideramos ser indesejáveis. O segredo para a eficácia da dissuasão é ser credível.

3. Compromisso

Para que a dissuasão seja efectiva tem que ser credível, o que significa que tem de ser apoiada por algum tipo de compromisso. Compromisso esse que é, aparentemente, irracional, envolvendo a eliminação de opções estratégicas.



- ✓ O principal papel da sinalização é dissuadir os concorrentes. No entanto, como se constata na dissuasão, a informação sozinha não é suficiente: os sinais têm de ser credíveis.
- ✓ A sinalização pode, ainda, ser usada para manter um ambiente de cooperação na indústria e diminuir a concorrência entre as empresas.

4. Sinalização/Aviso

Porter (1980) considera sinalização de mercado qualquer acção de um concorrente que forneça uma indicação directa ou indirecta das suas intenções, motivos, metas ou situação interna. A sinalização é uma forma de

exteriorizar os propósitos estratégicos da empresa, podendo ser efectuada por meio de acções, como por exemplo a baixa de preços ou por investimentos em comunicação.

5. Mudando a Estrutura da Indústria

Existem várias formas de um jogador poder mudar a estrutura do jogo. A empresa pode procurar mudar a estrutura da indústria competindo para o aumento do lucro potencial da indústria ou para adequar uma maior parcela do lucro disponível. Deste modo, estabelecer alianças e acordos com concorrentes pode aumentar o valor do jogo através do aumento do tamanho do mercado e juntando forças contra possíveis entradas de concorrentes.

A Teoria dos Jogos é Útil?

Aspectos positivos

- A essência do pensamento estratégico consiste em antecipar as “jogadas” do nosso concorrente. Estudar a provável reacção do nosso concorrente melhora a nossa habilidade de escolher a estratégia que vai ser bem sucedida;
- A sua maior virtude é o rigor. Na microeconomia a revolução da teoria dos jogos tem estabelecido a análise dos mercados e do comportamento das empresas com base num fundamento teórico mais seguro.

Aspectos negativos

- O preço do rigor matemático tem aplicação limitada às situações do mundo real, por se obter resultados de natureza estática e cujas variáveis utilizadas poderão não corresponder à realidade;
- Fornece uma clara previsão em situações altamente padronizadas envolvendo poucas variáveis externas e pressupostos altamente restritivos;
- Quando aplicado a situações mais complexas (e mais realistas), normalmente resulta na não existência de equilíbrio ou a existência de múltiplos equilíbrios, sendo que os resultados são altamente sensíveis a pequenas mudanças nos pressupostos.

Críticas à aplicação da Teoria dos Jogos

- ❖ o mundo empresarial é muito complexo para os modelos aplicados na Teoria dos Jogos, que são homogéneos, sequenciais, simplificados e lentos, possam produzir resultados válidos. Até mesmo as abordagens mais completas seriam ineficientes.

2.3.2. Estratégias Competitivas (de negócio)

Uma estratégia competitiva tem como finalidade criar uma posição competitiva vantajosa para a empresa, para o segmento ou para um mercado concreto. Assim, é importante para a empresa ter uma boa estratégia que lhe permita alcançar posições competitivas superiores em relação aos seus concorrentes, e desenvolver capacidades distintas com o objectivo de conseguir vantagens competitivas sustentáveis.

A acção da empresa passa por desenvolver acções ofensivas e defensivas para criar uma posição segura no sector onde actua, para enfrentar com êxito as cinco forças (Porter) e obter, assim, um rendimento superior. As estratégias competitivas são as possíveis linhas de actuação que a empresa tem para competir num mercado determinado com produtos concretos.

2.3.2.1. Vantagem Competitiva

Vantagem competitiva – domínio e controlo, por parte de uma empresa, de uma característica, habilidade, recursos ou conhecimento que incrementa a sua eficiência e lhe permite distanciar-se da concorrência.

Manter uma vantagem competitiva depende da existência de mecanismos de isolamento, ou seja, de barreiras que dificultam a imitação pelos concorrentes das estratégias de sucesso. Quanto maior for a dificuldade que os concorrentes enfrentam para aceder a recursos e capacidades necessários para imitar ou substituir a vantagem competitiva do incumbente, maior será a sustentabilidade.

Para que uma empresa imite com sucesso a estratégia de outra empresa, há 4 condições:

1. *Identificação*: a empresa deve ser capaz de identificar que o concorrente possui uma vantagem competitiva.
2. *Incentivo*: a empresa deve acreditar que se investir na imitação também vai conseguir um bom retorno do investimento.
3. *Diagnostico*: a empresa deve ser capaz de diagnosticar as características da estratégia do concorrente que estão na base da vantagem competitiva.
4. *Aquisição de recursos*: a empresa deve ser capaz de adquirir através de transferência ou imitação, os recursos e capacidades necessárias para imitar a estratégia da outra empresa.

A manutenção de uma vantagem competitiva exige grande esforço por parte da empresa, por isso é necessário tomar uma série de precauções.

Criar vantagem competitiva

Quanto mais turbulento a envolvente sectorial, maior o número de fontes de mudança.

Quanto maiores forem as diferenças de recursos e capacidades entre as empresas maior a dispersão de rentabilidade no sector.

Em mercados turbulentos a capacidade de resposta às mudanças (necessidades dos clientes, preços, tecnologias, ...) e, sobretudo, a capacidade de antecipar essas mudanças constituem uma importante vantagem competitiva. É fundamental para a empresa a informação (recursos) e flexibilidade (capacidade).

Vantagem competitiva resultante da capacidade de resposta à mudança

A vantagem competitiva que deriva de uma mudança externa, depende da capacidade da empresa responder à mudança externa. A velocidade de resposta é crítica para explorar oportunidades de negócio. A capacidade de resposta também depende da capacidade de antecipar as mudanças que estão na base da vantagem competitiva ao longo do tempo. Para responder à mudança há um recurso chave a informação, e uma capacidade chave a flexibilidade.

Tipos de vantagem competitiva

Uma empresa consegue um lucro superior ao da empresa concorrente através de uma de duas formas: se conseguir fornecer o mesmo produto a um custo menor, ou se conseguir fornecer um produto ou serviço diferenciado de tal forma que o consumidor esteja disposto a pagar um preço *premium* que excede os custos adicionais que a empresa suportou para diferenciar o produto.

2.3.2.2. Estratégias Genéricas

Fontes de vantagem competitiva

		Vantagem Competitiva	
		<i>Baixos Custos</i>	<i>Diferenciação</i>
Mercado Alvo	<i>Alargado</i>	Liderança nos Custos	Diferenciação
	<i>Restrito</i>	Focalização	

A empresa pode obter o seu posicionamento e fazer face às cinco forças competitivas de cada indústria, de forma a revelar-se superior aos concorrentes e manter uma posição de sucesso, através de três estratégias genéricas: baixo custo, diferenciação e focalização

Liderança nos custos

A adopção de uma estratégia com base na liderança nos custos pressupõe que a empresa tenha custos inferiores aos seus concorrentes no que toca aos produtos/serviços muito semelhantes, permitindo, assim, obter margens superiores às do líder em termos de custos quando os preços de venda são os mesmos. A liderança nos custos é o resultado planeado de políticas direccionadas à redução dos gastos. A empresa tenta descobrir e explorar todas as fontes de vantagem a nível de custos, e vende um produto padronizado quase sem serviços adicionais.

A empresa terá vantagem competitiva sobre as restantes presentes no mercado se conseguir produzir um mesmo bem a um custo unitário significativamente inferior ao da respectiva concorrência.

Uma empresa que se especializa na liderança nos custos coloca, normalmente, barreiras à entrada para se proteger de possíveis produtos substitutos. Apesar de essa medida diminuir o poder negocial dos fornecedores, a liderança nos custos / competição pelos preços é um grande risco para a empresa, pois é relativamente fácil competirem connosco pelo preço, em especial se conseguem tecnologia mais avançada que permita reduzir os custos de produção.

Dominação pelos custos

- ✓ Desagregar a empresa em actividades separadas
- ✓ Importância relativa de cada actividade no total dos custos
- ✓ Os cost-drives de cada actividade e a eficiência relativa
- ✓ Benchmarking dos custos das actividades com concorrentes
- ✓ Influência dos custos duma actividade nos custos de outra
- ✓ Identificar oportunidades para reduzir custos
- ✓ Eventual outsourcing
- ✓ Melhorias contínuas e reestruturações (radicais)

Diferenciação

A estratégia de diferenciação tem como objectivo tornar um produto exclusivo, conferindo-lhe uma característica de valor que o cliente percebe como única. A vantagem competitiva na diferenciação baseia-se no

facto de um cliente estar disposto a pagar mais por um produto em função de outro de preço inferior, desde que sejam comparáveis.

As empresas conseguem diferenciação quando o elevado preço excede os custos extra que advêm de tornar o produto único.

Ex. IKEA, Honda

Uma empresa consegue diferenciação tanto pelo lado da procura como pelo lado da oferta.

Análise da diferenciação do lado da procura

Uma diferenciação de sucesso envolve a procura dos clientes pela diferenciação com a capacidade da firma fornecer diferenciação. Analisando o lado da procura permite-nos determinar as características do produto que tem potencial de criar valor para os consumidores. A chave do sucesso da diferenciação: compreender o consumidor!

Para perceber os consumidores e as suas necessidades tem de se analisar múltiplos atributos do produto e o seu posicionamento. Há três técnicas para analisar estes atributos: a escala multidimensional, análise conjunta, e análise *hedonic* dos preços.

- ❖ Escala multidimensional permite a representação gráfica da percepção dos clientes em relação às semelhanças e desigualdades dos atributos dos produtos concorrentes.
- ❖ Análise conjunta consiste na análise dos pontos fortes elegidos pelos consumidores para diversos atributos de produto. Requer a identificação dos atributos fundamentais dos produtos; e a classificação de produtos hipotéticos que contem atributos alternativos nas embalagens.
- ❖ Análise hedónica do preço: analisa as diferenças de preços para produtos concorrentes, e distribui essa diferença de preços pelos diferentes atributos oferecidos por cada produto, e ainda calcula o preço de mercado implícito de cada atributo.

Os drivers da diferenciação: lado da oferta

- ✓ Características e performance do produto
- ✓ Serviços complementares prestados pela empresa (ex: garantia, entrega)
- ✓ Intensidade das actividades de marketing (ex: rácio de despesas de publicidade)
- ✓ Tecnologia incorporada no design e produção
- ✓ Qualidade dos inputs
- ✓ Procedimentos que influenciem a condução de cada actividade (ex: rigor do controlo de qualidade)
- ✓ Habilidades e experiência dos trabalhadores
- ✓ Relações sinérgicas
- ✓ Localização (retalho, bancos)
- ✓ Grau de integração vertical (que influencia a capacidade da empresa de controlar os inputs e processos intermédios)
- ✓

Riscos associados à diferenciação

• O diferencial de custo entre os concorrentes que apresentam custos baixos e a empresa que opta pela diferenciação pode tornar-se demasiado elevado para que os consumidores permaneçam fiéis à marca. Os compradores por vezes renunciam a certas particularidades, a certos serviços ou à imagem da empresa diferenciada, em contrapartida de preços mas baixos.

- O factor de diferenciação perde a sua importância quando os compradores se tornam mais sofisticados.

- A imitação restringe a percepção de uma diferenciação. Este fenómeno ocorre frequentemente quando o sector se encontra na fase de maturidade.

A diferenciação só pode, em geral, ser mantida mediante uma diferença de preços. Se uma empresa que se diferencia se comprometer em custos excessivos, por causa do progresso técnico ou por uma simples falta de atenção, uma empresa com custos mais reduzidas será capaz de a destronar.

Os custos da diferenciação

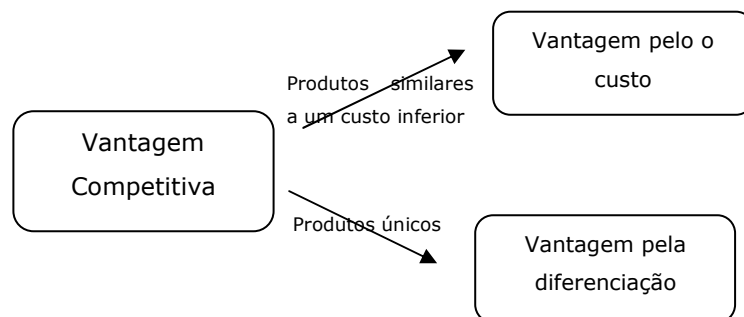
Os custos directos da diferenciação são a aquisição de inputs de elevada qualidade, formação dos trabalhadores, elevada publicidade, e bons serviços pós-venda.

Os custos indirectos residem na limitação em explorar economias de escala se a diferenciação tiver um segmento alvo pequeno, e na limitação de explorar as economias de experiência se a diferenciação exigir uma *upgrading* constante

Focus ou Especialização: baseia-se na definição do âmbito competitivo dentro de um sector. Consiste em seleccionar um segmento (ou segmentos) e criar uma estratégia para se competir nele. As vantagens competitivas conseguem-se através da criação de valor para grupos concretos de clientes, explorando nichos de mercado melhor que os concorrentes ou descolhidos.

A especialização pode ser feita com base na:

- Liderança nos custos – as empresas perseguem menores custos num segmento objectivo
- Diferenciação – as empresas procuram diferenciar-se dentro de um segmento de mercado



A vantagem competitiva empresarial consiste em um, ou mais, factores que distinguem uma determinada empresa das restantes. Torna-se fundamental para uma empresa que se queira manter no mercado obter vantagens competitivas que a tornem única em relação à concorrência.

A vantagem competitiva pode ser constituída por factores das mais diversas naturezas, entre as quais, o domínio ou posse de uma determinada tecnologia detida pela empresa em questão. Assim, poderá existir a vantagem de diferenciar o seu produto de todos os outros, ou obter níveis de produção mais elevados. Todos estes factores que constituem vantagem competitiva, provêm de duas fontes, o baixo custo e a diferenciação.

VANTAGEM PELO CUSTO

A curva de experiência diz-nos que se duplicarmos a produção reduzimos os custos unitários em 20 ou 30 %. Se aumentamos a produção, também aumentamos o output. Se os custos diminuem sistematicamente com o aumento do output, então os custos da empresa em relação aos do concorrente depende do seu output cumulativo em relação ao do seu concorrente. Se uma empresa consegue expandir o seu output a uma

velocidade maior que o concorrente então consegue descer a curva de experiência mais rapidamente que o seu rival, abrindo um grande diferencial entre os seus custos.

Os incrementos de output de uma empresa dependem da sua quota de mercado relativa.

A empresa deve fixar o preço dos seus produtos não com base nos custos actuais mas tendo em conta os custos futuros, ou seja, nos custos antecipados.

Nesta estratégia há vantagens em maximizar o volume de oferta se esta se der a um nível mais amplo, expandindo a oferta ao nível internacional.

Fontes de vantagem pelos custos

A curva de experiência combina 4 fontes de redução de custos (cost drivers): economias de escala, economias de aprendizagem, melhoramento do processo tecnológico e do processo de design, e melhoramento do design do produto. A estes podemos adicionar mais três factores que influenciam a posição de custos da empresa: capacidade de utilização, o custo dos inputs, e a eficiência residual.

A importância destes factores varia de sector para sector, de empresa para empresa, e de actividade para actividade.

Através da identificação destes factores podemos fazer o seguinte:

- Diagnosticar a posição de custos da empresa, para percebermos porque é que os custos unitários da nossa empresa são diferentes dos custos dos seus concorrentes.
- Fazer recomendações sobre como a empresa pode melhorar a sua eficiência nos custos.

Economias de escala existem quando há um grande aumento no input empregue na produção, que resulta em custos unitários menores.

As economias de escala surgem de três fontes:

1. Relação técnica entre input e output: em certas actividades o aumento do output não requer um aumento proporcional no input.
2. Indivisibilidades: alguns recursos não são avaliados em pequenas quantidades. Por exemplo: os sistemas de distribuição só são validos para uma quantidade mínima.
3. Especialização: ao expandir o número de inputs, consegue-se obter uma maior especialização das tarefas. Por exemplo a especialização do trabalho promove a aprendizagem e evita perdas de tempo com a mudança entre actividades.

Economias de escala e a concentração do sector

As economias de escala são o determinante mais importante do nível de concentração de um sector (da proporção de output do sector considerando as maiores empresas).

As vantagens das economias de escala das grandes empresas raramente são na produção. Nos bens de consumo, a tendência do mercado é ser dominado por poucas grandes empresas que aproveitam as economias de escala no que respeita ao marketing.

Limites às economias de escala

O tamanho das empresas, dos edifícios é frequentemente muito mais pequeno do que o necessário para a aplicação das economias de escala. A relutância em explorar as economias de escala é explicada por três factores:

1. Diferenciação do produto: quando as preferências do consumidor são diferenciadas, as empresas devem encontrar, o preço premium de fornecer um segmento com um produto diferenciado, que exceda o custo da produção em pouca quantidade.

2. Flexibilidade: uma eficiente escala de produção envolve trabalho e equipamentos muito especializados, que tendem a ser inflexíveis no que respeita à sua adaptação às flutuações da procura, às mudanças tecnológicas, às preferências dos consumidores, e aos preços dos inputs.
3. Problemas de coordenação e motivação: grandes unidades tendem a ser mais complexas e mais difíceis de gerir que as pequenas unidades.

Economias de aprendizagem

A principal fonte de redução de custos pela experiência é a aprendizagem pelos membros da empresa. A repetição reduz os custos através do decréscimo de tempo necessário para tarefas particulares, através da redução dos defeitos, e favorece coordenação entre trabalhos.

A aprendizagem ocorre ao nível individual, através de melhorias na destreza e na resolução de problemas, e ao nível de grupo através do desenvolvimento e refinamento das rotinas organizacionais.

Processo tecnológico e processo de design

Para a maioria de bens e serviços existem processos tecnológicos alternativos. Um método de produção é tecnicamente superior a outro quando, para cada unidade de output usa menos input. Um novo processo tecnológico pode reduzir radicalmente os custos.

Os muitos benefícios de novos processos normalmente requerem grandes mudanças no design dos trabalhos, no incentivo dos trabalhadores, na estrutura organizacional, e no controlo da gestão.

De facto, a maior produtividade ganha com um processo de inovação, costuma ser resultado de melhoramentos organizacionais do que tecnológicos.

Estratéticas Genéricas Competitivas

Partindo das fontes de vantagem competitiva anteriormente analisadas é possível identificar cinco estratégias competitivas genéricas. Construindo uma matriz que relacione o mercado com as duas vantagens competitivas, é possível distinguir quatro estratégias distintas entre si e uma quinta que combina características comuns às outras.



Na figura, temos duas colunas, a da esquerda que representa a vantagem competitiva custo, enquanto a coluna da direita é a vantagem diferenciação. Se analisarmos o mercado no seu todo ou o dividirmos em segmentos (nichos) e aplicarmos esta divisão a cada uma das vantagens competitivas obtemos a definição de cinco estratégias:

🚩 **ESTRATÉGIA GENÉRICA DE BAIXO CUSTO** – a empresa tenta alcançar a estrutura de custos mais baixa do mercado, dando-lhe a possibilidade de ultrapassar a concorrência pelo baixo preço e conseguindo destacar-se face às concorrentes presentes no mercado; Apresentar um custo unitário mais baixo que a concorrência que permita vender grandes quantidades a baixo preço. A estratégia da Honda é sustentada por economias de

escala, gestão da informação e controlo dos custos administrativos, que lhe permitem minimizar os custos unitários.

Quais são os factores de sucesso de uma estratégia de Baixo Custo?

- Os gestores terão de analisar todas as actividades geradoras de custos e determinar todos os factores que influenciam o valor de custo dessa mesma actividade. Esta análise deve ser utilizada para controlar e manter o custo unitário de cada actividade baixo, perseguindo exaustivamente a eficiência;
- O gestor deve ainda ser pró-activo na reestruturação da cadeia de valor, eliminando todos os passos e etapas que não são considerados estritamente necessários e fundamentais para a persecução dos objectivos da empresa;
- Criar uma cultura organizacional dentro da empresa, responsável e alerta para a problemática do custo desnecessário e do desperdício, limitando-os;
- Operar com pouco pessoal corporativo e administrativo;
- Usar o benchmarking, comparando a nossa empresa com as melhores do sector e tentando ultrapassá-las
- Investir em recursos e capacidades que fazem baixar os custos.

Formas de alcançar o Baixo Custo

- Procurar reduzir o custo de aquisição de matérias-primas necessárias ao processo produtivo, através da negociação com fornecedores;
- Alcançar todas as economias de escala disponíveis, aumentando a produção de forma a reduzir o custo unit.
- Aquisição e rápido domínio de tecnologias recentemente criadas, que permitam reduzir o custo de produção.
- Laborar o mais perto possível da capacidade máxima, reduzindo desta forma, o custo fixo médio por unidade produzida. Por exemplo, na indústria automóvel, isto poderá ser alcançado através da partilha de peças e componentes entre modelos, ou a partir da redução do número de modelos produzidos.
- Aproveitar todo o potencial das curvas de experiência e aprendizagem
- Potenciar a eficiência da cadeia de abastecimento, utilizando sistemas online para colocar ordens de encomenda e reduzir stocks, diminuindo assim os custos com inventário.
- Adotar métodos que poupem mão-de-obra e gastos laborais, mudando a área geográfica de produção para zonas onde os salários sejam inferiores, evitando ainda a mão-de-obra sindicalizada, instalando tecnologias e máquinas que permitam dispensar funcionários e aumentar a produtividade.
- Estar alerta a possíveis oportunidades de outsourcing e integração vertical, uma vez que as empresas que prestam este tipo de serviços muitas vezes conseguem ser mais eficientes que a nossa própria empresa, devido à sua dimensão e experiência;
- Baixar os requisitos e especificações de cada produto, matéria-prima e/ou componentes;
- Distribuir os produtos apenas por canais de distribuição de baixo custo, nomeadamente através de um site na internet;
- Escolher a forma de entrega das encomendas mais económica, ainda que isso implique tempos de espera pelo produto superiores;
- Fazer uso da experiência e das ideias criativas dos funcionários para obter layouts mais produtivos e eficientes, e linhas de montagem melhoradas.

Formas de ultrapassar a concorrência

- ✓ Baixar o preço em relação à concorrência
- ✓ Manter o preço de venda actual

Desvantagens e Riscos da estratégia de baixo custo

- ✓ Assegurar que a diminuição do preço é inferior à vantagem obtida
- ✓ Garantir que o incremento nas vendas supere a redução da margem de lucro
- ✓ Dificuldade em manter vantagem competitiva a longo prazo
- ✓ Investir de forma contínua em novas formas de vantagem competitiva

✚ **Estratégia de Focalização pelo Baixo Custo** – idêntica à anterior, porém o segmento de mercado que quer captar para si está perfeitamente identificado, ao invés de tentar conquistar o mercado na totalidade; Procura oferecer um preço económico num restrito segmento de mercado. A agência de viagens portuguesa Tagus serve apenas os segmentos dos jovens e estudantes, no sentido de garantir as tarifas mais económicas para o leque restrito de destinos solicitados pelos clientes. Ao garantir elevado volume de tráfego aos albergues de juventude e às empresas de transporte a Tagus conseguiu obter vantagens ao nível das condições de reserva em relação às agências concorrentes.

✚ **Best-Cost Provider Strategy** – a empresa fornece a melhor relação qualidade-preço, oferecendo um bem ou serviço com características diferenciadoras a um preço competitivo relativamente ao praticado pelas concorrentes que fabricam produtos com características semelhantes; Ex. Nokia 5800 vs iPhone

✚ **Estratégia Genérica de Diferenciação** - a empresa tenta conquistar quota de mercado ao introduzir atributos distintivos nos produtos, quer seja ao nível das especificações técnicas, quer ao nível estético e de design; Procura sempre oferecer produtos e soluções distintos dos da concorrência, cobrando também o preço superior pelo valor adicional proporcionado. A IBM procura diferenciar sempre os produtos e soluções que oferece dos demais existentes no mercado, exigindo de igual modo um preço superior pelo valor adicional criado. A sua atenção está centrada em satisfazer as necessidades dos clientes mais rapidamente e oferecer mais "valor" do que a concorrência.

Escolher deliberadamente ser diferente ou desempenhar actividades diferentes relativamente à concorrência para criar combinações únicas de valor. Na estratégia de diferenciação, a empresa irá diferenciar-se da concorrência ao oferecer algo único e valorizado pelos clientes.

Exemplos: Dove, Sony, IKEA, vinhos de Portugal

Objectivos

- Barreiras à entrada de novos concorrentes;
- Aumentar os custos de mudança, gerando fidelidade dos clientes e tornando-os menos sensíveis aos preços;
- Reduzir o poder dos clientes porque dificulta a comparação
- Defesa dos substitutos que não têm as mesmas características específicas;
- Permitir praticar preços mais elevados

Falhas

- Ignorar a estrutura do sector
- Confundir eficácia com a estratégia
- Procurar ser o melhor em tudo para todos
- Basear a acção em competências e não numa estratégia
- Recorrer à flexibilidade em vez de dar continuidade à estratégia escolhida

O potencial para diferenciar um produto ou serviço é em parte determinado pelas suas características físicas. Os produtos que são complexos, que satisfazem necessidades complexas, ou que não necessitam de se adaptar a padrões técnicos limitados, oferecem uma grande capacidade para se diferenciarem. A diferenciação vai além das características físicas do produto, tudo o que está relacionado com o produto ou serviço e influencia o valor percebido pelo cliente, é uma fonte de diferenciação.

Podem-se distinguir duas dimensões de diferenciação, a tangível e a intangível.

- ❖ A diferenciação **tangível** corresponde às características observáveis do produto, e que são relevantes para as preferências e escolhas dos consumidores. Relaciona-se com as características de um produto ou serviço que são relevantes para as preferências dos consumidores. É extensível a produtos/serviços complementares ao produto em questão
- ❖ A diferenciação **intangível**: há certos produtos em que a escolha dos consumidores se baseia em factores sociais, emocionais, psicológicos e estéticos. O valor que os consumidores percebem num produto ou serviço não depende exclusivamente dos aspectos tangíveis que estes oferecem.

As variáveis de diferenciação que se consegue controlar e que potencializam ou promovem o sucesso da estratégia da empresa são denominadas como *drives*.

✚ **Estratégia de Focalização pela Diferenciação** - idêntica à anterior, porém o segmento de mercado que quer captar para si está perfeitamente identificado, ao invés de tentar conquistar o mercado na totalidade. Serve uma gama muito restrita de clientes que estão dispostos a pagar montantes elevados para usufruir da imagem de distinção dos produtos da empresa. A reputação surge como principal elemento diferenciador da marca Rolls-Royce. A empresa ao especializa-se em modelos de luxo, servindo uma gama muito restrita de clientes que pela imagem de distinção, pela *reputação*, estão dispostos a pagar verbas consideráveis.

LIMITAÇÕES

- ✚ O conceito de diferenciação é extremamente vago;
- ✚ De acordo com este modelo apenas uma empresa poderia ser bem sucedida com uma mesma estratégia uma vez que todas as estão em desvantagem competitiva.
- ✚ A focalização pode criar segmentos extremamente específicos que nos levem a não ter concorrentes. Tanto a BMW como a Lamborghini adoptam estratégias de foco com diferenciação, mas isso não leva a que compitam directamente.
- ✚ Distinção forçada entre custos e diferenciação. Ao mesmo tempo que introduz novos menus para se diferenciar, o McDonald's beneficia da sua elevada escala operacional e da experiência na simplificação de tarefas para alcançar liderança pelos custos, fazendo com que possua dois tipos de vantagem competitiva.

Críticas às estratégias genéricas

1. Estático – como o próprio nome indica são estratégias genéricas, gerais, estáticas, como um modelo, e não algo que adapte a uma situação em específico de forma apropriada.
2. Escolhas demasiado bem definidas ("ou preto ou branco"), na vida real nem tudo é tão certo e linear, existem sempre situações diferentes, momentos diferentes, pessoas diferentes, sociedades diferentes.
3. Fim do "trade-off" custo/ qualidade, ao contrário do que diz Porter nem sempre é possível / realista ignorar os custos perante a diversificação e vice – versa.

4. Por outro lado, todas estas estratégias são muito viradas para a concorrência, descurando do cliente e das suas necessidades.

2.3.2.3. Matriz Ansoff

		Mercados	
		Actual	Novo
Produtos	Actual	Penetração	Desenvolvimento pelo mercado
	Novo	Desenvolvimento pelo produto	Diversificação

A matriz de Ansoff avalia e determina a oportunidade de crescimento das unidades de negócio de uma empresa. Esta pode optar pelas seguintes estratégias:

Penetração – a organização continua a actuar nos mesmos segmentos de mercado e com os mesmos produtos ou serviços mas tenta aumentar o volume de vendas através do aumento da quota de mercado e/ou da frequência de utilização;

Desenvolvimento pelo produto – a organização desenvolve novos produtos e serviços ou aumenta a gama dos já existentes, mas dirigida aos mesmos segmentos de mercado servidos antes;

Desenvolvimento pelo mercado – a organização procura servir novos segmentos de mercado, mas com os mesmos produtos ou serviços que já oferecia

Diversificação – a organização cria novos produtos ou serviços para novos segmentos de mercado aproveitando sinergias tecnológicas e/ou comerciais

2.3.3. Estratégia da Empresa

2.3.3.1. Abrangência Vertical

Na análise do tema da Integração Vertical, torna-se pertinente iniciar a abordagem, diferenciando dois tipos de estratégia:

- **Corporate strategy** são todas as iniciativas da empresa para estabelecer a sua posição no mercado, e a combinação das diferentes performances dos negócios da empresa de forma a alcançar sinergias e vantagem competitiva.

- **Business Strategy** são todas as acções que permitem à empresa alcançar uma melhor performance no negócio e permite responder de forma rápida e adequada às mudanças do mercado e iniciar acções para melhorar a sua posição competitiva.



INTEGRACAO VERTICAL

Entende-se por Integração Vertical, o processo através do qual, a empresa progressivamente vai englobando as diversas fases da cadeia de valor, podendo estar presente em mais do que um sector.

Para uma empresa crescer de forma vertical, significa ampliar a indústria, anexando à estrutura já montada actividades que pertenciam a terceiros, mas que estão bastantes ligadas à estrutura da indústria já existente. A Integração Vertical é assim a combinação dos processos de produção, distribuição, vendas e outros distintos dentro da mesma empresa.

Uma vez identificadas as actividades que mais contribuem para geração de vantagens competitivas no mercado, é necessário definir o âmbito de integração vertical da empresa a montante e a jusante das operações centrais.

A empresa integra verticalmente a montante quando decide passar a realizar internamente funções ou produtos necessários às suas actividades centrais que eram até então contratadas a fornecedores externos. No caso da organização passar a fazer as funções ou produtos posteriores às suas actividades centrais que eram até então asseguradas por clientes, passa a integrar verticalmente a jusante.

Pode ocorrer em 2 direcções:

- ✚ Integração a montante: quando uma empresa detêm e controla a produção dos seus inputs; Ex. Ford
- ✚ Integracao a jusante: quando a empresa detêm e controla os seus próprios clientes. Ex. Coca-cola

Naturalmente, as duas opções de integração vertical não são mutuamente exclusivas.

O que determina a integração vertical:

- Interdependências tecnológicas (o aproveitamento das economias de gama (quando a produção de vários produtos dentro da mesma unidade é mais barata do que em unidades diferentes)
- Imperfeições no mercado de factores (oferta e/ou procura flutuantes e incertas; preços desajustados):
- Risco no recurso aos mercados exteriores à empresa (problemas de qualidade, filas de espera, estrangulamentos; desajustamento entre oferta e procura; fraudes)

Integração Vertical a Montante	Integração Vertical a Jusante
Manutenção do sigilo sobre tecnologias próprias Garantia da regularidade dos fornecimentos Acréscimo de diferenciação do produto	Obter informação directa do mercado Aumentar o preço de venda Ganhar acesso aos canais de distribuição Complementar a sua oferta aos clientes Aumentar a diferenciação do produto

Benefícios da integ. vertical a montante:

- ✓ Poder de influenciar o preço final porque cria valor adicional ao produto/serviço;
- ✓ Maior acesso aos canais de distribuição;
- ✓ Existência de produtos diferenciados o que permite a criação de maior oferta aos clientes;
- ✓ Obtenção de feedback dos clientes de forma directa.

Benefícios da integ. vertical a jusante:

- ✓ Controlo das tecnologias usadas;
- ✓ Diferenciação do produto, uma vez que a empresa actua na fase de I&D e produção;
- ✓ A empresa deixa de depender dos prazos e condicionantes dos fornecedores, alcançando independência
- ✓ Maior controlo de qualidade dos Inputs.

Tipos de Integração Vertical

Total

Ocorre quando todas as actividades envolvidas na execução de um produto ou serviço, são realizadas internamente, dentro da própria empresa. *Exemplo:* A Shell tem uma integração total porque detém patentes de óleo, bombas de gasolina, camiões e refinadoras próprias.

Integração Vertical Parcial

É quando uma empresa apenas realiza internamente uma parte da actividade ou produto e contrata no exterior o resto da mesma actividade ou produto. Ex. Philips

A integração parcial só faz sentido se a empresa estiver em condições de alcançar uma escala óptima de eficiência superior à requerida pela actividade internalizada, podendo assim continuar a lidar com o mercado sem afectar negativamente os seus lucros. Se, pelo contrário, a empresa dispuser de uma dimensão insuficiente para integrar parcialmente uma dada actividade, deve comparar os benefícios estratégicos da internalização com a perda de eficiência derivada da actuação a uma escala subóptima.

Quase integração vertical

- Consiste na celebração de contratos de fornecimento de longo prazo entre duas empresas independentes que operam em fases distintas na mesma cadeia operacional.
- É suportada por participações minoritárias no capital social das empresas fornecedoras, empréstimos, acordos de exclusividade e comparticipação em despesas comerciais ou investimentos fabris.
- Proporciona pois às empresas envolvidas uma relação de complementaridade com níveis de investimento reduzidos, mas não garante o nível de estabilidade operacional típico de uma Integração Vertical Total.
- Verifica-se quando há celebração de contratos de fornecimento de longo prazo entre duas empresas independentes que operam em fases distintas na mesma cadeia. Ex: Franchising

Uma alternativa à integração vertical, que Porter designa por quase-integração vertical, corresponde ao estabelecimento de uma relação entre empresas verticalmente relacionadas, sendo mais correntemente utilizadas as seguintes formas: Investimento em acções ou em interesses minoritários; Acordos de exclusividade; Comparticipação em despesas comerciais ou investimentos fabris; Contratos de fornecimento a longo prazo; Cooperação em I&D.

Exemplos de Quase Integração Vertical:

- Contractos de longo-prazo
- Parcerias comprador/fornecedor
- Franchising

A Integração Vertical Parcial requer menores investimentos financeiros e envolve um menor risco operacional, mas aumenta a complexidade da gestão (aumento do poder negocial da empresa com os fornecedores ou clientes)

A Quase Integração Vertical requer menores investimentos financeiros mas não possibilita o acréscimo da diferenciação nem o aumento das barreiras à entrada porque os seus parceiros podem também servir a concorrência.

❖ Efeitos sobre a concorrência

- Pode melhorar a eficiência na afectação de recursos, em certas condições específicas;
- Pode servir para supressão de um mercado ou esmagamento dos concorrentes pelos preços.

Só faz sentido aumentar o nível de integração vertical se:

- ✓ O volume de negócios da empresa rentabilizar a nova actividade internalizada sem afectar negativamente as restantes funções;
- ✓ As restantes funções da empresa beneficiarem da realização interna da nova actividade, mesmo que esta não seja, por si só, rentável.

Benefícios (vantagens): Economias de custos (supressão de diversas operações); Economias de informação e coordenação; Expansão da base tecnológica; Aumento da capacidade de diferenciação; Crescimento de poder negocial; Segurança nos aprovisionamentos; Aumento das barreiras à entrada; garantia de mercadorias; estabilidade nos relacionamentos; capacidade de diversificação

Riscos e inconvenientes: Aumento do risco operacional e financeiro; Maior complexidade organizacional; Menor flexibilidade operacional; Diluição da estratégia da empresa; menor acesso a tecnologias externas; redução da ligação ao mercado

Diferentes tipos de relações verticais

Contratos de longo prazo – quando há necessidade de relacionamento próximo entre consumidor e fornecedor, quando uma ou ambas as partes necessitam de transaccionar investimentos específicos, o contrato de longo prazo é recomendável, para evitar o oportunismo e fornecer a segurança necessária à realização do investimento. Contudo estes contratos não podem antecipar todas as circunstâncias possíveis de acontecer durante o contrato, e correndo-se o risco de o contrato se tornar demasiado restritivo ou demasiado incompleto, abrindo alas ao oportunismo e a interpretações conflituosas.

Sociedades de vendedores – como é difícil especificar e tornar completo um contrato de longo prazo, o ideal seriam relações verticais baseadas na confiança e na compreensão mútua, os chamados contratos relacionais.

Franchising – combina as vantagens dos contratos estabelecidos nos mercados e da gestão hierárquica interna. Desenhada para facilitar a proximidade na coordenação do investimento em activos específicos, permitida pela integração vertical, e o alto incentivo, a flexibilidade e a cooperação estratégica entre diferentes negócios permitidos pelos contratos de mercado.

Para desenhar as relações verticais devemos ter em atenção:

- *A divisão do risco:* a característica chave de qualquer contrato é que os seus termos tenham implícita a divisão do risco entre as partes do contrato. O modo como o risco se divide entre as partes do contrato depende do poder negocial de cada uma.
- *Estrutura de incentivos:* para um contrato minimizar os custos de transacção, deve fornecer um conjunto apropriado de incentivos para cada parte.

Tendências recentes

De facto as características até aqui referidas não reflectem verdadeiramente a complexidade das relações verticais. Os termos contratuais, a propriedade, a estrutura de incentivos apenas determina como a interacção

vai ocorrer entre duas actividades. A característica comum dos últimos anos tem sido o crescimento de uma forma intermédia de relações verticais, que conseguiu conciliar os incentivos e a flexibilidade das transacções no mercado com a colaboração próxima típica da integração vertical.

Os **Custos da Integração Vertical** incluem:

- Ultrapassagem das barreiras à entrada;
- Deseconomias de escala;
- Maiores barreiras à saída;
- Necessidades acrescidas de recursos financeiros;
- Dificuldade de balanceamento da cadeia operacional;

Keiretsu

- Modelo com origem no Zaibatsu;
- Relações empresariais de longo prazo;
- Intercâmbio de informação;
- Informalidade Contratual;
- Hierarquia claramente definida;

OBJECTIVO:

- Maximizar competitividade;
- Reforço da qualidade → TQM;
- Aumento da flexibilidade;
- Diminuição do tempo de entrega → JIT;

INTEGRAÇÃO HORIZONTAL

Consiste no crescimento baseado na aquisição de duas ou mais sociedades do mesmo nível da cadeia produtiva, ou seja, concorrentes directos. Muitas vezes adquire-se todo o estabelecimento comercial, inclusive a marca original de um determinado produto, que pode ter boa penetração no mercado. Com isso, muitas vezes o administrador opta por manter esta marca original, beneficiando da sua aceitação e lealdade. Essa integração aumenta a sua quota de mercado e inviabiliza a competitividade de outras marcas, eliminando a concorrência. Desta forma a empresa alcança economias de escala, obtendo sinergias. Exemplo: grupo Pestana Hóteis. A empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares. Exemplo: aquisição em 2007 do Carrefour pelo continente, que são empresas do mesmo ramo de actividade.

2.3.3.2. Abrangência de produtos

A **diversificação** é uma forma de crescimento estratégico da empresa, cujo objectivo é aumentar a rentabilidade através de um maior volume de vendas, obtido a partir de novos produtos e novos mercados, ou seja, é a criação de novas actividades correspondentes a novos produtos/mercados, onde o novo sector de actuação apresenta condições de atractividade estrutural e factores chave de sucesso distintos.

Esta pode ocorrer tanto na unidade de negócio como a nível empresarial.

Esta estratégia faz parte das quatro principais estratégias definidas pela matriz Produto/Mercado de Ansoff:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Penetração de Mercado – A empresa foca-se na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para consumidores intensivos do produto.

Desenvolvimento de Mercado – A empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado.

Desenvolvimento de Produtos – A empresa procura vender outros produtos a clientes regulares, dinamizando assim os canais de comunicação.

Diversificação – É considerada a mais arriscada de todas. Na comunicação com o mercado, a empresa foca-se na explicação do motivo pelo qual está a entrar em novos mercados com novos produtos, com o intuito de ganhar credibilidade.

Tipos de Diversificação

A diversificação pode assumir quatro formas, segundo Ansoff:

- * **Horizontal** – A empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares.
Exemplo: Aquisição em 2007 do Carrefour pelo Continente, que são empresas do mesmo ramo de actividade;
- * **Integração Vertical** – A empresa passa a produzir um novo produto ou serviço, que se encontra entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já fabrica.
 - **Montante** – Quando uma empresa passa a executar internamente uma actividade que antes era realizada por um fornecedor. *Exemplo:* O McDonald's (começou a produzir algumas das suas matérias primas, como por exemplo a carne).
 - **Jusante** - Realiza-se quando a empresa passa a executar internamente uma actividade que antes era realizada por um cliente. *Exemplo:* A Seat (deixou de ter a hipogest como intermediário para ser ela própria a distribuir em Portugal).
- * **Concêntrica** – Diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. *Exemplo:* a Mimoso, pois aposta numa diversificação de produtos derivados do leite (leite, iogurtes, manteigas, queijos e natas);
- * **Conglomerada** – Diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou forças de vendas. *Exemplo:* Sonae (Retalho, Centros Comerciais, Telecomunicações e Seguros).

Já segundo Wrigley & Rumelt, a estratégia de diversificação é classificada em:

- * **Relacionada** – Implica a entrada em negócios onde existem compatibilidades estratégicas com as actividades dos negócios actuais. *Exemplo:* A Time Warner, já que aposta em vários segmentos do sector dos media (Internet, publicação, filmes, telecomunicações e televisão);
- * **Não Relacionada** – Implica a entrada em negócios sem existência de compatibilidade estratégica com as actividades de negócio actuais. *Exemplo:* O caso da empresa Sonae novamente, que opera em várias indústrias.

Motivos para a Diversificação

As estratégias diversificadas são procuradas pelas empresas com o intuito de alcançar 3 principais objectivos:

- Crescimento;
- Tentativa de Redução do Risco;
- Aumento da Rendibilidade.

A **adopção da estratégia de diversificação** é também procurada por outros motivos tais como:

❖ Capitalização das competências centrais da empresa: explorar as fontes de vantagem competitiva da empresa em mais do que um negócio. Para que a partilha de competências centrais tenha um impacto estratégico no novo negócio, é necessário que esta contribua positivamente no desempenho dos factores críticos de sucesso da empresa.

Exemplo: Aproveitando o seu conhecimento em sistemas de combustão, a empresa Honda diversificou com sucesso das motos para os automóveis.

❖ Aumento do Poder Negocial: Imposição de condições menos favoráveis aos fornecedores e/ou clientes ou imitando a actuação dos concorrentes dado a presença da empresa em mais de um negócio.

Exemplo: empresa Sony, empresa de electrónica, dada a sua presença em vários sectores de negócio relacionados tem um poder negocial elevado, na criação de *standards*.

❖ Balanceamento dos recursos financeiros: através da entrada em negócios com padrões de fluxo de caixa diferentes. Contudo, é necessário verificar se o novo produto possui ciclos sazonais semelhantes, visto que estes ciclos podem levar ao aumento da variabilidade das receitas e dos pagamentos.

Exemplo: a Corticeira Amorim que diversificou da produção de rolhas de cortiça, para a produção de aglomerados de cortiça, duas actividades com características financeiras distintas.

❖ Usufruto de Economias de gama: através da partilha de activos tangíveis e intangíveis, o que permite a redução dos custos, uma vez que a produção dos produtos na mesma unidade é inferior à sua produção em unidades separadas.

Vantagens competitivas da diversificação

As vantagens passam não só pela partilha de recursos e capacidades entre os diferentes departamentos e negócios do conglomerado, mas também pelo poder do mercado, pelas economias de gama, pelas economias de internalização de transacções, pelos mercados internos e ainda pela vantagem do acesso à informação.

As **Economias de Gama** definem-se como a capacidade que uma empresa tem de distribuir o custo de inputs por um volume maior de outputs e assim reduzir a unidade de custo de ambos os produtos, isto é, caracterizam-se pela diminuição dos custos unitários através da extensão das operações em novas actividades, utilizando os mesmos recursos para a comercialização de diferentes linhas de produto ou serviços. Para rentabilizar ao máximo as Economias de Gama, a organização deverá analisar detalhadamente os seus recursos disponíveis de modo a evitar um aumento demasiado forte da diversidade de operações que poderão anular os custos decorrentes das economias de gama. As agências de publicidade, são um excelente exemplo deste tipo de economias.

2.3.3.3. Abrangência geográfica

Internacionalização

Uma vez definidas as orientações estratégicas para o país de origem, a empresa deve analisar a possibilidade de transpor as suas operações para outros mercados geográficos. O processo de internacionalização da empresa deve ser enquadrado com as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico.

A empresa deve decidir para onde e como se deve internacionalizar de modo a conseguir otimizar a competitividade dos recursos, activos e competências, criando vantagens competitivas de custo, diferenciação, rapidez e inovação.

Alianças estratégicas

São contractos que, em regra, têm uma duração mínima de 10 anos. Partilha de capacidades entre duas ou mais empresas com vista a atingirem as suas vantagens competitivas e/ou criarem novos negócios sem perder

a sua autonomia estratégica. Ambas as partes perseguem um objectivo comum, partilhando os custos, os riscos e os benefícios do projecto conjunto durante um certo período de tempo. Ex.:Fiat e Chrysler;

Qualquer aliança estratégica apresenta três características:

- Período de vigência determinando – prazo de validade definido, que pode ser renovado se ambas as partes o desejarem;
- Partilha de recursos estratégicos
- Manutenção da independência dos parceiros

Qualquer que seja a natureza da aliança formada, a cooperação com outras empresas pode resultar, a médio e longo prazo, numa intensificação da rivalidade competitiva no mercado. Desta forma, o impacte causado na competitividade da indústria faz-se sentir a dois níveis:

Em regra, as alianças devem ser feitas quando:

- Os seus concorrentes estão unidos por alianças e a sua empresa ainda não;
- Se está insatisfeito com os resultados da sua parceria actual;
- Quando acredita que precisa de mais parceiros para vencer os desafios do futuro
- Quando necessita de ganhar massa crítica para ter sucesso no mercado
- Quando necessita de possuir novas competências e não tem recursos internos suficientes para a desenvolver.

Os principais objectivos das parcerias ou alianças estratégica:

- A partilha do risco do negócio
- Ganhar economias de escala
- Diversificar para novos negócios
- Internacionalizar-se ou ter acesso a novos mercados regionais
- Ter acesso a novas tecnologias
- Ter acesso a novas competências
- Ter acesso ao capital
- Criar valor acrescentado para os seus negócios

Os principais erros a evitar durante o processo:

- Focar-se apenas nos seus interesses e não nos benefícios mútuos
- Não injectar a dose certa de confiança
- Deficiente comunicação entre os parceiros
- Não envolver as pessoas indicadas
- Escolher o parceiro errado
- Definir objectivos pouco claros
- Subestimar os problemas da resistência à mudança e dos choques culturais

Como se devem implementar as Alianças Estratégicas ?

O processo de criação de alianças estratégicas tem quatro estágios principais:

- Identificação;
- Avaliação;
- Negociação;
- Implementação.

Tipos de Alianças

Âmbito Global	Alcançar o mercado global	Aumento das capacidades competitivas a nível global
Âmbito Local	Entrar em novos países	Ter acesso a recursos dos países
Objectivo	Mercado	Capacidades

Alianças Locais:

- Joint-ventures
 - Usualmente em países que querem acrescentar valor nas suas actividades produtivas
 - Valor para o parceiro local – aumento do Know-how, aumento do rendimento
 - Valor para o parceiro estrangeiro – penetração no mercado, aumento de lucro (dividendos, preços de transferência...) Ex.: Canon e Hp

Alianças Globais:

- Coligações: Alianças de concorrentes, distribuidores e fornecedores no mesmo sector, pondo em comum as suas capacidades com vista a alargar os mercados ou estabelecer standards comuns.
- Co-especializações: empresas que juntam as suas capacidades únicas para criar um novo negócio ou desenvolver novos produtos ou tecnologias. Ex. Indústria aeroespacial
- Alianças de aprendizagem: Servem de transferência de know how entre parceiros e desenvolver competências juntos

Alianças multilaterais Globais:

- Alianças em rede: Cada parceiro contribui para alargar o âmbito de actuação. Ex. Visa (cartão de crédito)
- Alianças de portfólio: Feito com diversas empresas, produtos e tecnologias ou mercados.
- Alianças Web: Cada parceiro beneficia e contribui de forma interdependente

Factores que influenciam os tipos de Aliança

- ▶ Velocidade de mudança de mercado
- ▶ Forma como os recursos são geridos

De referir ainda a existência de muitos arranjos de intermediários:

Franchising, talvez um dos exemplos mais conhecidos dos quais são a Coca-Cola e McDonald's. Aqui, o dono do franchising realiza actividades específicas, tais como fabricação, distribuição ou venda, enquanto o franqueador é o responsável pela marca, marketing e provavelmente pela formação;

Licenciamento é comum nas indústrias baseadas na ciência, quando, por exemplo, o direito de fabricar um produto patenteado é concedido à custa do pagamento de uma taxa;

OUTSOURCING

O outsourcing é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratada), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias actividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista.

A contratação de serviços ao exterior visa reduzir custos internos aproveitando o "know-how" e a especialização de empresas externas que, em determinadas áreas, de maior especificidade, revelam-se como opções mais vantajosas, permitindo maiores rentabilidades para a empresa contratante.

O conceito de outsourcing implica não só o fornecimento de serviços, por entidades externas às empresas, como também a sua implementação e gestão. Os fornecedores de serviços de outsourcing não se

limitam ao mero fornecimento do serviço, mas garantem também todas as actividades de gestão necessárias ao bom funcionamento dos processos internos da empresa, para o qual estes mesmos serviços concorrem.

Hoje, as organizações recorrem ao outsourcing por três razões principais:

- **Gestão de custos:** O outsourcing proporciona uma oportunidade para reduzir custos e melhorar previsões. Permite que as organizações se concentrem em libertar recursos chave tais como a gestão e os orçamentos, para se concentrarem nas suas competências essenciais.
- **Gestão de riscos:** O outsourcing não só transfere os riscos de despesas de capital para o fornecedor de serviços como minimiza os riscos envolvidos na formação e recrutamento do pessoal, uma vez que o outsourcing fornece um acesso garantido a aptidões e conhecimentos relevantes.
- **Aceleração do negócio:** o outsourcing é utilizado para aumentar a velocidade de entrada no mercado, permitindo fazer transformações no negócio, fornecendo acesso a novos conjuntos de aptidões, melhorando a qualidade dos serviços e permitindo que as organizações se concentrem no seu negócio essencial.

Porque fazem outsourcing as empresas? O que procuram?

Segundo a empresa Gartner, as empresas fazem outsourcing pelas seguintes razões:

1. Redução de custos: 79%
2. Foco no negócio 'core': 75%
3. Melhorar qualidade de serviço: 70%
4. Melhorar a competitividade: 67%
5. Melhoria continua de processos: 60%
6. Atingir os "standards" reconhecidos como melhores praticas: 53%

Entre as possíveis **áreas de outsourcing** destacam-se as seguintes:

- **Planeamento e Estratégia:** Destacam-se nesta área o variado leque de multinacionais da consultadoria especializadas em estratégia.
- **Financeira, jurídica e administrativa:** Esta é uma das áreas mais propensas ao outsourcing. O departamento financeiro pode entregar ao exterior tarefas como a contabilidade, o apoio jurídico e fiscal, o processamento de salários ou o desenvolvimento e manutenção das aplicações informáticas de controlo de gestão.
- **Marketing e Vendas:** consideram-se inesgotáveis as oportunidades de outsourcing nesta área. A maior parte das empresas faz o outsourcing da sua publicidade; quer ao nível do planeamento, concepção e execução de campanhas; quer ao nível da compra (ou venda) de espaço publicitário. Também as acções de marketing directo; os estudos de mercado ou as promoções no ponto de venda (merchandising) são geralmente entregues a agências especializadas.
- **Informática, produção e logística:** nesta área exemplificam-se como serviços possíveis de serem prestados externamente: a compra (ou aluguer) de equipamentos informáticos; o desenvolvimento de aplicações específicas; a gestão de redes e de bases de dados e a assistência.
- **Recursos Humanos:** o recrutamento apresenta-se como uma das áreas onde o outsourcing tem vantagens claras. Desde a selecção de quadros de topo, assim como dos restantes trabalhadores da empresa, as agências de recrutamento "tradicionais" revelam-se extremamente úteis. Destaca-se a importância do apoio de uma consultora especializada ao nível, por exemplo, da política global de remunerações; da definição de planos de carreira e de formação e da política de bónus e incentivos. Nos últimos anos têm vindo a ganhar protagonismo as firmas especializadas em despedimentos e recolocação de pessoas e em trabalho temporário.

As vantagens:

- Permite a concentração da empresa nas suas actividades críticas;
- Permite reduzir custos operacionais e satisfazer melhor os clientes;
- Permite o acesso a novas tecnologias e a especialistas qualificados;
- Permite ganhar flexibilidade e rapidez de adaptação ao mercado;
- Permite a comparação do desempenho interno com os de especialistas externos;
- Possibilita uma afectação mais racional e eficiente dos recursos internos;
- Permite a transformação de custos fixos em custos variáveis;
- Pode possibilitar o iniciar de relações comerciais com novos parceiros;

As desvantagens:

- Perda de confidencialidade e possibilidade de cópia pelos concorrentes;
- Maior necessidade de controlo da execução das actividades;
- Possibilidade de conflitos éticos e de interesse;
- Má qualidade do serviço prestado e ausência de resposta a reclamações;
- Menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado;
- Menor alinhamento com a estratégia e as necessidades financeiras da empresa;
- Dependência excessiva em relação ao subcontratado;
- Custos mais elevados do que se as actividades fossem executadas internamente;
- Perda de know-how, falta de espírito de equipa e desmotivação dos quadros internos;
- Eventuais dificuldades de integração com as actividades internas.

Os riscos associados:

- A inexperiência do subcontratado;
- Incerteza quanto à evolução do negócio;
- Risco de surgirem, num futuro próximo, subcontratados mais eficientes e com maior diversidade de soluções
- Risco de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das actividades,
- Risco de a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança;
- Eventual ocorrência de custos ocultos;
- Tendência em considerar o outsourcing como um fim e uma solução definitiva, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais.

Outsourcing Estratégico

Hoje, o outsourcing já não é só encarado como uma via para resolver problemas de custos e eficiência, é também muito valorizado o seu enorme potencial para injectar novas ideias, conceitos e estratégias na organização. As empresas começam, assim, a efectuar a passagem do outsourcing operacional para o outsourcing estratégico.

Em estudos recentes, veio provar-se que um outsourcing operacional pode conduzir a poupanças de cerca de 20%, mantendo-se inalterado o nível de serviço. Mas, no caso do outsourcing estratégico verificou-se que os benefícios podem ser bem mais elevados, até 50%, com melhorias adicionais ao nível da quota de mercado e da redução de riscos. Esta constatação tem levado à construção e aperfeiçoamento de um novo modelo de colaboração entre cliente e fornecedor, que agora passam a ser parceiros comprometidos em negócios conjuntos.

O outsourcing é agora o factor fundamental da criação de vantagens competitivas para a organização do cliente. No entanto, raras são as empresas que procuram efectuar directamente um outsourcing estratégico. Este não é um objectivo inicial, mas sim o culminar da evolução de uma relação de parceria iniciada com o outsourcing operacional e que, pelos resultados positivos atingidos transforma-se num outsourcing estratégico.

O outsourcing estratégico permite a cada empresa especializar-se num número restrito de competências centrais e produtos críticos, na certeza de que os restantes parceiros desenvolvem as competências e produtos críticos complementares. Desta forma, é possível satisfazer conjuntamente todos os factores críticos de sucesso do negócio sem diluir recursos nem efectuar investimentos redundantes, potenciando-se as sinergias de carácter estratégico no seio das empresas cooperantes.

Adicionalmente, os produtos ou serviços não relevantes para o bom desempenho nos factores críticos de sucesso podem ser contratados livremente no mercado, sem grande preocupação com a criação de relações contratuais de longo prazo.

Assim, o outsourcing estratégico pode ser entendido como um grau intermédio de externalização, adequado a produtos ou funções que a empresa não consegue realizar internamente com uma clara vantagem competitiva sobre a concorrência, mas onde a contratação livre no mercado poderia envolver alguns riscos de natureza estratégica.

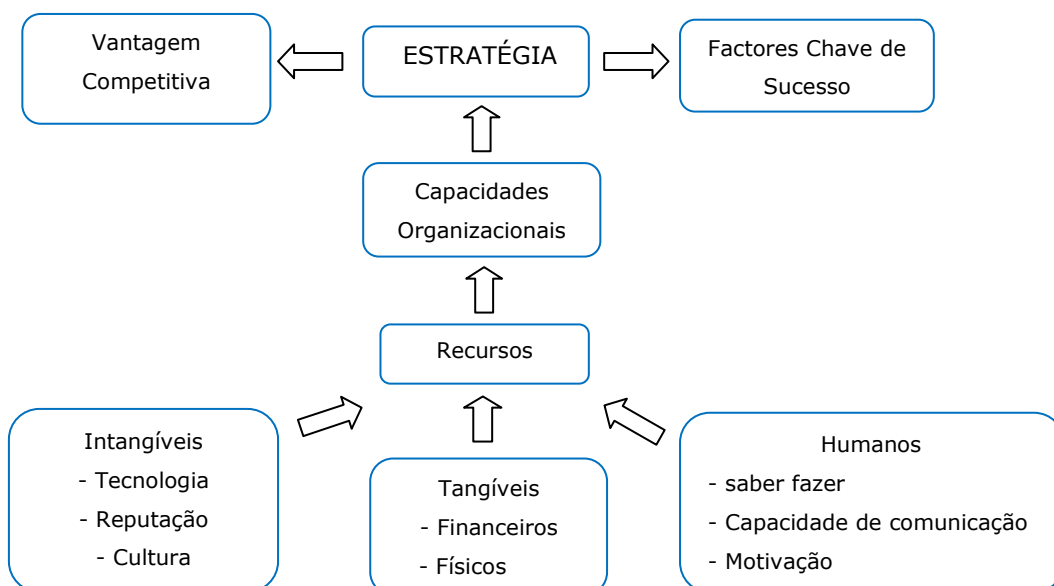
3. ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

3.1. Análise dos recursos, capacidades e competências

A “resource-based-view” considera a empresa como um conjunto de recursos e capacidades que são os principais determinantes da sua estratégia.

Num mundo onde as preferências dos consumidores são voláteis e a tecnologias para os servir está em mudança, uma estratégia focada no mercado não proporciona uma direcção estável nem constante. Deste modo a definição da empresa em termos do que ela é capaz de fazer oferece uma base mais durável para a estratégia a seguir do que a definição baseada nas necessidades que o negocio procura satisfazer.

A crescente turbulência do meio envolvente levou a considerar os recursos como fonte principal da vantagem competitiva sustentada e como base ideal para a formulação estratégica. Os recursos não criam valor só por si, estabelecem vantagem competitiva, devem trabalhar em conjunto para criar capacidade organizacional. Para melhor identificar os recursos, podemos dividi-los em tangíveis (financeiros e os físicos), intangíveis (tecnológicos, reputação e cultura) e humanos (motivação, know-how...).



Recursos – são os activos a empresa dispõe para levar a cabo a estratégia competitiva. Estes podem ser tangíveis, intangíveis e humanos

Recursos tangíveis

- *Financeiros* a capacidade de endividamento da empresa e a sua capacidade interna de gerar fundos, determina a sua capacidade de investimento.
- *Físicos* são os valores de mercado dos activos fixos, escala dos edifícios, flexibilidade dos activos...
 - ✓ Recurso ao balanço como ponto de partida
 - Que oportunidades existem para economizar os recursos financeiros e físicos?
 - Que possibilidades há de empregar os activos de forma mais lucrativa?
 - ✓ Avaliação do potencial dos recursos para criar vantagem competitiva

Recursos intangíveis

- *Tecnológicos* - propriedade intelectual (patentes, direitos de autor, segredos de funcionamento). Recursos para inovação (facilidades de pesquisa, trabalhadores técnicos e científicos).
- *Reputação* inclui a reputação da empresa junto dos clientes, as relações estabelecidas com os clientes, a reputação da empresa junto dos fornecedores.
 - ✓ Não são visíveis nos documentos contabilísticos
 - ✓ São importantes na avaliação da empresa: o valor de mercado não é igual ao valor contabilístico

Recursos humanos

Determinam as competências disponíveis na empresa, determina a flexibilidade, determina a capacidade da empresa atingir e manter vantagens competitivas. A educação, o treino e as experiências dos empregados determinam as habilidades da empresa.

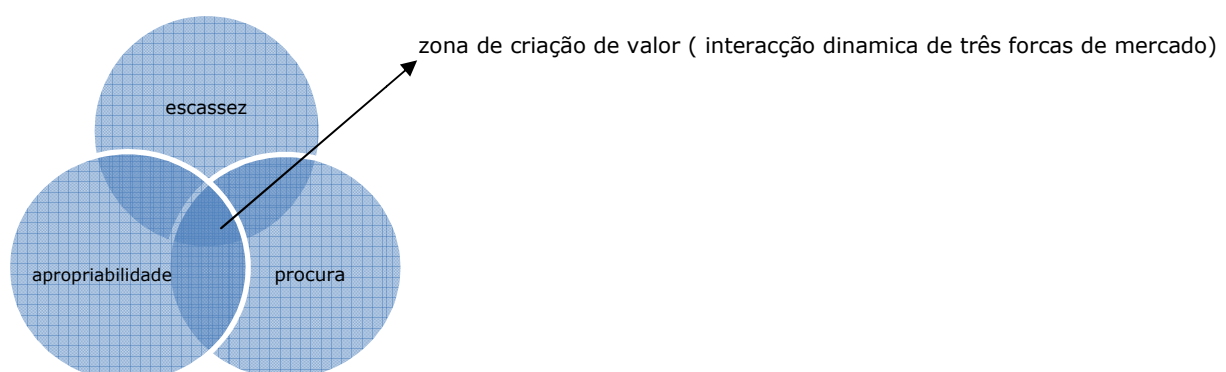
A flexibilidade dos empregados traduz-se na flexibilidade estratégica da empresa.

As habilidades sociais e colaborativas dos empregados determinam a capacidade da empresa em transformar os recursos humanos em capacidade organizacional.

A lealdade e comprometimento dos empregados determinam a capacidade da empresa em alcançar e manter vantagem competitiva.

- ✓ Importância das competências técnicas;
- ✓ Aptidões sociais e psicológicas:
 - Capacidade de atingir objectivos
 - Resolver problemas
 - Interagir com os outros
 - Trabalhar em equipa
- ✓ Importância da cultura organizacional (valores, tradições e normas sociais da organização) no desempenho dos recursos humano

O que torna os recursos valiosos?



O papel dos recursos e a capacidade na formulação da estratégia - Ao definirem os recursos e as capacidades como o suporte base da definição de uma estratégia de longo prazo, esta teoria fundamenta-se em duas premissas: a primeira, diz-nos que são os recursos internos e as capacidades que imprimem a direcção para a estratégia empresarial, a segunda premissa diz-nos que, os recursos e as capacidades são as fontes primárias dos lucros da empresa. Com a envolvente a mudar rapidamente a estratégia não pode ser definida pelas necessidades dos clientes, então surge a ideia baseada nos recursos para poder definir a estratégia a longo prazo.

Análise das 3 forças de mercado:

- Procura dos clientes: um recurso só é valioso se contribuir para a satisfação de necessidades dos clientes, ao preço que eles estão dispostos a pagar. Depende de preferências, alternativas disponíveis (Prod. Substitutos) e da oferta de bens complementares. Este valor só é efectivo se for possível satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que os concorrentes (competência distintiva)
 - Escassez do recurso: se o recurso não for escasso estará a disposição dos concorrentes e a vantagem competitiva pode ser imitada. A inimitabilidade é uma fonte de criação de valor e de manutenção da vantagem competitiva. Os recursos são mais valiosos se existirem múltiplas barreiras á imitação.
 - Apropriabilidade: o valor de um recurso é determinado pelas condições no sistema concorrentes - cliente - fornecedores. O valor muda com a mudança no meio envolvente e com a mudança na estratégia.
- Os recursos são difíceis de imitar se:
- Forem fisicamente únicos (localização de um imóvel; patentes de medicamentos legalmente protegidas...)
 - Dependerem de um processo de acumulação ao longo do tempo (marcas reconhecidas...)
 - Existir ambiguidade causal, não sendo possível identificar os recursos responsáveis por uma posição vantajosa no mercado
 - Existir impedimento económico: a reduzida dimensão do mercado desencoraja a imitação

Capacidades Organizacionais

Capacidade para desenvolver uma actividade produtiva particular

- ❖ Competências organizacionais: actividades distintas que resultam do agrupamento de activos específicos em clusters integrados.
- ❖ Core competences (Competências vitais): as capacidades fundamentais da empresa para a estratégia e desempenho; dão uma contribuição significativa para criar valor para o cliente ou para a eficiência e são a base para entrar em novos mercados. (Hamel e Prahalad)
- ❖ Distinctive competence (Capacidades dinâmicas): capacidade de organizar, integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para sobreviver aos desafios das mudanças. Aquilo que uma organização faz particularmente bem face aos seus concorrentes (Selznick)

Perspectivas de análise das capacidades

As capacidades organizacionais podem ser analisadas segundo duas perspectivas:

A análise funcional que identifica as capacidades organizacionais em relação a cada uma das principais áreas funcionais da empresa.

A *análise da cadeia de valor* separa as actividades da empresa numa cadeia sequencial e identificar as capacidades organizacionais em relação a cada actividade (Porter)

Análise funcional

Muitas empresas organizam as suas operações ao nível funcional. Por isso é que as principais funções de uma empresa auxiliam a analisar quais os recursos e capacidades estrategicamente mais relevantes.

ABORDAGEM FUNCIONAL

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADE (exemplo)
Direcção Geral	Gestão Financeira; Perícia no controlo estratégico de empresas multi-negócios; Capacidade de motivação e coordenação das várias áreas, etc.
Gestão da Informação	Sistema de informação integrado com a tomada de decisão, etc.
I&D	Capacidade de pesquisa; desenvolvimento rápido de novos produtos inovadores, etc.
Produção	Eficiência; Capacidade de melhorias contínuas; flexibilidade e capacidade de resposta
Design do produto	Capacidade de design
Marketing	Gestão de marcas e comunicação, exploração da reputação, etc.
Vendas e distribuição	Rapidez de distribuição; qualidade e eficácia do serviço, etc.

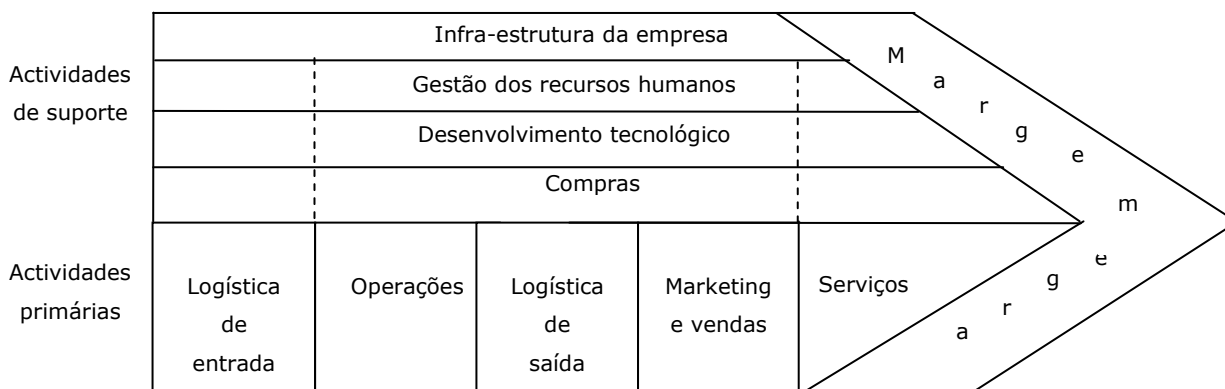
Análise da cadeia de valor:

- Identificar a actividade
- Afectar custos as actividades
- Identificar actividades que diferenciam a empresa
- Examinar a cadeia de valor: identificar as actividades críticas para o sucesso, de acordo com a missão, com o sector, com a empresa na fileira produtiva
- Comparar com standard significativo

Actividades suporte: infraestruturas, recursos humanos, i&d, aprovisionamento;

Actividades primárias: logística interna e externa, produção, mkt e vendas, serviços

A cadeia de valor de porter:



Descreve a forma de olhar para um negócio como uma cadeia de actividades que transformam inputs em outputs, que são valorizados pelos consumidores. A análise da cadeia de valor ajuda a entender como o

negócio cria valor aos consumidores, examinando as contribuições das diferentes actividades para a criação de valor. A análise da cadeia de valor procura identificar quais as actividades que possuem vantagens de custos baixos e aquelas que possuem desvantagens e quais as actividades que contribuem para diferenciar os produtos e serviços da empresa.

A cadeia de valor inclui uma margem desde que os custos que a empresa suporta seja compensado pela criação de valor das actividades. De acordo com Porter, Margem é o que a empresa obtém ao produzir bens ou serviços que contenham atributos diferenciadores, pelos quais o cliente está disposto a pagar um preço *premium*. É conjuntamente a diferença entre o valor de venda e o custo colectivo da execução das actividades de valor.

Actividades Primárias - estão envolvidas com a criação física do produto, com o marketing, e com a distribuição e serviços pós venda.

- Logística de Inputs: Actividades relacionadas com a recepção, armazenagem e distribuição dos inputs aos produtos.
- Operações: Actividades associadas à transformação de inputs em outputs.
- Logística de Outputs: Actividades que recebem, armazenam e procedem à distribuição física dos produtos aos clientes.
- Marketing e Vendas: Actividades fornecedoras dos meios pelos quais os clientes podem adquirir os produtos e que os conduzem a fazê-lo.
- Serviço: Actividades destinadas a prestarem serviços que permitam realizar ou manter o valor do produto enquanto propriedade do cliente.

Actividades de Suporte - auxiliam a empresa no fornecimento de infra estruturas ou de inputs, que são necessários ao funcionamento das actividades primarias.

- Infra-estruturas Gerais: Actividades relacionadas com a gestão geral, Financeira, Administrativa, Planeamento, Relações públicas, controlo, entre outras.
- Gestão de Recursos Humanos: Actividades envolvidas no recrutamento, contratação, formação, desenvolvimento e compensação de todas as categorias e tipos de pessoal. Também esta actividade está geralmente semeada por toda a empresa, embora exista geralmente um órgão coordenador central.
- Desenvolvimento Tecnológico: Actividades que contribuem para a melhoria do produto ou dos processos. Todas as actividades primárias ou de suporte aplicam uma "tecnologia", em sentido lato, que pode e deve ser melhorada, o que constitui o objecto do desenvolvimento tecnológico e que vai para além da normal Pesquisa e Desenvolvimento.
- Compras: Actividades de aquisição de inputs para a empresa. Não integra a parte física dos aprovisionamentos, que constitui actividade primária. Além disso, extravasa a simples aquisição de inputs para a produção, integrando todos os actos de compra ao exterior da empresa. É, geralmente, uma actividade espalhada pelas várias funções da empresa.

Passos a seguir na análise da cadeia de valor

1º Identificar as actividades o primeiro passo é dividir as operações da empresa em actividades primarias e de suporte. Dentro de cada categoria vão existir varias actividades fonte de fraquezas ou forças.

2º Alocação de custos: de seguida temos de unir os custos a cada actividade respectiva. Cada actividade na cadeia de valor ocorre em custos ou nem que seja consome tempo e activos. Os defensores da CV advogam

que os custos organizados por actividades permitem uma análise melhor, do que a informação financeira tradicional.

3º Identificar as actividades que diferenciam a empresa

4º Examinar a cadeia de valor: depois de construída a cadeia de valor os gestores têm de identificar as actividades que são críticas para satisfazer os consumidores e para o sucesso de mercado. Estas actividades são as que merecem mais atenção na análise interna.

Para identificar estas actividades os gestores têm de ter em conta a missão da empresa, o grau de integração vertical da empresa e dos concorrentes para fazerem comparações com significado, e o facto de que a natureza da cadeia de valor e a importância das actividades varia de sector para sector.

5º Comparação com os concorrentes: quando se avalia uma actividade como forte ou fraca devemos-nos basear numa comparação significativa com os concorrentes, de modo a tornar a cadeia de valor mais eficiente.

Potencial dos Recursos e Capacidades

O que determina o potencial de rentabilidade dos recursos/capacidades?

A capacidade de **estabelecer** uma vantagem competitiva

- Escassez - Relevância

A capacidade de **sustentar** a vantagem competitiva

-Durabilidade -Transferibilidade -Replicabilidade

A capacidade de **apropriar os retornos** dessa vantagem competitiva

-Direitos de propriedade -Poder negocial relativo -Fixação dos recursos

Duração – uns recursos são mais duráveis que outros, os mais duráveis são uma base mais segura de vantagem competitiva.

Transferibilidade – a maneira mais simples de adquirir os recursos e capacidades necessários para imitar a estratégia de outra empresa é comprando-os.

Se os concorrentes conseguem comprar os recursos para imitar a estratégia de sucesso da empresa, a vantagem competitiva da empresa irá durar pouco tempo.

A capacidade dos concorrentes em comprar um recurso, depende da transferibilidade deste.

As finanças, os inputs, os equipamentos entre outros são recursos que se transferem com facilidade. Outros recursos não são transferidos facilmente, por serem específicos da empresa ou por o seu valor se depreciar de transferência em transferência.

Existem algumas fontes de imobilidade dos recursos, como a imobilidade geográfica dos recursos naturais, falta de informação no que respeita à qualidade e à produção dos recursos, a complementariedade de certos recursos com outros cujo desprendimento causa a perda do seu valor ou uma quebra na sua produtividade.

Replicabilidade se uma empresa não consegue comprar um recurso ou uma capacidade deve construí-lo ou produzi-lo. Algumas características de sucesso podem ser facilmente copiadas como o layout de uma loja. Outras capacidades baseadas em rotinas organizacionais complexas apresentam mais dificuldades em serem copiadas.

As empresas que copiam beneficiam com o facto de os produtos copiados terem um menor custo, pois não foi necessário investir em I&D, e também por estes bens serem mais produtivos depois de copiados.

Utilização da Análise de recursos e Capacidade para formular Estratégias

1. Identificar recursos e capacidades

- Quais os factores críticos de sucesso do sector e qu recursos e capacidades exigem?
- Qual a cadeia de valor da empresa e recursos que a sustentam?

2. Avaliar recursos e capacidades

- Que recursos são mais importantes para manter vantagens?
- Quais as nossas forças e fraquezas face aos concorrentes?
- Olhar de diferentes perspectivas: "equipas/brainstorming"
- Fazer benchmarking face a principais concorrentes: força
- Avaliar em conjunto critérios: importância e força relativa
- Permite identificar principais forças e fraquezas

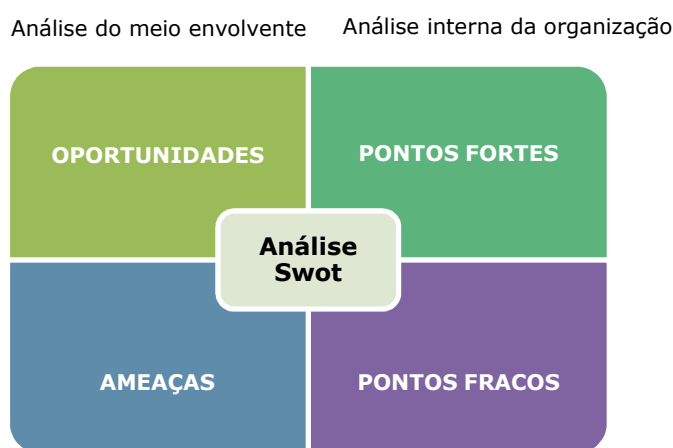
Como desenvolver novas capacidades

1. Fusões e aquisições (aquisição de capacidades específicas rapidamente, por exemplo, técnicas);
2. Alianças estratégicas (relação cooperativa entre empresas, envolvendo partilha de recursos para atingir objectivos comuns);
3. Criação de unidades/organizações separadas (elimina impacto negativo da cultura existente);
4. Sequenciamento de produtos (cada fase da sequência tem objectivos de desenvolvimento de capacidades "dynamic resource fit" – ex. Matsushita: baterias e depois televisões)
5. Gerir o processo: compromisso em objectivos ambiciosos pode criar a força orientadora para um desenvolvimento das capacidades da empresa.

3.2. Análise comparativa de recursos

3.2.1. Análise Swot

Baseia-se na suposição de que uma estratégia eficiente deve derivar do encaixe entre os recursos internos da empresa (forças e fraquezas) e a envolvente externa (oportunidades e ameaças. O melhor encaixe é aquele que maximiza os pontos fortes e oportunidades e minimiza as fraquezas e ameaças.



Oportunidades - é uma situação em que a empresa se encontra em posição vantajosa na envolvente. Uma vantagem relativa de recursos face aos concorrentes e às necessidades de mercado que a empresa serve ou virá a servir.

Ameaças - é uma situação em que a empresa se encontra em posição desvantajosa na sua envolvente. Ameaças são impedimentos para que a empresa alcance a posição desejada.

Pontes Fortes - são recursos que a empresa possui que a colocam em posição de vantagem perante os concorrentes.

Pontos Fracos - são uma limitação ou uma deficiência num ou mais recursos ou competências em relação aos concorrentes, o que impede a empresa de alcançar uma boa performance.

1º Quadrante é a situação mais favorável. A empresa enfrenta várias oportunidades na envolvente e vários pontos fortes. Esta situação sugere uma estratégia de crescimento orientada para exploração da combinação perfeita.

4º Quadrante é a situação menos favorável, a empresa enfrenta muitas ameaças na envolvente, que resultam de fraquezas dos seus recursos. Esta situação necessita de uma estratégia de reduza ou redireccione o envolvimento da empresa com produtos e mercados.

2º Quadrante representa a situação de uma empresa que possui vários pontos fortes mas enfrenta ameaças na envolvente. Nesta situação deve-se usar uma estratégia que reutilize os recursos e competências de modo a construir uma estratégia de longo prazo em mercados mais oportunistas.

3º Quadrante quando a empresa tem várias oportunidades no mercado mas enfrenta constrangimentos devido a pontos fracos nos seus recursos. A estratégia a seguir deve eliminar os pontos fracos.

3.2.2. Análise da cadeia de valor

A cadeia de valor permite desagregar as actividades que a empresa realiza para vender o seu produto, ou seja, divide a actividade principal de uma empresa em actividades de produção de valor.

O valor que uma empresa cria mede-se pelo preço que os clientes estão dispostos a pagar pelos seus produtos. Neste contexto, pode-se afirmar que uma empresa é rentável quando o valor que cria ultrapassa os custos das actividades de produção de valor. Para conseguir vantagens competitivas (criar valor para o cliente), a empresa tem que:

- Realizar as suas actividades a um custo inferior
- Fazer com que os seus produtos se diferenciem dos da concorrência
- Realizar as suas actividades de modo a que estas cheguem mais rapidamente ao clientes

O objectivo da análise da cadeia de valor é identificar as fontes de vantagens competitivas, ou seja, as partes da organização que contribuem de forma diferencial para a criação de valor.

3.2.3. Comparações relevantes

✚ Comparação com a performance passada

Os gestores podem usar a experiência passada da empresa como base para analisar os factores internos.

O relatório de um gestor em relação à força ou fraqueza de um recurso, é muito influenciado pelo como o gestor se tem relacionado, ou como tem sido a sua ligação com o recurso.

Os gestores ao usar esta ferramenta têm de ter o cuidado se não caírem na visão em túnel.

✚ Estágios de evolução do sector

Os requerimentos para o sucesso de um segmento do sector mudam com o passar do tempo. Os gestores podem utilizar esta mudança de requisitos, associada a diferentes fases de evolução do sector, para identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa.

Na fase de introdução de um produto o sucesso passa por deter competências técnicas, por ser a primeira empresa num mercado novo, ou por deter vantagens de marketing.

Na fase de crescimento os factores de sucesso passam pelo reconhecimento da marca pelos consumidores, diferenciação do produto, recursos financeiro para suportar os efeitos das despesas de marketing e das lutas de preços no cash flow.

Quando o sector entra na fase madura, continua a crescer mas a um nível inferior. O número de segmentos do sector expande-se, mas a mudança tecnológica no design do produto reduz consideravelmente. Como resultado a concorrência torna-se mais intensa, sendo que as promoções, vantagens de preços e a diferenciação são os factores de sucesso nesta fase.

Quando o sector entra em declínio os pontos fortes e fracos centram-se em vantagens de custos, boas relações com clientes ou consumidores, e controlo financeiro. Nesta fase pode existir vantagem competitiva, pelo menos temporariamente.

✚ Benchmarking – comparação com os concorrentes

Um aspecto importante para determinar os recursos e competências, é a comparação com os existentes e com os potenciais concorrentes. As empresas num mesmo sector têm diferentes recursos e capacidades. Estas diferenças podem tornar-se forças ou fraquezas relativas, dependendo da estratégia escolhida pela empresa. Na escolha da estratégia a empresa deve comparar as suas capacidades chave com as dos seus rivais.

O *benchmarking* compara a forma como a nossa empresa executa uma actividade específica com a forma como um concorrente executa essa mesma actividade.

Os gestores procuram sistematicamente fazer *benchmarking* com os custos e resultados de poucas actividades com os concorrentes mais relevantes, ou com outros padrões úteis, porque está provado que é uma forma eficiente para a melhoria continua da actividade.

O último objectivo do *benchmarking* é identificar as melhores praticas de executar uma actividade, de baixar os custos, de reduzir os defeitos, ou outros aspectos relacionados com a excelência.

Diferenças favoráveis e significativas para a empresa podem ser pontos a apetrechar pelos concorrentes. Pelo que a identificação destes pontos através do *benchmarking* permite desenhar estratégias para os defender.

Através do *benchmarking* a empresa consegue evitar estratégias que não vai poder suportar competitivamente.

✚ Comparação com os factores de sucesso do sector

Os factores chave de sucesso de um sector devem ser utilizados para identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa. Através da identificação dos concorrentes, das necessidades dos consumidores, da estrutura vertical do sector, dos canais de distribuição, custos, barreiras à entrada... os gestores procuram determinar como as capacidades internas de uma empresa representam forças ou fraquezas, em novas áreas competitivas.

III. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

3. Implantação da Estratégia

A implementação da estratégia trata-se de traduzir a estratégia propriamente dita em acções, ou seja, trata-se de colocar em prática a estratégia definida.

3.1. Objectivos de Curto Prazo, Táticas Funcionais, Sistemas de Recompensa e Empowerment

Depois de definidas as linhas gerais da estratégia, chega a altura de a por em prática da seguinte forma:

1. Identificando objectivos de curto prazo
2. Iniciando táticas funcionais específicas
3. Distribuindo tarefas e delegando o respectivo poder
4. Desenhando o sistema de recompensas

3.1.1.Objectivos de Curto Prazo

Os objectivos de curto prazo guiam a empresa no seu dia-a-dia e transformam as aspirações de longo prazo em alvos para acção, permitindo a clarificação, a motivação e a facilitação da implementação eficaz da estratégia.

A operacionalização dos objectivos de longo prazo passa por:

- Revelar conflitos na organização que é preciso resolver e coordenar acções para evitar disfuncionamentos;
- Identificar resultados mensuráveis de planos de acção ou actividades funcionais para, posteriormente, se proceder a correcções e avaliações mais aceitáveis;
- Especificar exactamente o que deve ser feito em planos de acção, calendarizar as acções e atribuir responsabilidades por cada acção do plano.

Para se poder alcançar os objectivos de longo prazo definidos com sucesso torna-se necessário identificar objectivos de curto prazo, para se saber o que é preciso fazer hoje e amanhã para que os objectivos de longo prazo se tornem realidade.

Os objectivos de curto prazo auxiliam a implementação da estratégia de 3 formas:

1. Tornam os objectivos de longo prazo realizáveis (ex.: para aumentar os lucros em 20% no horizonte temporal de 5 anos, o que preciso de fazer num mês ou num ano para que isso aconteça?)
2. Ajudam a identificar potenciais conflitos que possam surgir dentro da organização, incoerências entre os objectivos de curto prazo e os de longo prazo
3. Permitem identificar o retorno dos planos de acção ou actividades funcionais postas em pratica. Estes resultados podem ser utilizados para obter feedback, fazer correcções e avaliações mais relevantes e aceitáveis.

Estes objectivos de curto prazo normalmente são acompanhados por planos de acção:

1. Normalmente identificam tácticas funcionais e actividades desenvolvidas no curto prazo como base do negócio para alcançar vantagem competitiva.
2. O segundo elemento dos planos de acção é a clarificação do tempo que vai desde o início do “esforço” até produzir resultados
3. O terceiro elemento é permitirem identificar os responsáveis de cada acção do plano

Características dos objectivos de curto prazo

○ **Mensuráveis**

Objectivos de Curto Prazo são mais consistentes se espelharem o que deve ser feito, quando e como serão medidos. Permitem monitorizar tanto a eficácia de cada actividade como todo o conjunto de actividades e há menor probabilidade de equívocos entre gestores independentes que implementam os planos de acção. Dificuldades em quantificar os objectivos pode ser superado focando nas actividades mensuráveis e depois identificando resultados mensuráveis

○ **Estabelecer Prioridades**

Apesar de todos os objectivos de curto prazo serem importantes, alguns são prioritários devido à limitação do tempo ou mesmo pelo seu impacto no sucesso da estratégia. Independentemente do método, é importante defini-los, para evitar conflitos e impedir o sucesso da estratégia.

- **Devem estar em consonância com os objectivos de longo prazo**

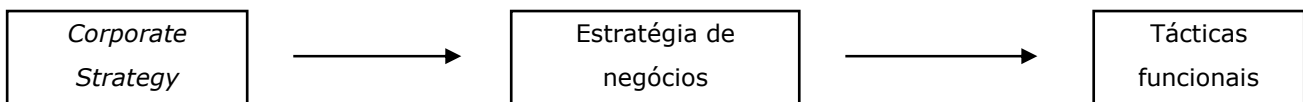
Articular os objectivos de longo prazo com os de curto prazo, pormenorizando aqueles em “cascade”, pelas várias actividades, responsabilidades e pelo tempo

Os benefícios dos objectivos de curto prazo e dos planos de acção

- ✓ Permitem uma melhor percepção do papel de cada membro na missão da empresa. Essa clarividência ajuda a tornar o capital humano mais eficaz.
- ✓ Provém do processo de desenvolvimento dos objectivos. Como implicam reuniões, é uma oportunidade de identificar potenciais conflitos entre os objectivos da estratégia e a realidade percebida por quem vai a vai por em prática.
- ✓ Constituem a base do controlo estratégico. Para definir os objectivos de curto prazo devem-se fazer orçamentos, agendamentos, entre outros mecanismos de controlo.
- ✓ São uma fonte de motivação principalmente quando esses objectivos estão ligados directamente ao sistema de recompensas da empresa.

3.1.2. Tácticas Funcionais

São actividades de rotina que devem ser executadas em cada área funcional (MKT, financeira, I&D). Apoiam a estratégia e ajudam a atingir os objectivos definidos.



As tácticas funcionais traduzem o pensamento estratégico em planos de acção para atingir os objectivos de CP

➤ O que distingue as Tácticas Funcionais (TF) da estratégia (E)

Horizonte Temporal

TF: identificam as actividades que têm de ser executadas agora ou num futuro de muito curto prazo. A vantagem é permitir ajustar mais facilmente a mudanças repentinas.

E: foca-se nas actividades realizáveis a longo prazo

Ex.: a estratégia de uma empresa foi definida à 10 anos, mas todas as semanas as suas tácticas de preços mudam.

Especificidade

TF: são mais específicas, identificam as actividades específicas a serem executadas em cada área para atingirem os objectivos de CP e, conseqüentemente, os de LP.

E: não são tão específicos, providencia a direcção a seguir em termos gerais

Participantes que as desenvolvem

Diferentes pessoas participam no desenvolvimento da estratégia, na medida em que tanto os gestores de topo como os operacionais têm de estar de acordo. Deste modo, os objectivos de curto prazo e as tácticas funcionais são aprovadas através da negociação entre gestores de topo e os a nível operacional. O envolvimento de gestores operacionais no desenvolvimento das tácticas funcionais melhora a percepção do que deve ser feito para atingir os objectivos de longo prazo e contribui para o sucesso da implementação.

Em resumo: Táticas funcionais reflectem a forma como cada actividade contribui para o sucesso da implementação da estratégia do negócio. A especificidade e o envolvimento dos gestores operacionais no seu desenvolvimento asseguram a percepção e o compromisso por parte de todos acerca da estratégia escolhida.

Delegação de poder ao nível operacional

Um aspecto também muito relacionado com a implementação da estratégia é o desenvolvimento de políticas que têm por objectivo delegar poder aos gestores operacionais e aos seus subordinados para poderem tomar decisões autonomamente.

Para além das táticas funcionais que dão início à implementação da estratégia é necessário fazer mais coisas:

- Conhecer as necessidades dos clientes
- Ser obcecado com a qualidade do serviço

Há muitos anos, os resultados destas acções adivinhavam-se bons, mas foram sempre maus porque os funcionários que estavam em contacto com os clientes não tinham autonomia e poder para tomar decisões ou agir para ir ao encontro das necessidades dos clientes percebidas na altura.

A solução foi mesmo delegar o poder aos empregados dos níveis mais baixos (operacionais), "puxar para baixo o poder de tomada de decisão até ao seu nível".

3.1.3. Empowerment

Empowerment – descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da empresa como um todo.

As políticas (formais ou informais) que orientam e descentralizam a tomada de decisão são muito importantes para garantir que todo o processo de implementação do *Empowerment* seja feito de uma forma eficaz, pois elas:

- Estabelecem controle indirecto das acções independentes
- Promovem direcção uniforme de actividades similares
- Asseguram maior rapidez das decisões
- Institucionalizam aspectos do comportamento organizacional
- Reduzem a incerteza na tomada de decisão repetitiva
- Contrariam a resistência às estratégias escolhidas
- Dão respostas predeterminadas aos problemas rotineiros
- São uma defesa de soluções apressadas e mal concebidas

Com <i>Empowerment</i>	Sem <i>Empowerment</i>
Tomar decisões	Esperar ordens
Planear e executar	Executar
Todos os responsáveis	Chefe responsável
Resolver problemas	Encontrar culpados

Vantagens na implementação do *empowerment*:

- Aumenta o envolvimento e comprometimento dos colaboradores às decisões tomadas
- Fomenta a confiança recíproca
- Estimula a cooperação
- Os conflitos podem ser tratados com abertura e sinceridade
- São utilizadas estratégias ganhador-ganhador nas relações interpessoais
- As empresas que dão poder aos trabalhadores para agirem de acordo com a sua própria iniciativa são as melhores posicionadas para competir a longo prazo
- Cria condições para colaboradores “metacompetentes” (conseguem ir além)

Dificuldades na implementação do *empowerment*:

- A empresa ter mais de 200 trabalhadores
- A empresa tender a repetir o que deu certo no passado, não tendo em conta que a realidade muda
- As chefias não possuírem as qualidades de liderança necessárias (liderança autoritária, controladora, etc)
- Os trabalhadores não estarem preparados para realizar as tarefas
- Os trabalhadores não aceitarem a autonomia
- Tempo que demora a implementação (cerca de 2 anos), pois pode ser necessário treinar os trabalhadores e mudar a cultura predominante (mentalidades)

3.2. Estrutura e Reengenharia

Após a formulação da estratégia é necessário proceder à criação da estrutura que irá servir de suporte à implementação das opções delineadas. A estrutura organizacional constitui assim um elo de ligação entre as orientações estratégicas da empresa e a sua actuação no mercado e consiste no padrão de relações que une todos os recursos da empresa. A ausência de uma estrutura organizacional consistente resulta na descoordenação das iniciativas individuais e no decréscimo, a prazo, da eficácia e eficiência da empresa.

De facto, os benefícios de ter uma estrutura adequada são muitos: identificação das tarefas necessárias, organização das funções e responsabilidades, informações, recursos, e feedback aos empregados, medidas de desempenho compatíveis com os objectivos e condições motivadoras.

A tendência das organizações é reduzir os níveis hierárquicos, tornando-as mais estreitas hierarquicamente para garantir um nível básico de competitividade e uma capacidade de resposta de qualidade. Para tal existem 4 medidas:

- ❖ **Reengineering** - É o melhor e mais popular método que as organizações seguem para continuarem competitivas. Tem como objectivo reorganizar a empresa para criar mais valor aos clientes, eliminando barreiras entre empregados e clientes. Implementa processo de atendimento que permitam ao empregado perceber as necessidades dos clientes. Para que isso se proceda de forma eficaz, a reengenharia é fundamental porque cruza as várias actividades e departamentos e determina quais deverão ser agrupadas para criar uma base consistente de estrutura.
- ❖ **Downsizing** - é o processo de eliminar o nº de empregados, nomeadamente gestores intermédios. Um dos objectivos do downsizing é aumentar a autonomia da gestão e tomada de decisão ao nível operacional (delegação - empowerment). Centrando-se no que melhor sabem fazer (*core competence*), subcontratando

ao exterior (*outsourcing*) actividades não fundamentais para o *core-business* permitindo uma maior flexibilização da estrutura;

❖ **Outsourcing** – comprar fora, criar cooperações, cisões, fusões, uniões, etc. (apesar de aumentara dependência, normalmente, trás vantagens ao nível dos custos). Recorrem ao outsourcing quando vêem que existem determinadas actividades que não criam valor acrescentado ao produto, mas são necessárias ou podem ser executadas mais eficazmente por outra empresa externa especializada. O outsourcing pode ser uma vantagem competitiva. O externalizar actividades, contratando-as a empresas especializadas pode originar: perdas de conhecimentos relevantes; efeitos negativos na qualidade; falhas graves de experiência adquirida.

Reestruturar para identificar e apoiar as actividades estrategicamente críticas.

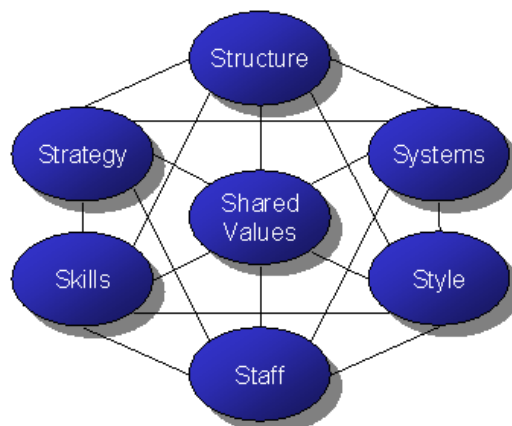
Dada a necessidade de adaptar a estrutura à estratégia, são levadas a cabo reestruturações nas organizações. A base da reestruturação está na noção que algumas actividades dentro da cadeia de valor do negócio são mais críticas de sucesso que outras, ou seja, influenciam mais o sucesso da estratégia adoptada.

Considerações importantes na reestruturação:

- ✓ as actividades Críticas depois de identificadas devem ser separadas. Depois a estrutura que fica, tem de ser alterada para garantir uma integração atempada na organização.
- ✓ mas para evitar que cada departamento ou divisão de trabalho olhe apenas para o seu departamento e não para os objectivos que a empresa no seu todo quer atingir, deve-se desenhar uma estrutura que coordene e integre as actividades de suporte às críticas.

3.2.1. Modelo *McKinsey* – Organização eficaz

O modelo *McKinsey* descreve os 7 factores a ter em conta para se estruturar uma organização de maneira eficaz e se decidir o nível em que esta opera.



Shared Values – valores da empresa que são partilhados por todos os seus colaboradores. Devem ser estáveis e reconhecidos por todos. É com base nestes valores que a organização define o seu destino.

Strategy – conjunto de acções adoptadas para atingir os objectivos definidos.

Skills – competências centrais da empresa.

Staff – recursos humanos da empresa e o modo como eles são treinados, motivados a nível profissional.

Style – estilo de liderança adoptado pelo topo.

Systems – Todos os procedimentos e processos necessários para desenvolver a estratégia (sistemas de informação, sistemas e processos de produção, pressupostos, controlos, etc.). São todos os procedimentos formais e informais que permitem o funcionamento da empresa.

Structure - estrutura organizacional e as relações de autoridade e responsabilidade que nela se estabelecem. É a estratégia que determina a estrutura da empresa. Assim, se a estratégia muda, a estrutura altera-se.

Uma estrutura eficaz baseia-se na:

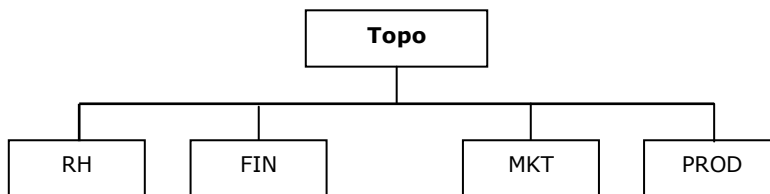
- Diferenciação – separação as actividades para que o trabalho seja feito de forma eficiente
- Integração das actividades – coordenação das funções, de modo a que estas trabalhem de forma eficaz para o negócio como um todo.

3.2.2. Tipos de estruturas

Após a formulação da estratégia é necessário conceber a estrutura organizacional que melhor se adequa aos objectivos da empresa. A concepção da estrutura deve ser feita de modo a coordenar e integrar as actividades para maximizar o apoio às actividades primárias da cadeia de valor e para minimizar os custos das actividades de suporte e os tempos gastos na coordenação interna das actividades.

Funcional – Agregação na base da homogeneidade de competências, capacidades e actividades

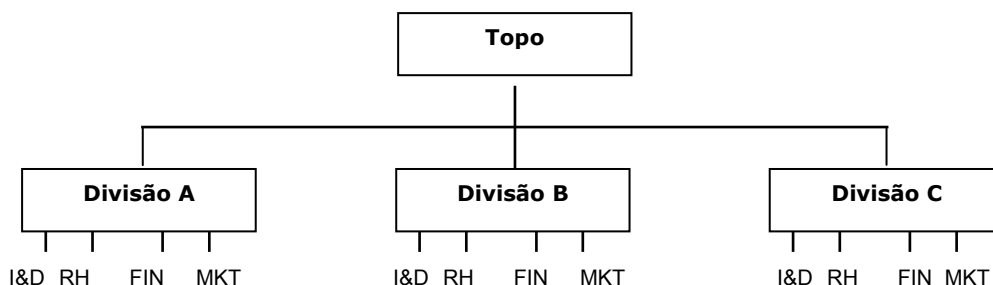
Vantagens: eficiências de recursos por juntar pessoas com competências e orientações comuns; forte controlo das decisões estratégicas; descentralização e delegação rotineiras; especificação em profundidade em cada área funcional. Neste tipo de estrutura diferentes gestores responsabilizam-se por funções distintas



Desvantagens: Fraca comunicação entre áreas funcionais e eventuais conflitos; visão da organização limitada; resposta lenta a problemas; limitação dos gestores.

Campo de aplicação: Nas PME e empresas com um único negócio ou gama limitada de produtos

Divisional – Agregação na base de produtos , serviços/mercados: cada divisão inclui as áreas funcionais para prosseguir os seus objectivos próprios

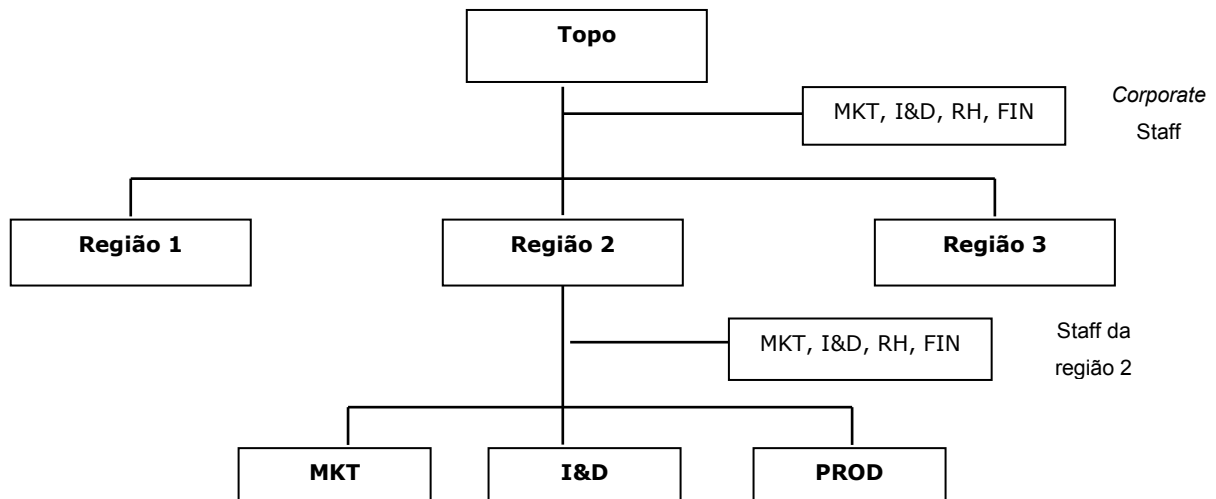


Vantagens: Resposta rápida à envolvente; treino amplo dos gestores; focalização nos produtos, mercados e rapidez de mudanças; Coordenação de funções e mantém especialização funcional; ênfase nos objectivos e desempenho na divisão.

Desvantagens: Duplicação de funções que aumenta custos e reduz eficiência; partilha limitada entre divisões; dificuldade em manter imagem a nível "corporate"

Campo de aplicação: empresas diversificadas em negócios diferentes

Geográfica– Adaptação da empresa às características dos mercados, leis, costumes, clientes, etc. Para responder de forma ágil.

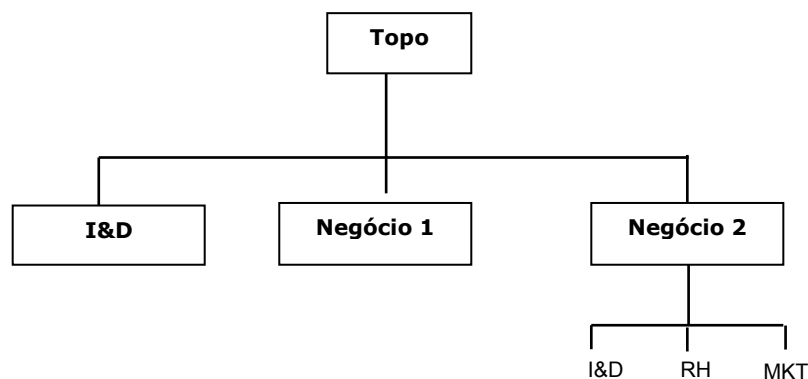


Vantagens: permite desenhar a estratégia à medida das necessidades de cada região; delega responsabilidades aos níveis mais baixos; melhora coordenação funcional no mercado alvo; promove treino dos gestores.

Desvantagens: dificulta a manutenção da imagem da empresa em cada área; coloca o problema do nível de uniformidade ou diversidade que as várias regiões devem ter.

Campo de aplicação: empresas que trabalham em regiões muito diferentes

Híbrida ou Mista– Adota parte da estrutura funcional e divisional ao mesmo nível da gestão; reúne vantagens de eficiência e de adequação de produtos e mercados.

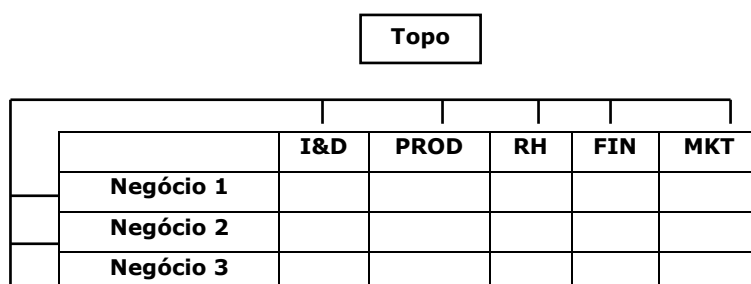


Vantagens: Resposta rápida à envolvente; ênfase nso objectivos da divisão; coordenação fácil entre funções

Desvantagens: duplicação de funções; concorrência entre divisões.

Campo de aplicação: empresas diversificadas

Matricial – simultaneamente funcional e divisional, reportando cada unidade a duas hierarquias: vertical e Horizontal



Vantagens: descentralização na tomada de decisão; Forte coordenação (Produto/Projecto); Monitorização da envolvente e resposta rápida; Utilização flexível de recursos humanos; Promove a criatividade (Inovação); Maximiza utilização eficiente dos gestores funcionais; Possibilita a gestores intermédios acesso a questões estratégicas

Desvantagens: Custos administrativos, confusão de autoridade; Ênfase nas relações internas, conflitos interpessoais; Necessita de forte coordenação horizontal e vertical (Cultura)

Campo de aplicação: grandes empresas multinacionais, diversificadas e inovadoras

Equipa (produto/processo) – Colaboração horizontal ou multifuncional para gerir produtos ou processos particulares

Vantagens: Permite a colaboração entre áreas funcionais e uma maior eficiência e eficácia nos processos (ou produtos); Menores custos de coordenação face à estrutura divisional ou matricial; Promove o entendimento de especialistas das áreas funcionais no desenvolvimento de novos produtos; Permite maior rapidez de resposta; Facilita a tomada de decisão em grupo (partilha de responsabilidades)

Desvantagens: Necessita de uma forte cultura de colaboração e de responsabilização individual.

Formas de diversificação do produto (mudança do core business vai alterar a estrutura da empresa)

1. negócios com um só produto (estrutura funcional)
2. Negócios dominantes (1 negócio com Volume de Vendas entre 70% e 95%) (estrutura funcional no negócio dominante e divisional nos restantes)
3. Negócios relacionados (baseados num canal de distribuição comum ou tecnologia) (estrutura multidivisional)
4. Negócios não relacionados (estrutura multidivisional)

Quanto maior a diversidade dos negócios, maior é a necessidade de descentralização. Mas quando a diversidade é baixa, mas a interdependência destes negócios é alta, é necessário mais integração ao nível corporate

4.3. Liderança

Numa era de turbulência empresarial e de contingência económica, onde o ritmo intenso ameaça a sobrevivência das empresas que não conseguem adaptar o seu estilo de gestão e métodos de trabalho à envolvente, a liderança assume um papel fundamental. A mudança faz emergir a necessidade de existirem líderes, uma vez que é a estes que compete estabelecer os rumos que a organização vai seguir, de modo a conseguir responder aos actuais desafios que vão surgindo no mundo dos negócios.

Um bom líder é aquele que consegue mobilizar a equipa a atingir os objectivos, e destaca-se por ter um conjunto de características, tais como as apresentadas na tabela. Para além disto, tem uma visão estratégica e uma habilidade para conseguir que as coisas sejam feitas

Liderança ≠ Gestão

Liderança tem a ver com a capacidade de motivar as pessoas na mudança organizacional necessária à implementação da estratégia. Gestão tem a ver com capacidades e coordenação das actividades.

Liderança Estratégica: formas de comprometer as pessoas com a mudança:

- Clarificando o objectivo da estratégia
- Construindo a estrutura mais adequada
- Criar uma cultura organizacional

Liderança organizacional respeita a duas dimensões:

- ❖ Gestão (Skills) tem a ver com a complexidade: as empresas tenderiam a ser caóticas e não sobreviveriam
- ❖ Liderança (style) tem a ver com a mudança: mundo mais volátil e competitivo (galvanizar o envolvimento dos interessados internos e externos para abraçar mudanças e apoiar as estratégias da empresa)

4.3.1. Líder Versus Gestor:

Líderes são quem comanda a empresa, gestores são aqueles que lidam com as complexidades do dia a dia, gerem a empresa.

Teoria das características:

As primeiras teorias incidiam sobre as características dos líderes, se já nasciam com elas, ou se podiam aprendê-las. Aqui a característica tida como mais importante era a Inteligência Emocional (esta pode ser aprendida e aumentada com a idade), esta diz-nos que sermos inteligentes e termos as capacidades técnicas são apenas o bilhete de entrada. Pois o que difere entre um bom gestor e um excelente gestor são a sua:

- Auto-confiança;
- Motivação: têm prazer no trabalho bem feito, são criativos e sentem gosto no que fazem;
- Empatia: consegue ter em consideração a perspectiva dos outros juntamente com a dele;
- Boas Habilidades Sociais: conseguir mover as pessoas para os seus objectivos, conseguir levá-las na direcção pretendida (persuasão);
- Carisma e perspicácia.

Teoria dos Comportamentos:

É considerada mais fiável na avaliação de capacidades de liderança. Esta tem dois grandes ênfases:

- Uma elevada preocupação / consideração nas pessoas, e na gestão das relações entre elas;
- Uma elevada preocupação com o trabalho, a estruturas, as tarefas, deliniam-se as pessoas com as tarefas que desempenham.

4.4. Cultura Organizacional

Trata-se de um conjunto de valores e crenças, que partilhados criam normas de comportamento individual e são adoptados por todos os membros da organização. Através da assimilação da cultura cada trabalhador está em condições de executar as suas funções em sintonia com a missão e os objectivos da empresa possibilitando a descentralização das actividades sem perda de consciência e eficácia operacional. Cada empresa tem a sua cultura organizacional distinta, influenciada pela liderança dos seus fundadores e gestores de topo, bem como pelas orientações estratégicas seguidas.

A cultura organizacional condiciona o desempenho da empresa a vários níveis:

- Cria um sentido de identidade
- Cria um empenho colectivo superior aos esforços individuais
- Aumenta a estabilidade da empresa enquanto sistema social
- Serve como referência para induzir comportamentos convergentes com os princípios da organização

A cultura complementa a estrutura organizacional na criação de um sistema de relações, formais e informais, entre todos os elementos da empresa, aumentando o seu grau de integração e coordenação. Assim se compreende que empresas com recursos, estratégias e estruturas similares tenham desempenhos competitivos diferentes.

O principal responsável pela criação, difusão e renovação da cultura organizacional de uma empresa é o seu líder. A partir do seu exemplo, das suas prioridades, das suas reacções aos problemas e das suas declarações passadas, todos os subordinados tiram ilações sobre os valores que a empresa defende.

A cultura organizacional é muito importante para o funcionamento da empresa, por isso tem que ser muito bem gerida. Assim sendo, é necessário:

- Enfatizar valores dominantes
- Encorajar disseminação de histórias e mitos
- Institucionalizar práticas que reforcem valores

IV. A GOVERNAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIAS PRINCIPAIS

1. GOVERNABILIDADE EMPRESARIAL

Governabilidade Empresarial – é o sistema pelo qual as empresas são geridas e controladas. No sentido mais restrito, o termo pode descrever o sistema formal de prestação de contas da gestão de topo aos accionistas. No seu sentido lato, o termo é alargado para incluir toda a rede de relações formais e informais que envolvem a empresa e as suas consequências para a sociedade em geral.

Corporate Governance define-se como um modelo de gestão no qual os administradores precisam de prestar contas aos accionistas da empresa.

A governabilidade da empresa compreende a estrutura de relações e respectivas responsabilidades entre um grupo central do qual fazem parte os accionistas, os membros do Concelho de Administração e os gestores designados a promover o desempenho competitivo requerido para alcançar a missão e os objectivos.

A eficácia da governação não se traduz em receitas prontas a aplicar, porque a boa governação não é somente o respeito pelas normas/regulamentações, mas também o respeito pelos valores e tradições.

1.1. Modelo Anglo-americano

As empresas tendem a ser conduzidas pelo mercado e financiadas pelo mercado bolsista.

O modelo assenta nas premissas de que o mercado – particularmente os mercados de capital, e o mercado de gestores – fornece as restrições mais efectivas sobre o poder discricional dos gestores, e o direito de votação dos accionistas deveria fundamentalmente atribuir os recursos da empresa para fins de maximização.

Uma relação de agência é um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal, ou principais) contrata outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço por conta dele(s), o qual envolve alguma delegação de autoridade e de tomada de decisão no agente. Num sentido mais restrito, a teoria de agência é uma teoria especial da teoria dos contratos.

“Problemas” – maximização dos interesses dos gestores à custa dos interesses dos accionistas

O que levou o modelo anglo-americano a falhar:

- Nos anos 80: os “abusos” e a intensa actividade vigoravam no mercado de governação corporativa
- Características da propriedade e controlo nos EUA e Inglaterra;
- Os accionistas não faziam nada, porque eram muito dispersos, os seus capitais eram bastante pequenos para cada accionista, o que não compensaria;

Alterações propostas/implementadas:

- Tornar os accionistas menos dispersos (o que é muito complicado);
- Grande apelo a que os accionistas intervissem e participassem mais;
- Separaram-se o papel dos gestores de topo e Presidente da Administração;
- Haver uma melhor escolha dos elementos do conselho de administração.

1.1.1. Teoria da agência

A teoria da agência é fundamental para o enquadramento da *corporate governance*. Procura-se por diversos meios alinhar os interesses dos gestores com os dos accionistas. Isso pode ser feito através das estruturas e órgãos societários, bem como através de sistemas de gestão e avaliação da *performance*, incluindo sistemas de remuneração e incentivos.

A teoria da agência sustenta que as organizações podem ser analisadas em termos de um conflito de interesses entre os principais e os agentes. De acordo com esta teoria, os gestores têm interesses que divergem dos interesses dos principais, e aqueles podem usar o seu poder para maximizar os seus interesses a despejas dos principais, que se designa por «perda residual».

Os principais problemas da teoria da agência são:

- Agente tenta maximizar mais a sua utilidade que a do principal;
- Assimetria da informação (acção e informação escondidas levam a que os “maus” agentes afastem os “bons” agentes);
- Dificuldade de controlo pelos resultados

As principais vantagens deste modelo são:

- ❖ Benefícios para os investidores - relativo ao modelo dos accionistas, os investidores obtêm uma maior taxa de retorno. Os accionistas podem também reduzir o risco através da diversificação das suas participações no mercado de accionistas onde as acções podem ser facilmente negociadas.
- ❖ Benefícios para a economia - uma vez que o sistema facilita um maior risco por parte dos investidores, existe uma maior probabilidade de crescimento da economia e do tecido empresarial. Argumenta-se ainda que uma das razões pela qual o Reino Unido obtém um maior investimento do que a média da União Europeia é o facto deste ser um mercado mais aberto a novos investidores.
- ❖ Benefícios para a gestão - a separação da propriedade da gestão da empresa torna as decisões estratégicas mais objectivas, em termos dos diversos problemas financeiros, laborais e de mercado. Um largo número de accionistas faz com que o controlo das decisões de gestão não estejam recaídas sobre um accionista.

As desvantagens:

- ❖ Desvantagens para os accionistas - o facto das acções estarem espalhadas por um elevado número de accionistas faz com que os mesmos não possuam um grande poder de controlo e decisão. Esta situação faz

com que os gestores possam agir em função dos seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos accionistas.

- ❖ Desvantagens para a economia - o vazio do controlo na organização pode conduzir à tomada de decisões em benefícios dos gestores (promoção na carreira). Isto combinado com a ameaça de aquisições ou fusões pode encorajar os gestores ao sucesso a curto prazo em detrimento do sucesso a longo prazo.
- ❖ Reputação da organização e ambição dos gestores de topo - o vazio no controlo da organização permite aos gestores receberem avultados

1.2. Modelo Germano-Japonês

As empresas tendem a ser conduzidas pelo produto e financiadas pelos bancos

Premissa principal – Teoria dos stakeholders, que considera a empresa como um veículo social, cuja velocidade e pilotagem estão dependentes da leitura cuidadosa dos sinais da estrada e do comportamento dos outros utilizadores. A rota é melhor determinada se o envolvimento for de todos os passageiros com conhecimentos que contribuam para a leitura do mapa.

Esta teoria está longe de seguir uma ideologia colectivista e tão pouco rejeita a concorrência.

No modelo Germano - Japonês, a função objectivo da empresa deve ser definida de uma forma mais ampla e ir além da maximização do bem estar dos accionistas, devendo existir reconhecimento explícito em relação a grupos que tenham uma associação de longo prazo com a empresa.

1.2.1. Teoria dos Stakeholders

De acordo com a teoria dos *stakeholders*, a empresa não pode ser entendida apenas como uma instituição socio-económica que prospera em função de seus proprietários ou accionistas, que arriscam os seus capitais em função dos lucros. Muitos outros elementos estão em jogo, tangíveis ou económicos. Existe uma base ampliada, dinâmica, formada por um conjunto de pessoas ou instituições que também têm interesse no sucesso da organização. Assim, a empresa deve satisfazer, ao mesmo tempo, as expectativas dos accionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, comunidades e sociedade em geral (*stakeholders*).

O comprometimento da empresa deve ser feito a vários níveis, entre os quais:

- Distribuição (conceito de stakeholder mina o conceito sagrado do accionista e a participação passa a ser prioritária; em vez do fornecimento passivo de capital surge o desempenho social e intelectual como conducente a vantagens competitivas da empresa; tecnologias, conhecimento, capacidades dos recursos humanos...)
- Produção (empresa deve gerir os problemas ambientais relacionados com o processo produtivo; poluentes, químicos perigosos, consumo de energia ...problemas do terceiro mundo)
- Relações éticas com fornecedores, cliente e trabalhadores e construção de relações de confiança que apoiam investimentos lucrativos e trocas mutuamente benéficas e também uma filosofia de cooperação onde o modelo principal-agente é rejeitado
- Stakeholders como "instrumentais" para a empresa ou "participação num equilíbrio justo" tendo presente os vários interesses no sistema social da empresa (responsabilidade social da empresa que requer conhecimento meio envolvente)

Esta teoria constitui um instrumento poderoso para a compreensão da empresa no seu meio envolvente e contribui para a alargar a visão da gestão sobre o seu papel e responsabilidades, para além da sua função de maximização dos lucros. Coloca os gestores perante as pretensões de outros grupos, para além do grupo dos accionistas.

Vantagens deste modelo:

- ❖ Vantagens para os stakeholders – os interesses dos mesmos são ponderados e levados em conta;
- ❖ Vantagens para os investidores – como o poder reside em alguns grupos, em caso de falha é mais fácil intervir;
- ❖ Horizonte a longo-prazo – investir em longo prazo sem a preocupação e pressão de obter resultados a curto prazo;

Desvantagens deste modelo:

- ❖ Desvantagens da gestão – como os stakeholders têm uma relação estreita com a empresa, pode, em momentos críticos, haver interferência e abrandar o processo de decisão e perda de objectividade;
- ❖ Desvantagens para os investidores – como há mais pressão dos stakeholders, podem ser feitos investimentos de longo prazo em projectos cujos retornos podem vir a ser abaixo do esperado pelo mercado;
- ❖ Desvantagens para a economia – pode limitar as possibilidades de crescimento e de actividade empreendedora.

O modelo Germano-Japonês é bastante vantajoso para as empresas pois permite um envolvimento de todos aqueles que detenham algum interesse na mesma.

Algumas características da governabilidade das empresas germânicas

Uma das características mais importantes da cultura de negócios alemã consiste na relativamente forte concentração da propriedade da empresa individual; na importância das pequenas e médias empresas, com uma correspondência próxima entre proprietários e gestores; e o papel limitado desempenhado pelo mercado bolsista.

- ❖ As empresas alemãs tendem a ser mais conduzidas pelo produto que pelo mercado e mais financiadas pelos bancos do que pelo mercado bolsista.
- ❖ Monitorização do desempenho da empresa pelos vários stakeholders. Características internas do seu sistema de governabilidade que permite a todos os stakeholders interessados – gestores, empregados, credores, fornecedores e clientes – monitorar o desempenho da empresa.
- ❖ O sistema hausbank, de financiamento e monitorização através de contratos implícitos de longo prazo entre uma empresa e as suas ligações bancárias principais, desempenha de certo modo, um papel similar ao das empresas de capital de risco no sistema anglo-americano de governabilidade empresarial.
- ❖ Formação nas empresas Na Alemanha a ligação forte entre a formação nas empresas e a educação geral em escolas vocacionais é considerada a pedra angular do sucesso da cultura de negócios alemão

Algumas características da governabilidade das empresas japonesas

- ❖ Sociedade japonesa caracteriza-se pela relativa homogeneidade e pela ênfase que coloca no grupo em detrimento do indivíduo;
- ❖ A perspectiva japonesa valoriza a experimentação e o aprender fazendo
- ❖ Conceito de ganhos mútuo

Rede em que o individuo está inserido mais do que ao próprio individuo em si; grupo e segurança emocional para o trabalho cooperativo

Sistema de banco principal; grupos de grandes empresas de diversos sectores: Keiretsu horizontais

CONCLUSÃO: As grandes diferenças entre os dois modelos assentam essencialmente na focalização nos lucros dos accionistas (modelo Anglo-Americano) e nos interesses não só dos accionistas mas dos restantes stakeholders (modelo Germano-Japonês)

A governabilidade nas empresas alemãs

- A filosofia cooperativa
- A concentração na propriedade da empresa individual
- A importância das PME
- A fraca importância do mercado bolsista
- Financiamento sobretudo bancário
- Maior controlo pelos seus stakeholders
- Importância do banco principal
- Forte ligação ao sistema educativo

A governabilidade nas empresas japonesas

- A ênfase no grupo e não individual
- Uma relação familiar de longo prazo
- Um sistema de banco principal
- A intervenção do banco principal na gestão das empresas

1.2.2. Keiretsu

As relações entre as empresas e bancos de um keiretsu baseiam-se nos seguintes factores:

- Reunião de Conselhos de Presidentes
- Pedido de empréstimo aos bancos
- Detenção cruzada de acções
- Troca de membros do Conselho de Administração
- Transacções em mercados de produtos intermédios
- Projectos conjuntos

O desenvolvimento dos *keiretsu* é baseado em relações empresariais de longo prazo, no frequente intercâmbio de informação e na informalidade contratual.

1.3. Ética Organizacional

A posição ética de uma organização define-se como gosta, a vontade que esta tem para cumprir os suas obrigações mínimas com os grupos de interesse.

As posições éticas que se podem encontrar numa empresa são 4:

- A responsabilidade da empresa centra-se apenas em maximizar os interesses a curto prazo dos accionistas;
- A responsabilidade da empresa tem em conta tanto os interesses de curto prazo dos accionistas, mas também a maximização dos seus benefícios a longo prazo, mantendo boas relações o resto dos *stakeholders*;
- A empresa considera fundamental incluir de forma explícita os interesses e expectativas dos stakeholders na formação dos objectivos e estratégias da empresa;
- A empresa incorpora objectivos relacionados com a sociedade onde está inserida.

1.4. Responsabilidade Social

A responsabilidade social das empresas é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com todas as partes interessadas. Assim, as empresas contribuem para a

satisfação das necessidades dos seus clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local. Trata-se de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos ambientais da empresa, o que poderá proporcionar vantagens directas para o negócio e assegurar a competitividade a longo prazo.

1.4.1. Sentido prático da responsabilidade Social

1. A motivação dos trabalhadores e seu conseqüente aumento de produtividade podem ser alcançados adoptando medidas, como:

- A aprendizagem ao longo da vida;
- A igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para ambos os sexos;
- Uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho.

2. Uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para:

- A redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos;
- A redução dos custos de matéria-prima e despoluição

3. A reputação tem uma importância crucial para garantir o sucesso no mercado. Pode conquistá-la através de:

- Um empenho contínuo em práticas comerciais éticas;
- Boas relações com clientes e fornecedores;
- Uma boa rede de contactos.

4. A maioria das empresas constituem uma parte integrante da comunidade local e participa activamente nas aspirações e actividades locais, usufruindo de vantagens, como:

- Uma melhor reputação empresarial;
- Uma melhor contratação e fidelização do pessoal;
- Estabelecimento de contactos com autoridades locais e pessoas com influência na opinião pública.

V. GLOBALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A globalização, de uma forma genérica, pode ser entendida como o fenómeno de transformação das indústrias em que a sua estrutura competitiva muda progressivamente de multinacional para global. Este fenómeno é largamente impulsionado por factores:

- Políticos, como a criação da CEE e o desenvolvimento do livre comércio;
- Tecnológicos, que tem permitido o crescimento do número de economias de escala, a diminuição dos custos e a melhoria da qualidade. Por outro lado, são necessários elevados investimentos em I&D, encurtando o ciclo de vida dos produtos;
- Sociais, como a difusão de estilos de vida através de filmes e séries de TV, aumentando a sensibilidade às marcas por parte dos clientes;

Estratégia Global

A estratégia global definirá os objectivos de alcance de novos mercados ou ampliação dos existentes, coordenação ou construção do sistema de negócios. Será, portanto, construída a partir de quatro componentes, tal como demonstrado no esquema.



Ambição estratégica global

Exprime o papel que uma organização pretende ter no mercado mundial, a forma como vê a distribuição futura das suas vendas e a maneira como estarão organizados os seus activos pelo mundo. Esta, por sua vez, consiste na importância relativa que determinado conjunto de regiões ou países tem para a empresa. Existem cinco tipos de papéis que uma companhia pode ter no mercado global: Globay player; regional player; regional dominant player; Global exporter; Global operator

Teoricamente, uma organização pode ser considerada uma empresa global “pura” se possuir três grandes características:

- O peso relativo que cada mercado possui nas vendas da empresa deverá ser idêntico ao peso relativo que cada mercado tem nas vendas totais daquela indústria em todo o mundo;
- A distribuição dos seus activos e da sua força de trabalho deve ser equivalente à distribuição dos mercados daquela indústria
- A gestão das suas actividades deve ser feita de forma integrada e coordenada pelo mundo inteiro

Como se mede o papel de ambição global? GRI e GCI

Posicionamento Global

Consiste em efectuar dois tipos de escolhas:

- Escolha dos países em que a empresa quer competir e o papel que esses países vão desempenhar na sua carteira global de países;
- Definição das propostas de valor para os produtos e serviços da empresa, consoante o tipo de segmentos e os países em que a empresa quer competir;

Países: Países chave (“have to be there”); Países emergentes (fontes de oportunidades); Países plataforma; Países de marketing (países onde não é necessário investir, apenas vender); Países de recursos

A **proposta de valor** consiste, então, na definição dos atributos que conferem valor para o cliente e que a empresa oferece ao mercado. A proposta de valor implica: Escolha dos atributos; Escolha do público-alvo; Escolha do grau de standardização do produto/serviço a oferecer;

A escolha da estrutura organizacional depende:

- Natureza do contexto concorrencial da indústria ou do sector;
- Posicionamento estratégico adoptado pela empresa.

Sistema de Negócios Global

O desenho de um sistema de negócio consiste na decomposição da cadeia de valor da companhia em elementos que são espalhados e integrados pelo mundo. A cadeia de valor de uma empresa é o conjunto de actividades que a companhia utiliza com o intuito de desenhar, produzir e entregar a proposta de valor ao consumidor. Cada organização tem uma cadeia de valor diferente de acordo com o tipo de indústria na qual opera, e com o grau de integração vertical que adoptou.

No entanto pode-se distinguir três grandes tipos de componentes genéricos de uma cadeia de valor:

- Actividades de inovação: I&D, conhecimento, criação, design;
- Actividades produtivas: aquisição, fabrico, BackOffice, operações, logística;
- Actividades de relacionamento com os clientes: Marketing, vendas, distribuição, serviço ao consumidor.

Em cada uma destas actividades a empresa aloca recursos, activos e competências, tal como demonstra a figura seguinte sobre a cadeia de valor genérica.

Assim, a estratégia global de uma empresa deve ser definida com base nos quatro elementos globais que temos vindo a falar, embora adaptando-os especificamente ao contexto organizacional:

✓ Corporate global ambition

A organização quer ser um player global em todos os negócios que actua ou atribui diferentes perfis globais para diferentes negócios?

Qual é a missão geral do grupo?

✓ Corporate global positioning

Em que negócios a empresa quer estar?

A organização vê o seu portfolio do negócio como homogéneo em termos de posicionamento competitivo?

✓ Global business system

Quais são as prioridades na alocação de recursos de entre os negócios?

De que forma é que as várias unidades de negócios partilham os recursos, activos e competências de forma a criarem sinergias?

✓ Global organisation

Qual é o papel da sede da empresa no controlo estratégico e operacional das unidades de negócio?

A empresa tem sedes regionais para coordenar actividades ao nível regional?

Definir uma estratégia global é:

- Conquistar novos mercados e ter uma elevada ambição ao nível dos negócios;
- Conciliar as novas oportunidades com as capacidades da empresa;
- Trazer valor acrescentado para os clientes;
- Criar uma estrutura organizacional coerente com a estratégia e objectivos organizacionais.

CONCLUSÃO: A empresa deve ter uma visão de conquista de novos mercados e uma elevada ambição ao nível dos negócios (ambição global); verificar as oportunidades em cada país em determinados segmentos em que a empresa actua e conciliá-las com as capacidades, recursos, dimensão e qualificação da empresa (posicionamento global); procurar investir noutros países trazendo valor acrescentado também para os clientes, diversificando actividades e optimizando os recursos disponíveis, bem como proceder à inovação tendo por base uma gestão do conhecimento e um relacionamento com o cliente (sistema global de negócios); e criar uma estrutura organizacional que suportem os diversos objectivos tanto nacionais como internacionais, em função da estratégia da própria empresa e da natureza do contexto competitivo.

VI. CONTROLO ESTRATÉGICO

1. Controlo Estratégico

De uma forma geral, controlo passa por comparar os resultados actuais com os objectivos estabelecidos. O controlo estratégico passa por acompanhar a estratégia enquanto esta é implementada, de forma a detectar alterações que surjam e fazer os ajustamentos necessários, isto é, a preocupação é direccionar a acção de acordo com os objectivos estratégicos de longo prazo.

Tipos de controlo estratégico (estes têm como objectivo avaliar a direcção e adequação da estratégia da empresa)

- **Controlo de premissas:** O controlo estratégico verifica de forma sistemática e continua se as premissas sob as quais assenta a estratégia ainda são válidas. Quando a premissa deixa de ser válida, deve alterar-se a estratégia. As premissas preocupam-se com factores da envolvente mediata (como por exemplo, a taxa de inflação, a taxa de juro e a tecnologia) e imediata (fornecedores, concorrentes, produtos substitutos e barreiras à entrada). Quanto à envolvente imediata, não se deve controlar todas as premissas visto que podem ser dispendiosas e consumir muito tempo desnecessariamente. Assim, os gestores devem seleccionar as premissas que se podem alterar mais facilmente e as que terão maior impacto na organização e sua estratégia.
- **Controlo de implementação:** A implementação da estratégia é feita seguindo uma série de passos, programas, investimentos e movimentos que ocorrem ao longo do tempo. O controlo de implementação tem como objectivo verificar se a estratégia deverá ser alterada, de acordo com os resultados obtidos pelas acções incrementais que implementam a estratégia. Uma forma de controlo de implementação são os marcos de revisão, que visam avaliar a estratégia da empresa para assim controlar a estratégia futura.
- **Vigilância estratégica:** A vigilância estratégica controla um conjunto alargado de situações que ocorrem dentro e fora da empresa e que podem condicionar a sua estratégia.
- **Controlo de alerta especial:** É a capacidade de adaptação da estratégia da empresa face a um acontecimento inesperado. Exemplo: Lidar com catástrofes, como por exemplo, vírus da gripe no México, sismo em Itália.

A maior vantagem do processo de controlo estratégico é o facto da empresa estar no processo de aprendizagem contínuo, que permite formar estratégias mais adequadas à realidade da empresa e do sector onde opera.

Sistemas de controlo operacional - Estes guiam, monitorizam e avaliam o processo que atinge os objectivos de curto prazo.

De acordo com este sistema, existem 4 etapas para o controlo à posteriori: estabelecer standards de performance, medir a performance actual, identificar desvios dos standards estabelecidos, iniciar a acção correctiva;

Tipos de sistemas de controlo operacional:

- A orçamentação consiste num plano de alocação de recursos, que permite aos gestores coordenarem as suas operações e obter uma base para negociar requisições de recursos de curto prazo. Temos, então, três tipos de orçamentos: orçamentos de perdas e proveitos, orçamentos de capital e orçamentos de *cash flow*.
- A calendarização serve para controlar e monitorizar as restrições de tempo, sendo este um factor chave da conquista da estratégia.
- Os factores chave de sucesso identificam quais as áreas de maior importância para a implementação da estratégia.
 - Qualidade dos produtos (desempenho face a especificações, nº de reclamações, ...)
 - Serviço ao cliente (prazos de entrega, atrasos no serviço, ...)
 - Moral (tendências dos questionários, absentismo, rotação de pessoal, ...)
 - Concorrência (nº de empresas, nº de novos produtos introduzidos, ...)

Assim, o que é comum a estes tipos de sistemas de controlo operacional é a necessidade de estabelecer standards mensuráveis e medir a performance relativamente a esses standards estabelecidos. Após a análise destes dois tipos de controlo chegamos à conclusão que o controlo operacional preocupa-se com o controlo da acção, enquanto que o controlo estratégico tem em conta a direcção e a adequação da estratégia da empresa. É importante ainda ter em consideração que ambos são fundamentais para guiar o processo de gestão estratégica.

Utilizar os sistemas de controlo operacional: monitorizar a performance e avaliar os desvios. Estes sistemas exigem standards de performance, o controlo é o processo através do qual se adquire a informação sobre os desvios relativamente aos standards, determinando as causas dos desvios e adoptando medidas correctivas. É relevante a monitorização do progresso comparando-o com os standards, dando especial atenção aos desvios, às suas causas e às soluções mais apropriadas a estes. Um dos processos que as empresas geralmente adoptam é os *trigger points* (nível de desvio que os gestores identificam no processo de planeamento quando surge uma ameaça ou oportunidade fora do comum) para clarificação dos standards, mais concretamente, a monitorização dos factores de sucesso. Quando se atingem os *trigger points* implementam-se planos de contingência, que alteram a estratégia da empresa. Quanto à correcção dos desvios tomam-se medidas, tais como, eliminar as más performances, recrutando pessoal, mudando cargos, tarefas e responsabilidades dos gestores de operações.

O imperativo de qualidade: melhoria contínua para construir mais-valia aos clientes.

A **TQM (Total Quality Management)** representa a implementação de programas de qualidade por todo o mundo nas ultimas décadas, sendo uma nova cultura virtual das organizações e também uma nova forma de pensar. Desta forma, é uma visão focada na satisfação do cliente, consegue medir de uma forma exacta todas as variáveis críticas na operação de um negócio. Assenta, assim, na melhoria contínua dos produtos, serviços, processos, nas relações do trabalho baseadas na confiança e no trabalho em equipa.

Existem 10 elementos essenciais na implementação da TQM:

- Definir valor e qualidade para o cliente;
- Desenvolver uma orientação para o cliente;
- Focar-se nos processos de negócio da empresa;
- Desenvolver alianças com fornecedores e clientes;
- Adoptar uma abordagem preventiva;
- Adoptar uma atitude "erro zero";
- Deter primeiro os factos;
- Encorajar todos os gestores e trabalhadores
- Criar uma atmosfera de total envolvimento;
- Esforços no sentido da melhoria contínua.

Assim, o imperativo de qualidade tem redefinido a concorrência global, mudando a forma como as empresas abordam o controlo estratégico e o controlo operacional.

Instrumentos de Controlo Estratégico: Balanced Scorecard

2. BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é uma abordagem que suporta a implementação da estratégia e a monitorização da sua execução a todos os níveis da organização.

Enquanto instrumento de implementação da estratégia, o BSC tem como principais funções:

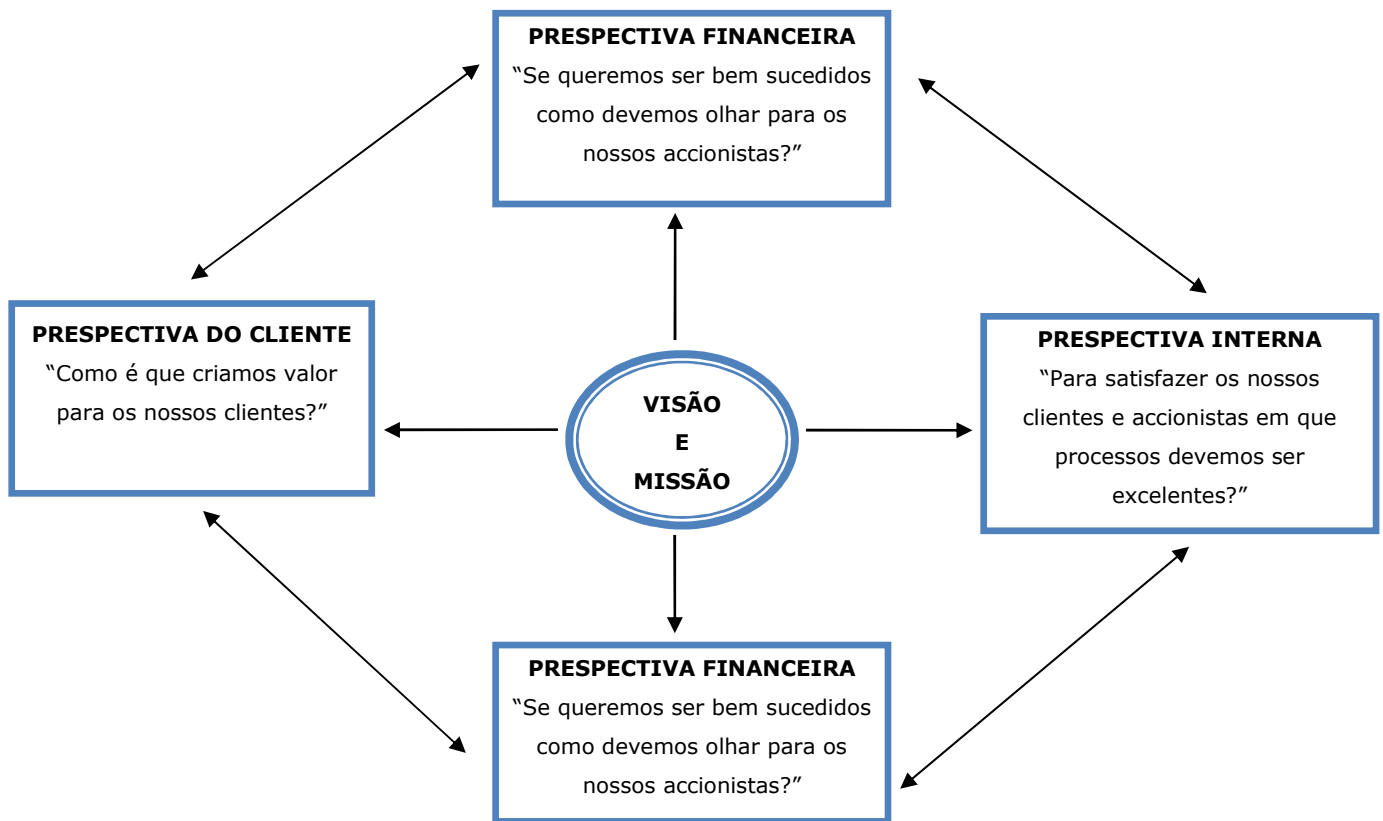
- Comunicar a estratégia a toda a organização
- Alinhar as acções com os objectivos estratégicos
- Medir o desempenho organizacional

Vantagens da utilização desta metodologia:

- Dá informação ao gestor segundo quatro perspectivas diferentes, limitando o número de medidas utilizado e obrigando o gestor a focalizar-se nas medidas críticas)
- Num só relatório existe informação sobre o essencial da agenda do gestor (orientação cliente, resposta rápida, melhoria da qualidade, ênfase na equipa, redução do tempo de lançamento de novos produtos e gestão para o longo prazo)
- Evidencia se a melhoria numa área se deveu à custa de uma outra
- Ajuda a clarificar, simplificar e operacionalizar a visão do topo para a organização (focaliza a atenção dos gestores numa pequena lista de indicadores de desempenho corrente e futuro)

O BSC permite traduzir a visão e a estratégia da empresa na prática, através de 4 perspectivas:

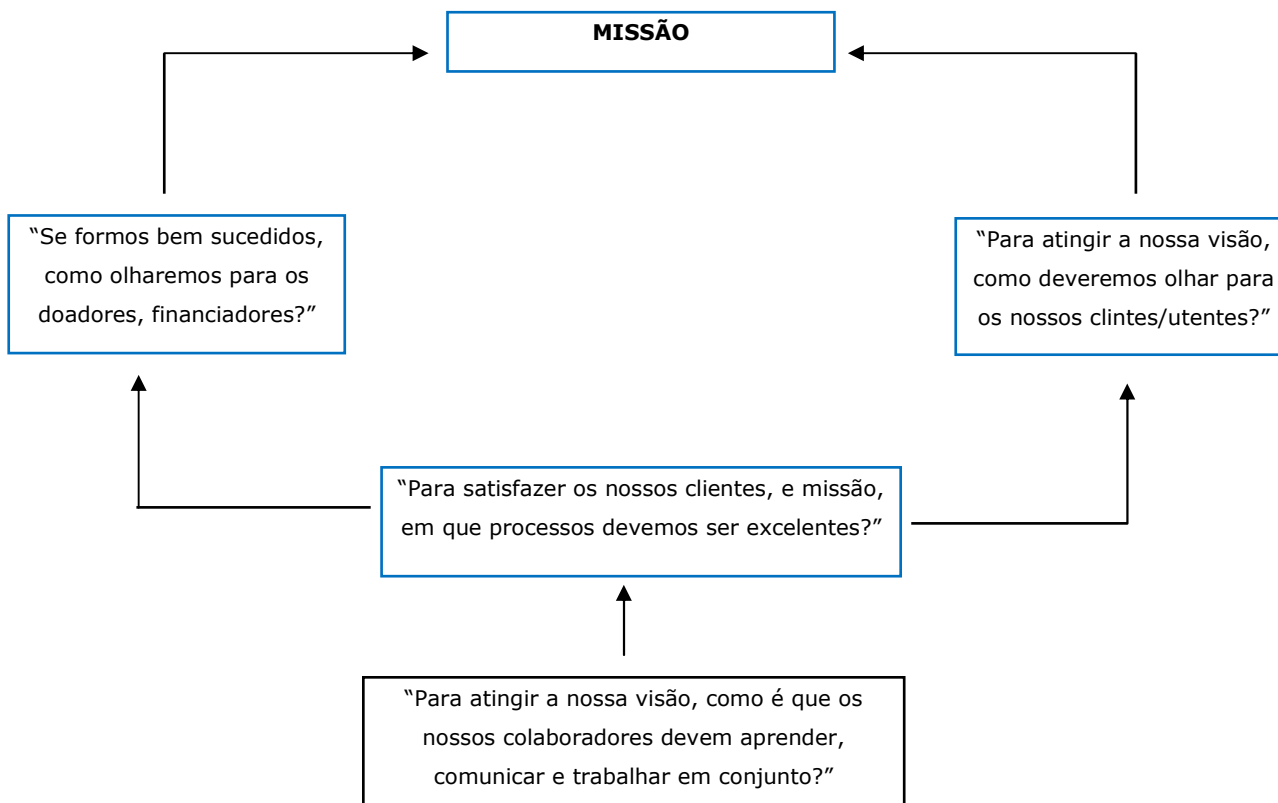
- Perspectiva financeira
- Perspectiva do cliente
- Perspectiva interna
- Aprendizagem e crescimento



<p>Perspectiva Financeira</p> <p><u>Sobrevivência:</u> Cash flow</p> <p><u>Sucesso:</u> Crescimento trimestral das vendas e dos rendimentos por divisão.</p> <p><u>Prosperidade:</u> Crescimento da quota de mercado e da rentabilidade dos capitais próprios.</p>	<p>Perspectiva Cliente</p> <p><u>Novos produtos:</u> % nas vendas dos novos produtos</p> <p><u>Resposta:</u> Entrega nos prazos definidos pelos clientes</p> <p><u>Preferência:</u> Quota das compras</p> <p><u>Parcerias:</u> Nº de esforços cooperativos de engenharia</p>
---	---

<p>Perspectiva Interna do negócio</p> <p><u>Capacidade tecnológica:</u> "geometria de produção" e comparação com a concorrência</p> <p><u>Excelência produtiva:</u> Prazos, custos unitários</p> <p><u>Design e produtividade:</u> eficiência da engenharia</p> <p><u>Introdução novos produtos:</u> Ritmo actual comparado com planeado</p>	<p>Inovação/aprendizagem</p> <p><u>Liderança tecnológica:</u> Prazo para desenvolver a próxima geração de produtos</p> <p><u>Aprendizagem produtiva:</u> Prazo para a maturidade do processo produtivo</p> <p><u>Focalização produto:</u> % dos produtos que igualam 80% das vendas</p> <p><u>Introdução no mercado:</u> Tempo comparado com concorrência</p>
---	--

Numa organização sem fins lucrativos, mais do que a perspectiva financeira/accionista, é a missão que guia a estratégia organizacional. Assim sendo, a maneira como a estratégia é implementada é diferente:



Alguns conceitos importantes no balanced scorecard

Missão – Expressão do propósito da organização, marca o código de comportamento de todos os membros e legitima a função da organização na sociedade. Traduz os ideais e orientações globais da empresa para o futuro e a missão dos subgrupos/ segmentos tem de estar de acordo com a missão global da empresa.

A missão deve:

- Ser simples e clara
- Reflectir a organização
- Ser tida em linha de conta para toda a tomada de decisão
- Ser fácil de entender e de comunicar
- Responder às questões: O quê? Para quem? Como?

Valores – Princípios que perduram no tempo e que guiam a organização. Representam crenças incutidas na organização e que podem ser visíveis no dia-a-dia da organização através do comportamento dos colaboradores.

Estratégia vs Estratégias – A Estratégia no singular consiste no processo que integra a análise, formulação, implementação e controlo visto preferencialmente em círculo de forma a permitir detectar mudanças que justifiquem a reformulação da estratégia. Estratégias no plural consistem nas alternativas ou caminhos com que a empresa se depara e sobre os quais deve optar.

Estratégia de Negócio / Business Strategy – Definição da forma de competir num determinado negócio (binómio produto/mercado) de modo a atingir vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Temas estratégicos – Vectores ou eixos estratégicos de base que deverão nortear os objectivos estratégicos a definir (ex: aumento produtividade, assegurar um modelo de desenvolvimento sustentado, promover a implementação de uma sólida cultura organizacional)

Objectivos Estratégicos – declaração concisa que descreve algo específico que a organização quer atingir. Devem ser sempre quantificáveis e podem ser medidos através de indicadores de desempenho avaliados num determinado horizonte temporal.

Indicadores de desempenho – instrumentos de medida da evolução/concretização dos objectivos estratégicos.

Targets ou metas – Valores que deverão ser atingidos nos indicadores de desempenho.

Iniciativas – Medidas/planos de acção para atingir os *targets* ou as metas propostos

2.1. Mapas estratégicos

Mapa estratégico - Representação visual num Balanced Scorecard dos objectivos críticos da empresa e das relações de causa-efeito entre eles, impulsionando o desempenho da organização. Deve ser lido de “baixo para cima” e na sua versão mais comum (i.e. empresas com fins lucrativos) mostra como os colaboradores precisam de determinados conhecimentos e competências (perspectiva de Aprendizagem e Conhecimento) para inovar e desenvolver as eficiências estratégicas certas (perspectiva dos Processos Internos), a fim de criar valor para os clientes (perspectiva de Cliente), que por último resultará no aumento do valor para os accionistas (perspectiva Financeira).

O mapa estratégico é um instrumento que permite aos empregados uma visão clara de como o seu trabalho está ligado aos objectivos da empresa, traduzindo a estratégia em termos operacionais e assumindo a estratégia como um processo contínuo e um trabalho de todos.